

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN ÉTUDES RÉGIONALES

PAR

ABDERRAHIM ANSARI  
(Bacc. en Sciences Sociales)

LES CONDITIONS DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ET LES  
TRANSFORMATIONS D'UN SITE INDUSTRIEL: LE CAS  
DES INDUSTRIES COUTURE LIMITÉE

DECEMBRE 1989



## *Mise en garde/Advice*

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

## RÉSUMÉ

La transformation de l'espace industriel et la nouvelle forme d'appropriation et d'utilisation du sol dans la périphérie de la ville de Chicoutimi s'inscrit, d'une façon générale, dans une nouvelle volonté politique d'organisation de l'espace industriel régional.

La naissance d'un nouveau site industriel dans cette périphérie a permis de constater l'émergence d'un nouveau pôle de croissance économique. Ce modèle est à l'image des politiques industrielles appliquées dans les grands centres urbains.

Ce mémoire a pour objectif d'analyser les tendances de ce nouveau site industriel (pôle de croissance) depuis son existence en 1964 jusqu'à nos jours. Il tente, par la suite, de jeter une lumière sur les rôles des entreprises et des pouvoirs publics dans le déplacement des activités industrielles d'un site à un autre.

Abderrahim Ansari

Abderrahim Ansari

Pierre-W. Boudreault

Pierre-W. Boudreault

## REMERCIEMENTS

Nos remerciements les plus sincères vont, dans un premier temps, à monsieur Pierre-W. Boudreault, directeur de ce mémoire. Ses conseils judicieux, sa disponibilité et surtout ses encouragements continuels furent une source de motivation pour la réalisation de ce travail.

Nous remercions également monsieur Lionel Couture, fils du fondateur de l'entreprise les Industries Couture Limitée (ICL) et ex-directeur de la même entreprise, pour les précieuses informations et documentations qu'il a mis à notre disposition.

Nos remerciements s'adressent également aux membres de la famille Couture, aux ex-travailleurs de l'entreprise les Industries Couture Limitée (ICL) qui ont bien voulu répondre à nos nombreuses questions, ainsi qu'aux administrateurs actuels de l'entreprise pour nous avoir ouvert les portes de leur entreprise.

Nous remercions également Stevens Boudreault qui a assuré la réalisation des cartes géographiques et pour ses conseils pour la réalisation des tableaux inclus dans ce mémoire.

Enfin, et spécialement pour mon épouse, un merci tout spécial pour son appui et soutien sur tous les plans, et aussi pour la lecture de ce mémoire.

## AVANT-PROPOS

L'impulsion initiale de ce mémoire qui s'inscrit dans le cadre de la maîtrise en études régionales, fut ce que nous pouvons appeler les questions laissées sans réponse aux problèmes posés par la réorganisation de l'espace industriel dans la périphérie de la ville de Chicoutimi. En effet, cette réorganisation de l'espace a eu des conséquences sur l'entreprise les Industries Couture Limitée (ICL) en particulier, et sur l'activité industrielle régionale en général.

Pour mieux comprendre cette recherche, il faut d'abord voir la notion du site industriel dans une perspective très large, ne se limitant pas au cadre de l'entreprise citée comme exemple. Ensuite, il faut situer la naissance et la formation de ce site dans un cadre qui déborde l'espace où il est situé.

Il est à noter que pour aborder le site actuel de l'entreprise les Industries Couture Limitée (ICL), une plongée dans le cœur même de l'entreprise avait pour objet de nous renseigner et de nous aider à recueillir des données sur l'organisation du travail et sur son évolution. Cependant les refus catégoriques de la direction de l'entreprise au début de notre recherche a rendu extrêmement difficile notre travail de collectes de données.

Ces refus que nous avons essuyé des responsables de l'entreprise s'expliquent par leur méfiance à l'égard de notre recherche et par la phase de transition dans laquelle se trouvait l'entreprise pendant cette période (négociation pour la vente de l'entreprise les Industries Couture Limitée au groupe industriel Laperrière et Verreault de Trois-Rivières).

Cette situation n'est toutefois pas nouvelle pour les recherches portant sur les entreprises. C'est le cas notamment de l'étude réalisée par M. Bauer et E. Cohen sous le titre: Qui gouverne les groupes industriels? (étude citée dans la bibliographie). En effet, les deux (2) auteurs racontent les difficultés qu'ils ont rencontrées à pénétrer l'univers quasi-fermé de quatre groupes industriels privés français. Ceci explique la limite de la quantité des données recueillies sur l'étape actuelle de l'entreprise par rapport aux précédentes.

Enfin, il faut souligner que les résultats contenus dans ce mémoire sont le fruit d'un long processus de négociations avec les dirigeants actuels de l'entreprise les ICL. Nous avons en effet exploité toutes les situations mises à notre disposition.

Souhaitons que les informations recueillies dans ce mémoire pourront servir à des résultats ultérieurs sur le sujet.

## TABLE DES MATIÈRES

	Page
RÉSUMÉ.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
AVANT-PROPOS .....	iii
TABLE DES MATIÈRES .....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES CARTES.....	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	xi
INTRODUCTION.....	1
CADRE THÉORIQUE.....	4
MÉTHODOLOGIE.....	14
<b>CHAPITRE 1: SITUATION GÉNÉRALE ET OUVERTURE DE LA RÉGION DU SAGUENAY-LAC-ST-JEAN.....</b>	<b>17</b>
1.1 Population.....	18
1.2 Évolution économique de Chicoutimi et développement de nouveaux secteurs.....	22
1.3 Historique de l'entreprise les Industries Couture Limitée (ICL).....	24
1.3.1 La petite boutique artisanale (1906-1917) .....	24
1.3.2 Premier développement significatif de l'entreprise dans un contexte de guerre (1928- 1951).....	25
1.3.3 Vers l'ère des organisateurs et de l'industrialisation massive de l'entreprise (1952-1964).....	34

1.4	Consolidation industrielle et dépendance vis-à-vis la structure économique régionale (1965-)	36
1.4.1	Intégration parfaite à la structure économique régionale	36
<b>CHAPITRE 2: MANAGEMENT ET CULTURE: DE L'INDUSTRIE ARTISANALE A L'INDUSTRIE MANUFACTURIERE</b>		41
2.1	L'entreprise familiale: sa structure et son contrôle	41
2.1.1	L'entreprise familiale et le sens des affaires du propriétaire-fondateur-dirigeant	43
2.1.2	Le caractère familiale de la direction de l'entreprise	44
2.2	L'entreprise familiale: son évolution industrielle	49
2.2.1	Première étape de l'organisation de l'entreprise	51
2.2.2	Deuxième étape de l'organisation de l'entreprise	57
2.2.3	Troisième étape de l'organisation de l'entreprise et/ou le déclin de l'entreprise familiale	62
2.3	La compagnie publique: ses objectifs et ses orientations	68
2.3.1	Dépendance du marché régional	69
2.3.2	Les changements industriels de l'entreprise et les nouvelles caractéristiques de la main d'oeuvre	70
2.3.3	La qualification des ouvriers de l'entreprise les ICL	73
2.3.4	Spécialisation accrue de l'entreprise les ICL	74

<b>CHAPITRE 3: INTERVENTION DES POUVOIRS PUBLICS SUR L'ESPACE INDUSTRIEL DE LA PÉRIPHÉRIE DE CHICOUTIMI.....</b>	<b>77</b>
3.1 Limite du territoire à l'étude.....	78
3.2 Développement de l'espace à l'étude.....	81
3.3 Évolution de l'occupation du sol.....	86
3.3.1 Évolution du commerce .....	89
3.4 Évolution de la structure urbaine du territoire à l'étude.....	91
3.4.1 Évolution de la population .....	93
3.4.2 La structure industrielle.....	94
3.4.3 La structure de la profession dans la population active .....	96
3.4.4 Le type d'habitation.....	99
CONCLUSION.....	103
ANNEXE 1 .....	109
ANNEXE 2 .....	110
ANNEXE 3 .....	112
ANNEXE 4 .....	114
ANNEXE 5 .....	115
BIBLIOGRAPHIE.....	118

## LISTE DES TABLEAUX

	<b>Page</b>
Tableau 1.1. Évolution de la population totale de Chicoutimi, 1890-1915.....	19
Tableau 1.2. Évolution de la population totale de Chicoutimi selon les recensements.....	20
Tableau 1.3. Évolution de la population de Chicoutimi, 1837-1971.....	21
Tableau 1.4. Évolution et répartition de la population de Chicoutimi entre 1899 et 1915.....	22
Tableau 1.5. Région-développement industriel- 1932-1940-1943.....	27
Tableau 1.6. Nombre des employés de l'entreprise les Industries Couture Limitée (ICL) entre 1939 et 1951.....	32
Tableau 1.7. Répartition du volume des ventes de l'entreprise les Industries Couture Limitée (ICL) entre 1934 et 1951.....	33
Tableau 1.8. Région-production de l'aluminum et des pâtes et papiers entre 1960 et 1986.....	37
Tableau 1.9. Vente de l'entreprise les Industries Couture Limitée (ICL) en région au secteur aluminum et pâtes et papiers en 1983 et 1986.....	38
Tableau 1.10. ICL-Données sur les ventes totales entre 1970 et 1986.....	39
Tableau 2.1. Relations et liaisons entre le propriétaire-fondateur et les employés de l'entreprise les ICL.....	42
Tableau 2.2. Le lien familial entre le propriétaire-fondateur-dirigeant et les employés de l'entreprise les ICL entre 1909 et 1912.....	46
Tableau 2.3. Organigramme de l'entreprise les ICL en 1956.....	54
Tableau 2.4. Démarche du taylorisme.....	59
Tableau 2.5. Répartition de la main d'oeuvre dans l'entreprise les ICL selon l'atelier de travail pour l'année 1987.....	71

Tableau 2.6.	Ancienneté de la main d'oeuvre dans l'entreprise les ICL selon l'atelier de travail en 1987.....	72
Tableau 2.7.	Qualification des employés de l'entreprise les ICL pour l'année 1987.....	73
Tableau 3.1.	Nombre de commerces sur le site Couture (secteur à l'étude) et dans le centre-ville de la ville de Chicoutimi entre 1975 et 1985.....	88
Tableau 3.2.	Situation économique du site industriel des Industries Couture et de la ville de Chicoutimi (zone métropolitaine) pour l'année 1987.....	90
Tableau 3.3.	Répartition des industries par secteurs sur le site Couture en 1985.....	91
Tableau 3.4.	Évolution de la distribution de la population sur le site Couture et dans la ville de Chicoutimi entre 1976 et 1986.....	93
Tableau 3.5.	Répartition de la population active par profession dans le site Couture et dans la ville de Chicoutimi en 1981.....	95
Tableau 3.6.	Répartition du revenu annuel des familles résidants dans le site Couture et dans la ville de Chicoutimi entre 1976 et 1986.....	98
Tableau 3.7.	Revenu moyen annuel par famille sur le site Couture et dans la ville de Chicoutimi en 1981 (\$Can).....	99
Tableau 3.8.	Évolution de distribution de la construction des résidences sur le site Couture et dans la ville de Chicoutimi entre 1977 et 1987.....	100

## **LISTE DES CARTES**

	Page
Carte 3.1. Secteur de recensement de Statistique Canada en 1981 (annexe 3) .....	112
Carte 3.2. Le site Couture (secteur à l'étude) .....	81
Carte 3.3. Utilisation du sol entre Chicoutimi et le site Couture (site à l'étude) en 1964 et 1985 .....	83

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

A.E.C.L:	Atelier Émile Couture Limitée
C.D.E.C:	Corporation de Développement Économoique de Chicoutimi
ICL:	Industries Couture Limitée
M.E.E.R:	Ministère de l'Expansion Économique Régional
PME:	Petites et Moyennes Entreprises
S.-L.-S.-J:	Saguenay-lac-Saint-Jean

## **INTRODUCTION**

## INTRODUCTION

La question que nous soulevons et que nous tentons d'expliquer relève de la transformation d'une entreprise manufacturière fabriquant des pièces métalliques dans la région du Saguenay à Chicoutimi, soit Les Industries Couture Limitée.

En 1964, cette entreprise se déplace dans un nouvel espace industriel. De la petite fonderie qu'elle était à sa création en 1906, elle se transforme en une usine moderne telle qu'on peut l'observer aujourd'hui. De deux (2) employés, soit le propriétaire et son frère, sur lesquels cette boutique comptait à son démarrage, elle passa à plus de 85 employés en 1985.

La transformation de cette entreprise a-t-elle une influence sur la transformation de son espace. Lente mais progressive, cette transformation pourrait être expliquée, selon une conception marxiste, comme le passage de l'entreprise du stade de la fabrique à la grande industrie: conquête de nouveaux marchés et insertion de l'entreprise aux demandes des multinationales telles les papetières et les alumineries situées dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Ces deux conditions auraient été des facteurs de croissance manifestés par la taille de l'entreprise, la modernisation des équipements, l'adoption de nouveaux outils et de nouvelles techniques de travail et l'accroissement de la productivité. Ils auraient également entraîné, dans un premier temps, le déplacement de ses activités vers un nouvel espace industriel dans la périphérie de la ville de Chicoutimi et, dans un deuxième temps, la

transformation organisationnelle de cette entreprise. C'est ainsi qu'ils auraient participé à la formation du nouveau "site industriel"<sup>1</sup> des Industries Couture Limitée (ICL) et à la transformation de l'espace industriel de Chicoutimi en général et de l'espace périphérique en particulier.

L'espace périphérique décroît dans le foyer industriel traditionnel, soit le centre-ville de Chicoutimi, pour en revanche se développer à la périphérie de Chicoutimi, soit les boulevards Talbot et St-Paul et leurs zones (voir la carte 3.3 p. 82). C'est sur cet espace périphérique qu'est localisé le nouveau site industriel des ICL. Ce site industriel annonce un nouveau modèle d'appropriation de l'espace et une nouvelle forme de gestion des rapports sociaux. Jean-P. de Gaudemar décrit le site industriel comme:

La naissance d'une figure nouvelle, d'un espace productif caractérisable comme espace de mobilité et de fluidité. Cette mobilité des objets et des moyens de travail, des produits et des hommes comme des rapports sociaux [...]<sup>2</sup>.

Seules les entreprises qui ont su adapter leur structure organisationnelle et de production aux exigences des organisations modernes et efficaces réussissent à se localiser sur cet espace périphérique de la ville de Chicoutimi. Cet espace a attiré plusieurs entreprises de tous les secteurs soit autant commerciales, bancaires, industrielles que loisirs, alimentation.

---

<sup>1</sup> Cette notion du site industriel est emprunté à J.-P. de Gaudemar (1980) et désigne le "Déploiement d'activités industrielles autour de grands axes de circulation des produits en un mode de valorisation tendant à confondre le moment de la production dans son mouvement d'appropriation de l'espace". Usines et ouvriers, François Maspero, Paris, 1980, p. 39.

<sup>2</sup> Ibid., p. 13.

C'est au moment de cette transformation majeure de l'espace que l'État, par le biais des pouvoirs publics municipaux, est appelé à intervenir. Ses politiques passent par une intervention sur l'espace: des politiques de transport sont mises en place et un réseau routier dessert les entreprises localisées sur cet espace. À noter qu'un plan de zonage favorisera l'implantation de quartiers résidentiels et de logements d'habitation, sans oublier les secteurs des loisirs, des services du commerce et de l'industrie.

L'intervention de l'État, en se basant sur les modèles des grandes villes industrielles en l'occurrence les infrastructures et les équipements facilitants la communication et les services, peut être considérée dans une optique où la croissance et la rentabilité des entreprises peuvent assurer le développement régional. Or, l'intervention de l'État ne met pas l'accent sur de nouvelles initiatives du développement régional qui coïncident avec les intérêts de la région, mais plutôt, et nous pouvons faire l'hypothèse, consolide les anciennes structures qui laissent la région dans une situation de dépendance et de développement inégal. Cette intervention, loin de réaliser le développement régional, peut expliquer la réussite de quelques petites et moyennes entreprises dans la région ayant adopté leur structure à la structure économique régionale pour en tirer profit, et parmi lesquelles on trouve l'entreprise les Industries Couture Limitée. Il s'agit précisément de savoir si la transformation de l'entreprise les Industries Couture Limitée coïncide avec l'accomplissement d'une vision du développement régional ou simplement si la conversion de cette entreprise a pour but de tirer avantage de la structure économique de la région déjà en place.

Il ne faut pas oublier que l'essor important de ce nouveau site industriel localisé à la périphérie de la ville Chicoutimi s'effectue au détriment du centre-ville, ancien foyer industriel: manufacture, filature, pâte, mécanique, confection, scierie, commerce, etc. Ce dernier, voit son développement limité aux activités à caractère commercial et principalement administratif.

Entre 1975 et 1985, les activités économiques au centre-ville de Chicoutimi, étaient réparties comme suit: les services gouvernementaux et les services professionnels: avocats, comptables représentaient 36.7%, le commerce 45.6% et l'industrie, le transport, le tourisme ne totalisaient que 17.7% <sup>3</sup> de toutes les activités présentes.

## CADRE THÉORIQUE

L'étude actuelle met l'accent sur deux (2) phénomènes qui se complètent à savoir la transformation de l'Atelier Émile Couture en une entreprise industrielle moderne, en l'occurrence les Industries Couture Limitée et la transformation de son nouvel espace en site industriel qui, selon la définition formulée par Jean-P. de Gaudemar, constitue le pôle de fixation puis de déploiement d'activités industrielles, sur un même espace donné, "éventuellement connectées entre elles" <sup>4</sup> .

---

<sup>3</sup> Ces données ont été compilées à partir de la liste de la Corporation de Développement Économique de Chicoutimi (C.D.E.C) pour la période retenue, soit 1975-1985.

<sup>4</sup> Op.cit. , p. 13.

Une telle étude exige le recours à un cadre théorique pouvant expliquer l'importance majeure voire stratégique de l'espace dans le développement non seulement des activités économiques d'une entreprise, mais également l'émergence et la création d'un nouveau pôle de croissance qui à la fin peut éclipser l'ancien. C'est pourquoi nous l'avons élaboré à partir de la notion du " site industriel", ou l'ouverture de l'usine à l'ensemble du corps social, telle que développée par Jean-P. de Gaudemar et Benjamin Coriat (1980), de la théorie de la régulation du capital de Alain Lipietz (1977) et de l'importance de se rapporter à l'histoire des sociétés pour comprendre l'organisation de l'espace des régions, des villes et des sociétés telle que soulevée par Michel Bassand (1982). D'autres auteurs ont apporté une contribution à l'élaboration de ce cadre théorique. Il s'agit de Arnaud Sales (1979) en ce qui a trait au pouvoir des grandes entreprises à la restructuration et la formation des espaces industriels et des entreprises, de Juan-L. Klein (1981) sur l'intégration et la soumission de l'espace industriel à la logique du capital monopoliste, non sans nous référer par ailleurs à Pierre-W. Boudreault en ce qui concerne la réaffectation de la basse ville de Chicoutimi et l'imposition d'une vision de développement non locale qui rencontre les intérêts d'un capital monopoliste étranger<sup>5</sup>.

**-Maîtrise et contrôle de l'espace pour des fins d'organisation  
et de gestion<sup>6</sup>**

L'espace a toujours constitué un point névralgique dans les stratégies de développement des entreprises et en particulier des grandes entreprises. Dans les années

---

<sup>5</sup> Voir le livre de cet auteur intitulé "Luttes régionalitaires et société post-industrielle", Sagamie/Québec, 1986.

<sup>6</sup> Op.cit. , p. 21.

1930-1940, les principaux facteurs qui déterminaient la localisation des entreprises industrielles étaient la présence des matières premières, le coût du transport et la disponibilité de la main d'oeuvre à bon marché <sup>7</sup>. Aujourd'hui, nous assistons à une modification concernant la conception de l'espace industriel. À partir de ce point, nous pouvons faire l'hypothèse suivante: l'importance du coût de la force du travail et les conditions de sa reproduction priment sur les deux (2) autres facteurs, soit la proximité de l'usine et soit la circulation des hommes et des biens. Ceci revient à dire, selon le schéma de Jean-P. de Gaudemar, que "la genèse de l'entreprise passe par la conquête de l'espace" <sup>8</sup>, un espace productif vu comme un enjeu important dans le développement de l'entreprise. Ce n'est pas l'usine vue simplement comme unité de production des biens qui a le plus d'importance, mais le site industriel comme espace de production et de reproduction de la force de travail . La reproduction de la force de travail ne se limite plus aux quatres (4) murs de l'usine, mais passe par la ville. Ainsi la rentabilité de l'entreprise ne se base plus sur le seul critère des axes routiers qui expliquent sa localisation sur un espace donné, et non seulement sur la présence d'un réservoir de main d'oeuvre qui assure sa rentabilité, mais par sa capacité à être un agent de réappropriation de la main d'oeuvre.

**-Transformation de l'espace industriel dans un état de dépendance:**

Ces thèses apportent une explication de la transformation de l'espace industriel, du choix de localisation des entreprises et de la dynamique de développement

---

<sup>7</sup> X. Browayes, in, J.-L. Klein, Région, déploiement du capital et coût du travail. Thèse de doctorat en géographie, Université Laval, Québec, 1981, p. 71.

<sup>8</sup> Op.cit. , p. 21.

économique. Elles expliquent également l'effet d'entraînement que peut constituer ces entreprises sur l'espace en attirant d'autres activités économiques à proximité, sinon la zone d'influence. Elles peuvent servir de cadre à la compréhension de l'espace industriel dans une région périphérique et rendre compte de l'état de dépendance dans laquelle s'effectue la transformation de l'industrie et de l'espace industriel en répondant à la double question suivante: Quel est l'objectif de la transformation de l'espace et de l'industrie dans une région périphérique? Comment s'effectue la transformation d'une entreprise? Le cas de l'entreprise les Industries Couture Limitée (ICL) servira de révélateur, pour reprendre une expression de R. Laurau, dans le cadre de cette transformation de l'espace industriel. Plusieurs auteurs ont tenté de répondre à ces questions. Pour le but de notre travail, nous avons retenu Juan-L. Klein, Jean-P. de Gaudemar et Arnaud Sales qui ont avancé les hypothèses suivantes:

C'est à partir essentiellement de la deuxième guerre mondiale, sans oublier bien entendu les effets de la guerre de Corée, que l'espace industriel régional a connu ses premières transformations comme celui des grands centres urbains. Ces transformations, en ce qui concerne l'espace industriel des grands centres urbains résident, comme l'explique Klein dans:

La détérioration de la petite production, la dévalorisation de certaines branches de l'industrie [...] et l'intégration de l'ensemble de l'espace à la logique du capital monopoliste<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Op.cit. , p. 80.

Quant à l'espace industriel régional situé dans les régions périphériques, on peut dire qu'il a été transformé par les grandes entreprises qui contrôlaient la production industrielle régionale et sur lesquelles reposaient la quasi totalité de la structure économique des régions où elles étaient implantées<sup>10</sup>. Ce contrôle leur attribue jusqu'à nos jours, le pouvoir de donner aux régions où elles sont implantées une structure industrielle qui répond à leurs intérêts. De ce fait, les petites et moyennes entreprises (PME) qui gravitent autour de ces grandes entreprises servent le principe de rentabilisation de la fraction monopoliste<sup>11</sup>. Ainsi, le réseau de ces PME régionales est soumis à des rapports de sous-traitance. Cette sous-traitance est visible par l'octroi des contrats par les grandes entreprises à ces PME<sup>12</sup>, ce qui leur permet à la fois un meilleur contrôle sur ces PME et sur la main d'œuvre de ces régions en devenant le principal employeur. Arnaud Sales trouve qu'il y a un lien fondamental entre les mécanismes d'accumulation et la transformation des entreprises<sup>13</sup>. Selon cet auteur, "la création et l'élargissement des firmes s'étaient appuyés sur la capitalisation de la plus-value (réinvestissement) au niveau d'unités simples"<sup>14</sup>. Ainsi, les rapports entre les grandes entreprises et les PME "source de plus-value par le biais de sa main d'œuvre"<sup>15</sup> permettent une croissance et une transformation de ces petites et moyennes entreprises (PME). Leur croissance réside dans le fait de l'agrandissement de l'usine, de sa reconversion industrielle, soit sa spécialisation, et de sa localisation

<sup>10</sup> Nous aborderons la question des activités économiques régionales dans le premier chapitre de cette recherche. Pour plus de détails, voir le document de G. Gagnon intitulé "Aspects historiques de Chicoutimi 1676-1925", 1981.

<sup>11</sup> J.-L. Klein, Région, déploiement du capital et coût du travail. Thèse de doctorat en géographie, Université Laval, 1980.

<sup>12</sup> Ibid., p. 77.

<sup>13</sup> A. Sales, Bourgeoisie industrielle au Québec, Presses de l'Université de Montréal, 1979, p. 34.

<sup>14</sup> Ibid., p. 32.

<sup>15</sup> Voir à cet égard J.-P. de Gaudemar. Document déjà cité.

géographique. De plus, leur transformation organisationnelle concomitante réside dans la rationalisation technique<sup>16</sup> soit, dans l'adoption des méthodes de l'organisation taylorienne du travail, soit la qualification et la spécialisation du personnel et la division des tâches, l'achat de nouveaux équipements, dont le but est de satisfaire les contrats des grandes entreprises. Par conséquent une articulation plus forte voire une intégration aux procès de production dirigé par les grandes entreprises multinationales a pris une forme importante à l'intérieur de l'entreprise les Industries Couture Limitée (ICL).

De ces hypothèses de base, nous allons tirer des sous-hypothèses et essayer de les appliquer au site industriel de l'entreprise les Industries Couture Limitée (ICL) et à la transformation qu'a connu son espace. Ces transformations proviennent de ce que nous pouvons qualifier de crise ou d'éclatement de la notion de l'usine traditionnelle. Elles annoncent, comme il a été déjà mentionné, l'apparition d'une nouvelle forme d'usine, en l'occurrence, le " site industriel " ou l'usine étendue.

#### a/ Transformation de l'espace urbain et la formation du site industriel

Le rapprochement des activités industrielles, si différentes soient-elles, est d'une importance capitale pour certaines entreprises industrielles. Ces entreprises, malgré la diversité de leurs branches, peuvent bénéficier d'un ou de plusieurs axes de mobilité. Les avantages de ce rapprochement concernent l'approvisionnement en matières premières, de la transformation et de la fabrication. Dans ce cas, le site industriel serait, comme le définit Benjamin Coriat:

---

<sup>16</sup> Op.cit. , p. 34

On dira qu'un "site" est requis lorsque pour la production d'une valeur d'usage donnée s'impose la nécessité de faire coexister sur un même espace plusieurs unités de production (ou procès de travail) distribués autour d'un procès de travail principal<sup>17</sup>.

Et selon Jean-P. de Gaudemar, le site industriel:

[...] serait une sorte d'étape ultime de la grande industrie, qui verrait se rassembler sur un même espace plusieurs procès productifs éventuellement connectés entre eux<sup>18</sup>.

Pour Alain Lipietz, le site industriel serait vu à partir:

[...] d'une analyse du fordisme,[où] je soulignerai qu'il[fordisme] impose la disjonction des tâches de conception d'usinage qualifié, et de montage-assemblage, [où] je préciserais que cette disjonction fonctionnelle peut très bien se réaliser sur le même site[...], mais en faisant appel à un marché de la main d'œuvre géographiquement unique et néanmoins segmenté [...]<sup>19</sup>.

C'est donc cet ensemble d'activités industrielles que forment le site de l'entreprise les Industries Couture Limitée que nous appelons après J.-P. de Gaudemar "site industriel"<sup>20</sup>. La formation de ce site industriel dans la périphérie de Chicoutimi, soit sur les boulevards Talbot et St-Paul, a participé considérablement au recul des activités industrielles dans le vieux foyer industriel, à savoir le centre-ville de Chicoutimi. Il a été également à l'origine de l'instauration et du développement de plusieurs

---

<sup>17</sup> B. Coriat, in, J.-P. de Gaudemar, et al, Usines et ouvriers, p. 45. Document déjà cité.

<sup>18</sup> J.-P. de Gaudemar, et al, Usines et ouvriers, p. 13. Document déjà cité.

<sup>19</sup> A. Lipietz, Le capital et son espace, François Maspero , Paris, 1977, p. 3.

<sup>20</sup> Op.cit. , p. 25.

infrastructures industrielles et urbaines que nous retrouvons de plus en plus organisées sur ce nouveau site industriel.

b/ Transformation organisationnelle de l'entreprise Industries Couture Limitée (ICL)

Dans un premier temps, la transformation industrielle de l'entreprise les Industries Couture Limitée, son déplacement et son nouveau déploiement coïncide avec les demandes et les intérêts des multinationales de la région. En effet, l'entreprise fait partie d'une nouvelle branche industrielle à savoir la fabrication des pièces métalliques. Cette transformation s'est accompagnée d'une modernisation des équipements de travail et l'adoption de nouvelles technologies pour répondre et satisfaire aux besoins de ces grandes entreprises.

Dans un deuxième temps, la direction et la gestion de l'entreprise connaissent une transformation importante. Nous assistons effectivement à une "rationalisation" et à une influence des organisateurs et des ingénieurs. Ce qui a donné naissance, comme dirait Claude Durand, à des bureaux de conception pour les ingénieurs et à des ateliers séparés pour l'exécution du travail. Cette rationalisation ne touche pas seulement les tâches du travail mais également l'embauche d'ouvriers spécialisés et qualifiés pour l'exécution du travail. Cette transformation organisationnelle, inspirée du management américain opérationnel principalement dans les grandes entreprises, a largement contribué à la croissance de l'entreprise les Industries Couture Limitée.

**-Intervention des pouvoirs et/ou transformations volontaires  
dans la périphérie de Chicoutimi**

Le support des pouvoirs publics aux entreprises constitue un facteur important pour ces dernières. La symbiose entre les entreprises et les pouvoirs publics, soit l'État, n'a jamais été aussi complète. Les pouvoirs publics jouent un rôle de plus en plus actif dans la transformation de l'espace. Ne serait-ce, entre autre, comme le formule Guilliane Gervais "que dans le but de la reproduction des rapports de production capitaliste" <sup>21</sup>. C'est cependant l'étude de Michel Bassand qui donne une explication plus détaillée à cette intervention. Il montre en effet "[...] le rôle décisif des diverses fractions de classes sociales sur l'organisation spatiale et architecturale de la ville" <sup>22</sup>. Et ce qui est intéressant, suite à cette citation, c'est qu'à l'examen de la structure de l'espace industriel de la ville de Chicoutimi, on peut constater l'orientation "moderne" qu'ont donné les pouvoirs publics au choix de localisation des espaces industriels <sup>23</sup>. Dans le même ordre d'idées, Pierre-W. Boudreault, dans son étude sur la réaffectation du quartier Ouest de la ville de Chicoutimi, fait ressortir des points intéressants concernant la nature et le rôle de l'aménagement. Il remarque, en effet, que l'aménagement régional n'est pas une " finalité: construction de nouveaux équipements, v.g. autoroute, pont, site

---

<sup>21</sup> G. Gervais, L'État capitaliste face aux disparités régionales: analyse de l'intervention étatique dans le domaine de la politique régionale à partir du concept de développement régional. Thèse de doctorat, Ottawa, 4 microfiches, 1980, p. 27.

<sup>22</sup> M. Bassand, Villes, régions et sociétés. Presses Polytechniques Romandes, Lausanne, 1982, p. 47.

<sup>23</sup> Voir le troisième chapitre qui abordera cette question avec plus d'analyse et les nombreux rapports réalisés par la ville de Chicoutimi.

industriel, etc...)"<sup>24</sup> mais plutôt "un médium de transformation des rapports sociaux"<sup>25</sup>.

Il note également que "le pouvoir en matière d'aménagement n'est plus local [...] mais régional-national"<sup>26</sup>. Donc, cette transformation de l'espace, aux mains des classes dominantes du capital monopoliste et qui investit l'espace, s'accompagne d'implantations d'équipements collectifs, qui, comme on l'a souligné précédemment, servent la logique du capital monopoliste, pour attirer la population. Ainsi, on voit se réaliser des centres d'activités économiques, culturelles, loisirs, et en même temps, des ensembles d'habitation et d'équipement pour les cadres et les employés qui y travaillent et qui y résident.

Suite à cette théorie, on peut formuler l'hypothèse suivante: La relation entre l'entreprise privée et les pouvoirs publics ne constitue pas un obstacle pour l'évolution de la nouvelle artère commerciale et industrielle à l'étude soit les boulevards Talbot et St-Paul et bien entendu du site industriel des Industries Couture Limitée, mais appuiera cette évolution rapide: encourager l'établissement d'autres entreprises commerciales et industrielles sur le nouvel espace ou site industriel au long du boulevard Talbot et sur les artères parallèles comme le boulevard St-Paul et, de ce fait, augmenter le rôle des pouvoirs publics, qui se veut "développementaliste" comme dans les grands centres, en matière d'intervention, de planification et de gestion des rapports sociaux.

---

<sup>24</sup> P.-W. Boudreault, Luttes régionalitaires et société post-industrielle, Sagamie/Québec, 1986, p. 56.

<sup>25</sup> Ibid. . p. 56.

<sup>26</sup> Ibid. . p. 56.

## METHODOLOGIE

Le site industriel de l'entreprise les Industries Couture Limitée représente pour cette recherche un double intérêt. Un intérêt méthodologique qui nous servira de base pour vérifier nos hypothèses concernant le rôle et le but des instances publiques dans la transformation de l'espace industriel de la ville de Chicoutimi, et un objet d'étude dans la mesure où la transformation de l'espace de l'entreprise les Industries Couture Limitée en site industriel va nous servir de support pour expliquer et surtout situer la logique de son développement.

Pour reconstruire l'histoire de l'entreprise les Industries Couture Limitée et de son développement, des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de membres de la famille fondatrice et de quelques ex-travailleurs de l'entreprise. Ces entrevues, dû au manque de recherches et d'études sur l'entreprise, se sont avérées un des meilleurs outils de collecte d'informations.

Vient en second lieu la recherche des archives. Cette recherche a été appliquée à partir de deux (2) sources différentes. Premièrement, les Archives nationales dans la série le Fond de Monseigneur Victor Tremblay où on peut trouver des lettres de l'entreprise, des journaux internes de l'entreprise, des photographies, ... etc. Deuxièmement, les Archives de la famille Couture qui ne sont pas publiées et où on peut trouver les comptes de l'entreprise depuis sa fondation en 1906 jusqu'à 1964, la liste des clients de

l'entreprise, les journaux, les ententes, les salaires payés aux employés, les biens de la famille,...etc. Outre ces documents portant sur différents aspects de l'entreprise, on y trouve des études faites par des firmes spécialisées dans la domaine industriel pour le compte de l'entreprise les Industries Couture Limitée. Cette recherche des archives nous a permis de ressortir également les conditions du travail dans cette entreprise, les relations de travail, l'organisation du travail et l'évolution de l'entreprise.

Enfin, et pour compléter cette recherche, nous avons eu recours à des données statistiques, particulièrement pour le troisième et dernier chapitre de ce mémoire. Ces statistiques proviennent de plusieurs sources différentes telles: Archives de l'entreprise à l'étude, syndicat de l'entreprise, Ministère de l'Expansion Économique Régionale (M.E.E.R), Corporation de Développement Économique de Chicoutimi (C.D.E.C), Statistique Canada, Pierre-Y. Pépin et ville de Chicoutimi.

Nous allons voir maintenant la démarche que nous nous proposons de suivre pour le déroulement de notre recherche. Le travail sera réparti en trois (3) chapitres.

Dans le premier chapitre, nous aborderons l'analyse des étapes du développement de l'entreprise les Industries Couture Limitée et sa transformation industrielle à savoir son passage de la petite boutique commerciale qu'elle était en 1906 à la manufacture d'une grande réputation dans le continent nord-Américain puis à sa constitution en grande industrie intégrée en un site industriel. Ce chapitre se veut historique, en accordant à l'économique la place requise à la compréhension et à situer la nature et les conditions du développement de la région du Saguenay et bien sûr de l'entreprise les Industries Couture Limitée.

Dans le second chapitre, nous tenterons de définir la notion de l'usine et de l'organisation du travail à l'intérieur de l'usine depuis sa fondation en 1906 jusqu'à nos jours. Nous mettrons l'accent plus particulièrement sur la transformation organisationnelle de l'entreprise et l'abandon du caractère familial de l'entreprise.

Enfin, dans le troisième et dernier chapitre, nous allons nous attarder sur la transformation de l'espace industriel dans la périphérie de la ville de Chicoutimi, soit les boulevards St-Paul et Talbot. Cet espace constitue actuellement un centre important dans tous les domaines commerciaux, bancaires, industriels, résidentiels, et représente à nos yeux une donnée intéressante où les instances publiques ont largement contribué à l'essor que connaît cet espace aujourd'hui.

## **CHAPITRE 1**

### **SITUATION GÉNÉRALE ET OUVERTURE DE LA RÉGION DU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN**

## CHAPITRE 1

### 1. Situation générale et ouverture de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean

Plusieurs études ont tenté de tracer les étapes de développement et la situation socio-économique de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean en général et de la ville de Chicoutimi en particulier. Parmi ces études, il y a celle de Gaston Gagnon qui a tracé la situation économique de la ville de Chicoutimi entre 1890 et 1915<sup>1</sup> de la façon suivante:

La structure de l'économie chicoutimienne est caractérisée, au cours de la période retenue [1890-1915], par le passage du capitalisme commercial au capitalisme industriel. Le premier type de capitalisme correspond à l'exploitation de grands produits non-oeuvrés[fourrures et bois]. Le second type de capitalisme apparaît avec l'exploitation d'un produit oeuvré, la pâte à papier. Marqué par une spécialisation de la production et une diversification de la structure économique par rapport au type primitif, ce capitalisme connaissait entre 1896 et 1915 sa phase d'expansion la plus décisive<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Nous avons retenu cette période pour la simple raison qu'elle correspond à la période de fondation de l'entreprise les Industries Couture Limitée (ICL). Et pour plus de détail voir, le mémoire de maîtrise en histoire de Martin Ringuette, Les travailleurs manuels de Chicoutimi et la crise économique(1925-1940), Université Laval, octobre 1984.

<sup>2</sup> G. Gagnon, Pouvoir et société à Chicoutimi 1890-1915. Mémoire de maîtrise en histoire. Université du Québec à Montréal , 1980, p. 55.

C'est avec la fondation en 1896 de la compagnie de pulpe de Chicoutimi que la ville de Chicoutimi est entrée dans une phase d'industrialisation. Toujours selon Gaston Gagnon, la venue de la compagnie de pulpe à Chicoutimi " traduisait le désir de certains représentants de la bourgeoisie locale de s'opposer et d'éliminer le monopole de la compagnie Price à Chicoutimi" <sup>3</sup>.

Cette nouvelle situation a constitué un tournant considérable pour la ville de Chicoutimi et pour la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean (S.-L.-S.-J.). En effet, l'industrialisation a été à l'origine du développement important qu'a connu la ville de Chicoutimi et ce, tant au plan économique, industriel, commercial, que sur le plan démographique.

### 1.1. POPULATION

L'industrialisation de la ville de Chicoutimi est un facteur d'une grande importance dans l'explication de l'augmentation de sa population (voir tableau 1.1). On peut résumer cette situation comme suit: en 1890, la ville de Chicoutimi comptait entre 2.000 et 2.500 habitants, en 1900, elle atteignait 3.000 habitants, et en 1915 la population était de 6.053 habitants. Pour mieux interpréter cette croissance très significative de la population chicoutimienne, il est important de voir les données réparties selon les années et présentées aux tableaux 1.2 et 1.3.

On peut souligner que la répartition de la population dans la ville de Chicoutimi connaissait une grande concentration dans les quartiers ouest (bassin) et du

---

<sup>3</sup> Ibid., p. 47.

centre (voir tableau 1.4). Cette concentration découlait des fonctions principalement commerciales localisées sur ces deux (2) quartiers.

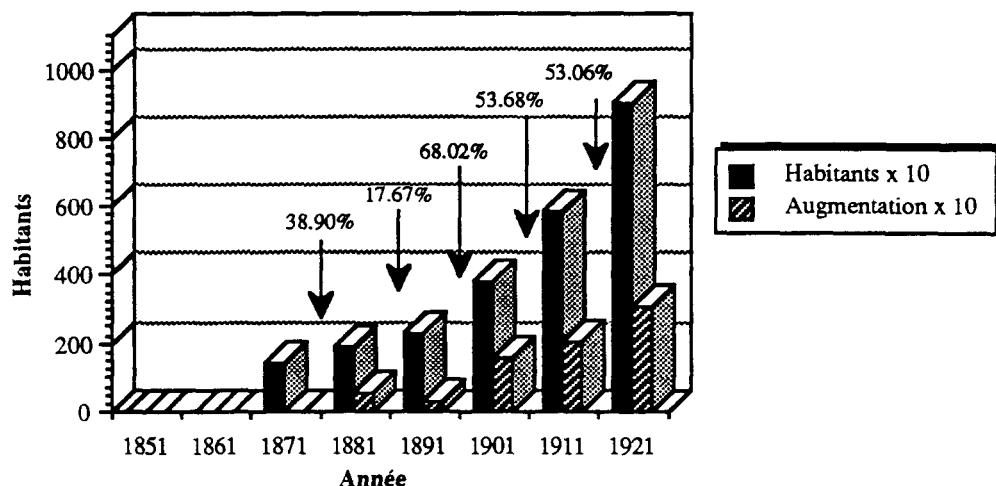
Tableau 1.1. Évolution de la population totale de Chicoutimi, 1890-1915<sup>4</sup>

ANNÉE	POPULATION
1890	-
1891	2.277 (1)
1892	2.460 (2)
1893	-
1894	-
1895	1.850 (3)
1896	-
1897	-
1898	3.500 (4)
1899	2.075 (5)
1900	3.075 (6)
1901	3.826 (7)
1902	-
1903	3.580 (8)
1904	4.496 (9)
1905	4.553 (10)
1906	5.017 (11)
1907	4.902 (12)
1908	4.980 (13)
1909	5.058 (14)
1910	4.690 (15)
1910	5.180 (16)
1911	5.572 (17)
1912	5.861 (18)
1913	6.177 (19)
1914	6.187 (20)
1915	6.053 (21)

<sup>4</sup> Ibid., p. 45. Pour plus de détail sur la provenance des données de ce tableau, voir annexe 1.

Dans son étude sur la distribution de la population à Chicoutimi, Gaston Gagnon arrive au même constat, c'est-à-dire, qu'on se trouve en présence " [d'une] domination numérique [des quartiers] du centre et du bassin. Cette dominance procède des fonctions commerciales de ces quartiers" <sup>5</sup>.

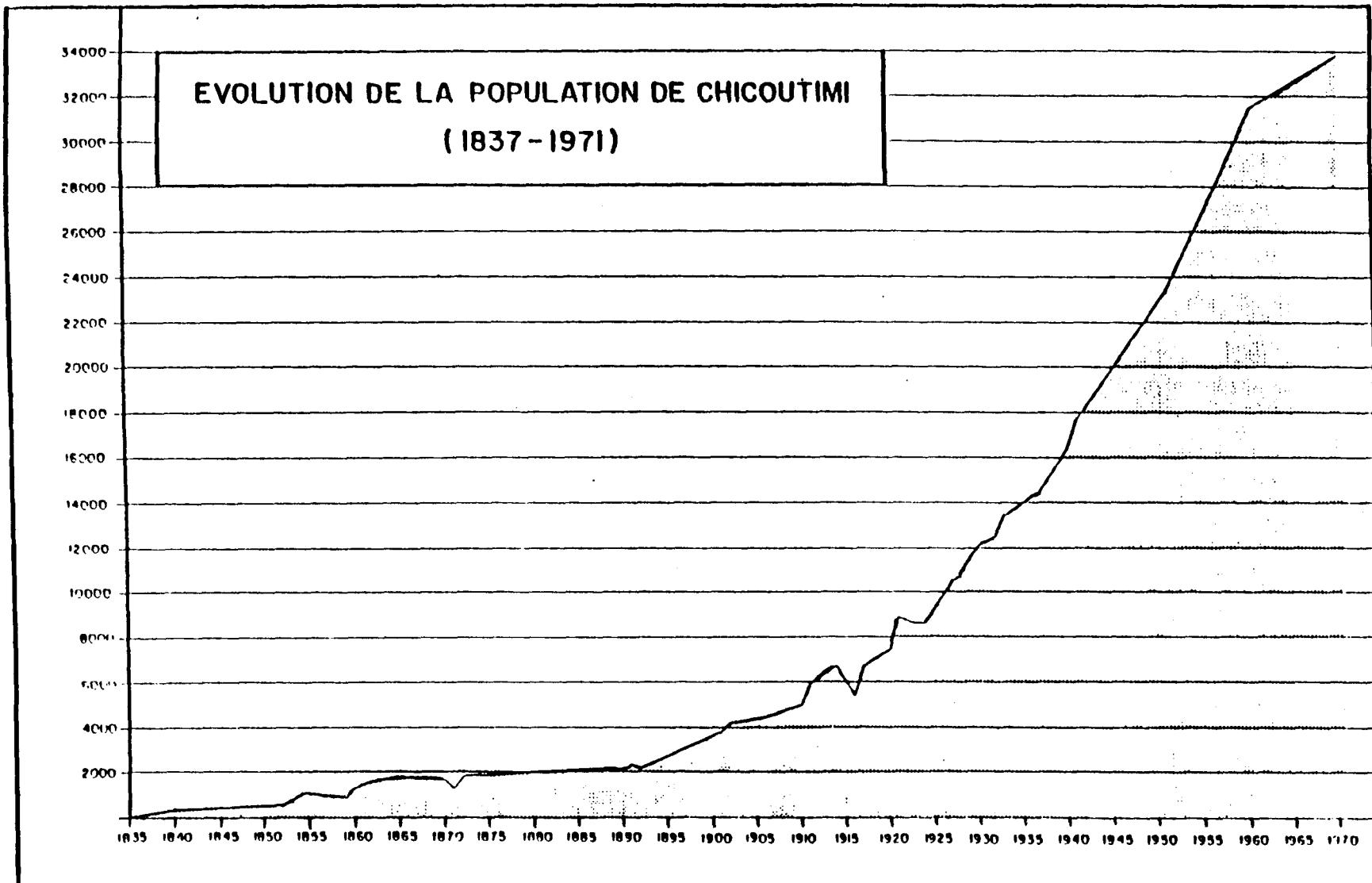
**TABLEAU 1.2.Évolution de la population totale de la ville de Chicoutim  
selon les recensements**



Source: Les données de ce tableau proviennent de l'étude de Gagnon, Gaston, *Pouvoir et société à Chicoutimi 1890-1915*, 1981, p. 47.

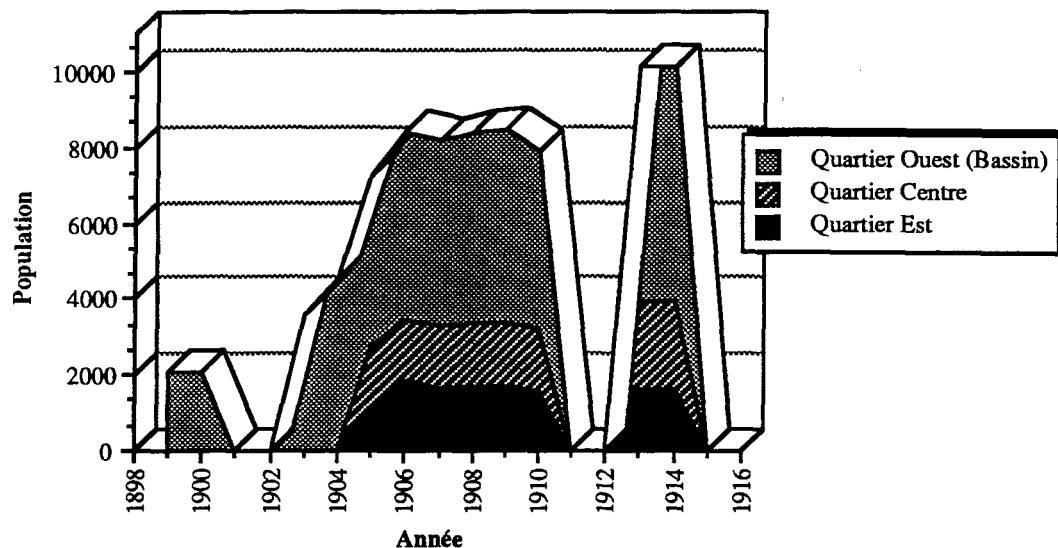
<sup>5</sup> Ibid., p. 53.

Tableau 1.3.



Source: Gaston, Gagnon, op.cit., p. 53

Tableau 1.4. Évolution et répartition de la population de la ville de Chicoutimi entre 1899 et 1915



Source: Les données proviennent du mémoire de Gaston, Gagnon, Pouvoir et société à Chicoutimi 1890-1915. Mémoire de maîtrise en histoire. Université du Québec à Montréal, 1981, p. 47.

## 1.2. Évolution économique de la ville de Chicoutimi et développement de nouveaux secteurs

L'établissement de la compagnie de pulpe de Chicoutimi a eu un effet d'entraînement considérable sur la structure économique de la ville de Chicoutimi. Ainsi, plusieurs industries secondaires ont été créées. Gaston Gagnon sort quelques-unes des industries les plus importantes créées pendant cette période:

La compagnie des eaux et de l'électricité de Chicoutimi, la compagnie du téléphone, la compagnie du château du Saguenay, la compagnie des constructeurs mécaniciens, la société des constructeurs modernes et trois scies

mécaniques, celles de Napoléon Smith, Henri Jalbert et Thomas Blanchette <sup>6</sup>.

Cet effet d'entraînement a considérablement contribué à la diversification de la structure économique de la ville de Chicoutimi. L'étude de Gaston Gagnon nous montre d'une façon très éloquente cette nouvelle situation. Au niveau du commerce, "Chicoutimi comptait dans la dernière décennie du XIX siècle plus d'une trentaine d'établissements commerciaux" <sup>7</sup>.

Au niveau des institutions bancaires, malgré la structure encore fragile de ces dernières, il en demeure néanmoins l'intérêt important du réseau des affaires qui était en train de s'implanter <sup>8</sup>.

Au niveau des communications, une amélioration a été apportée. Ainsi, la rivière Saguenay qui était, jadis, la seule voie d'accès pour pénétrer la région est remplacée par les chemins de fer <sup>9</sup>. Quant aux services, ils n'ont cessé de se multiplier, ce qui a donné à la ville de Chicoutimi une grande importance dans toute la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Ainsi, parmi les services présents pendant cette période à Chicoutimi, on trouve les services hospitaliers, juridiques, éducatifs et culturels <sup>10</sup>. Notons enfin que ces services desservent toute la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

---

<sup>6</sup> Ibid., p. 69.

<sup>7</sup> Ibid., p. 70.

<sup>8</sup> Pour plus d'information sur le nombre de banques et de commerces qui ont vu le jour pendant cette période à Chicoutimi, voir G. Gagnon dans l'ouvrage déjà cité principalement aux pages 70, 71 et 72.

<sup>9</sup> Pour plus d'information sur le réseau de transport de l'époque, voir G. Gagnon dans l'ouvrage déjà cité à la page 73.

<sup>10</sup> Ibid., p. 57.

### 1.3. Historique de l'entreprise les Industries Couture Limitée (ICL)

Nous allons voir les étapes de développement de cette entreprise depuis son démarrage en 1906 jusqu'à nos jours. Ceci nous permettra de mieux saisir les circonstances qui ont grandement favorisé l'émergence et le développement rapide de cette entreprise.

#### 1.3.1. La petite boutique artisanale (1906-1917)

C'est par l'acquisition d'une boutique de forge que Emile Couture<sup>10</sup> a débuté en affaire, boutique de ferrage de chevaux qui n'a cessé de se développer depuis sa création. Le démarrage de cette forge s'inscrivait dans le cadre des besoins de la population en matière de ferrage des chevaux et de réparation des voitures tirées par les chevaux<sup>11</sup>. Ce qui traduit d'une part, la situation et les activités traditionnelles de la ville, et d'autre part, le développement du secteur du commerce. On ne pouvait parler de concurrence aveugle ou de techniques développées de la forge à l'époque vu le nombre très limité des forges existant à Chicoutimi et surtout le caractère artisanal et de la région et de la boutique. Le travail se faisait à la main et seul le fondateur exécutait ce travail. De 1909 à 1915, le champ de travail de la forge s'élargit. Ainsi, s'ajoute la réparation du bois et la fabrication d'instruments pour le flottage du bois. Du même coup, le nombre des employés augmente

---

<sup>11</sup> Premier document de l'entreprise les Ateliers Émile Couture Limitée(A.E.C.L) à l'occasion du 50 ème anniversaire de l'entreprise, 1956, document inédit.

pour se situer entre trois (3) et quatre (4) selon les périodes<sup>12</sup>. Le travail effectué à la forge était principalement destiné au service de la population locale.

La période 1916-1927 fut une période de transformation à l'échelle mondiale. Et la boutique de forge Emile Couture a procédé à la reconversion de son atelier de ferrage de chevaux en un atelier mécanique pour la réparation et le peinturage des automobiles mécaniques qui augmentaient de jours en jours à Chicoutimi. Cette période fut marquée par l'utilisation des premières machines de travail.

### 1.3.2. Premier développement significatif de l'entreprise les Ateliers Émile Couture Limitée dans un contexte de guerre (1928-1951)

#### A/ Orientation de l'entreprise vers un autre secteur d'activité (1928-1938)

Après une période de tâtonnement et d'incertitudes dans des activités variées comme la réparation mécanique, le peinturage, la soudure, le ferrage, la fabrication d'outils pour le flottage du bois, l'entreprise Émile Couture s'est orientée en 1928 vers le domaine du fer ornemental. Cette orientation des activités de l'entreprise s'inscrivait dans le cadre de diversification de la structure économique régionale. En effet, l'entreprise a réalisé dans ce domaine du fer ornemental plusieurs travaux pour le compte de différentes institutions. Nous avons pu relever les institutions et les commerces suivants: hôpital de Jonquière, orphelinat de Chicoutimi, les moulins à scie, la compagnie de téléphone, la fédération ouvrière mutuelle du nord, la ville de Chicoutimi, la communauté religieuse, les laitiers,

---

<sup>12</sup> Information recueillie dans le Livre des comptes de la forge pour la période retenue. Livre inédit.

Gagnon Frères et les particuliers<sup>13</sup>. Sans ce geste d'orientation, la petite boutique de forge Emile Couture aurait pu disparaître comme plusieurs autres forges dont on ne se rappelle aujourd'hui que les noms.

Analysant les données que nous avons réunies sur l'évolution de l'effectif des employés de l'entreprise, on s'aperçoit rapidement que l'augmentation du nombre des employés va de pair avec l'orientation industrielle nouvelle de l'entreprise Emile Couture. En 1920, l'entreprise comptait quatre (4) employés; en 1928, le nombre d'employés atteignait neuf (9) et, dix (10) ans plus tard, l'entreprise comptait quinze (15) employés.

#### B/ Développement de l'entreprise dans une production diversifiée (1939-1951)

##### a/ Retombées économiques importantes sur la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean

C'est pendant la période de la deuxième guerre mondiale que l'entreprise les Ateliers Emile Couture Limitée (A.E.C.L)<sup>14</sup> a connu son premier développement significatif. Ce développement est directement lié au développement de l'essor industriel régional au cours de cette période. Cette situation, comme le montre Pierre-Y. Pépin, est étroitement liée à la production des pâtes et papiers et principalement de l'aluminium au niveau mondial, ces derniers ont grandement affecté la structure économique de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean (S.-L.-S.-J) en général, et de la ville de Chicoutimi en particulier. Il note que ce développement :

---

<sup>13</sup> Ces informations proviennent des Carnets de l'entreprise pour l'année 1928. Carnets inédits.

<sup>14</sup> L'année 1939 fut celle où l'entreprise était organisée en compagnie limitée sous le nom les Ateliers Emile Couture Limitée (A.E.C.L). Document du 50 ème anniversaire de l'entreprise. Document inédit.

[...] est essentiellement fonction de la construction de la centrale de Shipshaw et de l'augmentation de la production d'aluminium, avec Arvida et Isle Maligne, et, d'une certaine croissance du groupe pâte et papier<sup>15</sup>.

Tableau 1.5. Région : développement industriel-1932-1940-1943

	Établissements	Capital engagé (Millions)	Employés	Salaires (M\$)	Coût; mat. premières (M\$)	Valeur brute de production (M\$)
	Nombre		Nombre			
<b>1932</b>						
Chicoutimi	125	57.9	2233	2.2	4.9	11.6
Lac-St-Jean	200	25.1	1010	0.9	2.4	5.5
	<u>325</u>	<u>83.1</u>	<u>3243</u>	<u>3.1</u>	<u>7.3</u>	<u>17.1</u>
<b>1940</b>						
Chicoutimi	160	117.4	5531	7.6	20.6	67.3
Lac-St-Jean	200	30.3	1649	2.2	5.4	13.9
	<u>360</u>	<u>147.7</u>	<u>7180</u>	<u>9.8</u>	<u>26.0</u>	<u>81.2</u>
<b>1943</b>						
Chicoutimi	161	209.2	14400	23.9	100.3	179.9
Lac-St-Jean	211	38.6	1898	2.7	8.9	17.8
	<u>372</u>	<u>247.9</u>	<u>16298</u>	<u>26.6</u>	<u>109.2</u>	<u>197.9</u>

Source: Benoît, Brouillette, in, P. Y. Pépin, Le royaume du Saguenay en 1968. Ottawa 1969, p. 104.

Le tableau de Benoît Brouillette<sup>16</sup> (voir tableau 1.5) montre d'une façon non équivoque les retombées considérables qu'a connues la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean

<sup>15</sup> P.-Y. Pépin, Le royaume du Saguenay en 1968. Ottawa, 1969, p. 104.

<sup>16</sup> B. Brouillette, in, P.-Y. Pépin, Op.cit., p. 104.

pendant les années de guerre. Deux secteurs ont bénéficié d'une façon importante de cette situation. Premièrement, le progrès du secteur papetier, note Pierre-Y. Pépin, repose essentiellement sur le fonctionnement des machines à plein régime<sup>17</sup>. Sans oublier le rôle considérable des scieries pendant la guerre qui se sont multipliées dans un laps de temps très rapide et qui demeurent en marge des grandes papetières régionales telles: Price avec tout son groupe, les sociétés Consolidated Paper Corporation et St. Lawrence Paper<sup>18</sup>. Deuxièmement, le secteur de l'aluminium, avec la compagnie Alcan en tête, connaît un essor considérable pendant cette période de guerre. En effet, les demandes et les contrats sont de plus en plus nombreux pour cette multinationale. Pierre-Y. Pépin souligne l'importance de ces contrats pour la multinationale Alcan qui ont largement contribué à dessiner la structure économique régionale dans les termes suivants:

[...] dès 1940, la Grande Bretagne accorde des contrats qui vont conduire au doublement du volume de production. Les Etats-Unis et l'Australie accordent aussi des commandes importantes. L'urgence des besoins à combler est telle que le gouvernement britannique fournit un prêt de \$ 56 millions à l'Alcan pour entreprendre les travaux nécessaires. Il va s'agir de l'agrandissement de l'usine d'Arvida, de la construction de l'usine d'Isle Maligne et de la centrale de Shipshaw<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Ibid., p. 105.

<sup>18</sup> Ibid., p. 105.

<sup>19</sup> Ibid., p. 106.

b/ Adaptation de l'entreprise Les Ateliers Émile Couture Limitée (A.E.C.L)  
et diversification de sa production

Comme nous l'avons déjà mentionné, la période de la deuxième guerre mondiale a été très bénéfique pour la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean en général. Nous avons, en effet, vu les investissements et les prêts qu'ont consacrés les alliés pendant cette période de guerre et qui ont largement contribué soit à l'agrandissement des usines en place, soit à la construction de nouvelles usines. C'est donc dire que ce contexte de guerre a favorisé d'une façon générale le développement économique de cette région et de l'entreprise les A.E.C.L. Cette dernière qui a adapté sa production à la demande des grandes entreprises régionales. Ceci, on le sait aujourd'hui, a constitué un grand avantage pour la réussite de cette entreprise. En effet, le problème d'approvisionnement de l'entreprise en pièce de fonte que détenait seule la compagnie Price Brothers de Kénogami<sup>20</sup> a obligé le propriétaire de l'entreprise les A.E.C.L à acquérir une fonderie en 1941<sup>21</sup> pour les besoins grandissants d'emploi.

En prenant cette décision, l'atelier connaît une mutation industrielle. La résolution de ce problème technique de production a permis à l'entreprise de s'orienter vers un marché encore marginal à savoir la fonte brute. Par la suite, l'entreprise les A.E.C.L s'est spécialisée dans la production de la fonte moulée pour la fabrication de pièces métalliques diverses provoquant ainsi la structuration de son environnement. Tirant parti d'un marché

---

<sup>20</sup> Voir à ce sujet le document du 50 ème anniversaire de l'entreprise les ICL. Document inédit.

<sup>21</sup> Il s'agit de l'achat d'une fonderie à Rivière de Moulin. Information recueillie dans le document du 50 ème anniversaire de l'entreprise les ICL. Document déjà cité.

sans concurrence, l'entreprise accentue sa spécialisation dans une production de fonte moulée diversifiée. Elle a réussi d'une façon spectaculaire à s'adapter au marché de la région et aux demandes extérieures puisque, dès 1939, elle a réalisé d'importants contrats pour le compte du gouvernement fédéral du Canada en matière de défense nationale<sup>22</sup>. Elle a également exécuté des contrats particulièrement pour la ville de Chicoutimi et pour plusieurs autres villes de la province de Québec. Ces travaux consistaient essentiellement à la fabrication des bornes-fontaines, tuyaux, raccordements d'aqueduc ou d'égout, articles de municipalités<sup>23</sup> qu'on a aperçu dans plusieurs régions de la province de Québec<sup>24</sup>. Dès 1940, avec les contrats obtenus par l'Alcan pour la construction du barrage de Shipshaw, l'entreprise a connu une nouvelle étape importante dans son développement puisqu'elle a obtenu "une part importante de ses contrats avec l'Alcan pour la construction des matériaux et des pièces pour le barrage de Shipshaw"<sup>25</sup>. Pour la réalisation de ses travaux et d'autres, l'entreprise les A.E.C.L a agrandi ses installations en élevant l'édifice à trois (3) étages et en divisant l'atelier de travail en trois (3) départements distincts: 1) celui du fer ornamental qui a pris progressivement un essor considérable, 2) la fonderie qui a été construite en 1943<sup>26</sup> pour approvisionner le département du fer ornamental qui était en plein expansion et, 3) le département mécanique<sup>27</sup>. Pendant cette période de guerre et jusqu'à 1951, le travail s'effectuait sans arrêt et deux équipes dont l'une de jour et l'autre de

---

22 Même document déjà cité. Document inédit.

23 Même document déjà cité. Document inédit.

24 Le journal Le Soleil du 12 janvier 1963 rapporte que des bornes-fontaines avec le sigle de l'entreprise les A.E.C.L furent aperçues dans les Cantons de l'Est.

25 Déclaration que me faisait un des fils du fondateur de l'entreprise les ICL lors de mes entrevues.

26 La localisation de la fonderie nouvellement acquise à Rivière du Moulin constituait un problème majeur pour l'entreprise en raison de son éloignement des ateliers sur la rue Jacques Cartier à Chicoutimi. Quelques années plus tard, cette fonderie a déménagé sur le même espace que les ateliers formant ainsi un site industriel à l'époque.

27 Document du 50 ème anniversaire de l'entreprise. Document déjà cité.

nuit ont été formées pour l'exécution des travaux. Pendant cette période qui coïncide avec la guerre de Corée de 1951, on a vu l'entreprise engager jusqu'à 125 employés pendant cette même année, chiffre qui n'a jamais été atteint jusqu'à nos jours (voir tableau 1.6). Et le volume des ventes a atteint un chiffre fort important ( voir tableau 1.7).

Notons que cette guerre est venue renforcer la structure industrielle de l'entreprise les A.E.C.L et de la région du Saguenay-Lac-St-Jean. En effet, l'incapacité de la compagnie Alcan de répondre à toutes les demandes, et ceci malgré l'agrandissement et la modernisation de ses installations, l'a obligé à déléguer plusieurs travaux à des petites et/ou moyennes entreprises de la région . Parmi ces entreprises qui ont bénéficié de ces contrats on trouve les A.E.C.L.

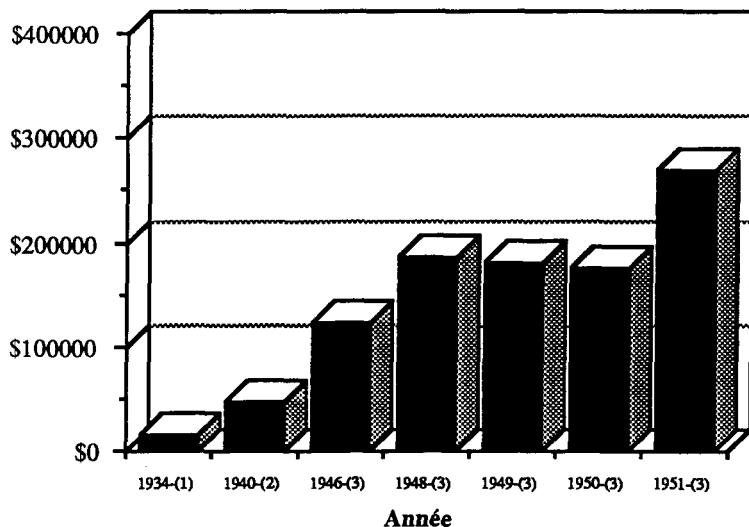
Tableau 1.6. Nombre des employés de l'entreprise les ICL entre 1939 et 1951

Année	Nombre des employés
1939 *	7
1940 *	15
1941	16
1942	--
1943 à 1949	--
1950 **	32
1951 **	125

Source: \* Extrait du journal Frais Généraux de l'entreprise 1924-1941.  
Journal inédit.

\*\*Extrait du journal Frais Généraux de l'entreprise 1950-1951.  
Journal inédit.

**Tableau 1.7. Répartition du volume des ventes de l'entreprise les ICL entre 1934 et 1951**



Sources: Document intitulé Journal de l'entreprise en 1931. Non-inédit.  
 Feuilles de comparaison 1940. Non-publiées.  
 Production de la fonderie dans les journaux de l'entreprise en 1949, 1950 et 1951. Journaux inédits.

Cette guerre fut à l'origine des transformations majeures. Ces transformations touchaient directement l'entreprise les A.E.C.L mais aussi s'étendaient sur toute la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Pour l'entreprise les A.E.C.L, son caractère artisanal a disparu au fil des années et particulièrement pendant la guerre pour laisser place à une entreprise à caractère industriel et qui peut être résumé ainsi:

- L'adaptation de la production de l'entreprise aux demandes du marché régional, soit pour les multinationales Alcan et Price ainsi qu'au marché national (1939).
- L'utilisation des nouvelles techniques et des nouvelles machines pour l'exécution du travail dans les ateliers de l'entreprise (1942).

1.3.3. Vers l'ère des organisateurs et de l'industrialisation massive de l'entreprise  
(1952-1964)

A/ Transformation organisationnelle de l'entreprise les A.E.C.L (1952-1964)

L'entreprise L.A.E.C continuait à connaître une croissance dans le domaine du fer ornemental et de la mécanique. Et, dès 1952, productivité et organisation furent la cible d'une bonne gestion de l'entreprise. A cet effet, l'entreprise engagea un ingénieur en relations industrielles<sup>28</sup> pour la distribution des tâches du travail, la sélection des ouvriers et l'adoption des nouvelles méthodes de travail au sein de l'entreprise pour une meilleure production. C'est ainsi que fut nommé (voir organigramme de l'entreprise de 1952 p. 54) un personnel qualifié pour gérer et administrer l'entreprise visant principalement un effort de rationalisation, de rentabilité et de productivité. On vit également se créer de bureaux de méthodes pour les ingénieurs et les dessinateurs dans les départements de génie et de recherche de l'entreprise. Et on a nommé à la tête de chaque département un contremaître. Des nouvelles formes de travail ont été mises en oeuvre pour engager les travailleurs de qui on exigeait une haute qualification ou une spécialisation dans les domaines où se spécialise l'entreprise. A noter que l'entreprise payait et encourageait la poursuite de divers cours de formation professionnelle et de perfectionnement qui étaient ouverts aux employés et aux contremaîtres. Et dans le même sens, afin de faire naître un sentiment d'identification chez les ouvriers, " un comité de bonne entente fonctionnait pour la supervision des employés. Il [comité] réunissait des représentants de tous les départements. On y discutait des problèmes existants dans chaque département: éclairage, agencement,...etc<sup>29</sup>. Un journal

---

<sup>28</sup> Document du 50 ème anniversaire de l'entreprise les ICL. Document déjà cité.

<sup>29</sup> Entrevue réalisée avec un des fils du fondateur de l'entreprise les ICL.

de l'entreprise était distribué à tous les employés pendant cette période. Cette identification à l'entreprise avait comme slogan: " la prospérité de l'entreprise garantit la sécurité de chacun" <sup>30</sup> .

Le côté artisanal de l'entreprise a laissé sa place pour une entreprise industrielle<sup>31</sup> qui a mis de l'avant l'organisation de l'entreprise, la définition des tâches, la rédaction des rapports financiers, la réclamation des comptes et la modification des rouages de l'entreprise. Et tous ces facteurs ont contribué à donner à cette entreprise une place importante dans l'économie régionale et nationale. Son essor industriel et son ère de progrès l'ont conduit à s'intégrer dans une sphère industrielle moderne.

#### B/ L'éclatement de l'entreprise familiale (1964)

Mentionnons à la fin que l'entreprise était, jusqu'à 1963, inscrite comme une entreprise familiale. Cependant, cette situation a changé suite à la crise ou/et à l'éclatement des principes de l'entreprise familiale qui allaient à l'encontre des principes d'industrialisation et de modernisation qu'a suivis l'entreprise: comme le contrôle des comptes, la responsabilité des employés, la qualification des employés, la rationalisation,...etc <sup>32</sup>. Cette crise s'est traduite par la vente de l'entreprise à des intérêts

---

<sup>30</sup> Revue commerce, 1958, p. 20.

<sup>31</sup> Ce point sera développé dans le chapitre 2.

<sup>32</sup> Le chapitre 2 est consacré à cette situation de conflit entre les principes de l'entreprise familiale et l'industrialisation de l'entreprise.

publics (financement public) et à une nouvelle appellation de l'entreprise soit les Industries Couture Limitée (ICL)<sup>33</sup> , nom qu'elle conserve encore aujourd'hui.

#### 1.4. Consolidation industrielle et dépendance vis-à-vis la structure économique régionale (1965-...)

##### 1.4.1. Intégration parfaite à la structure de l'économie régionale:

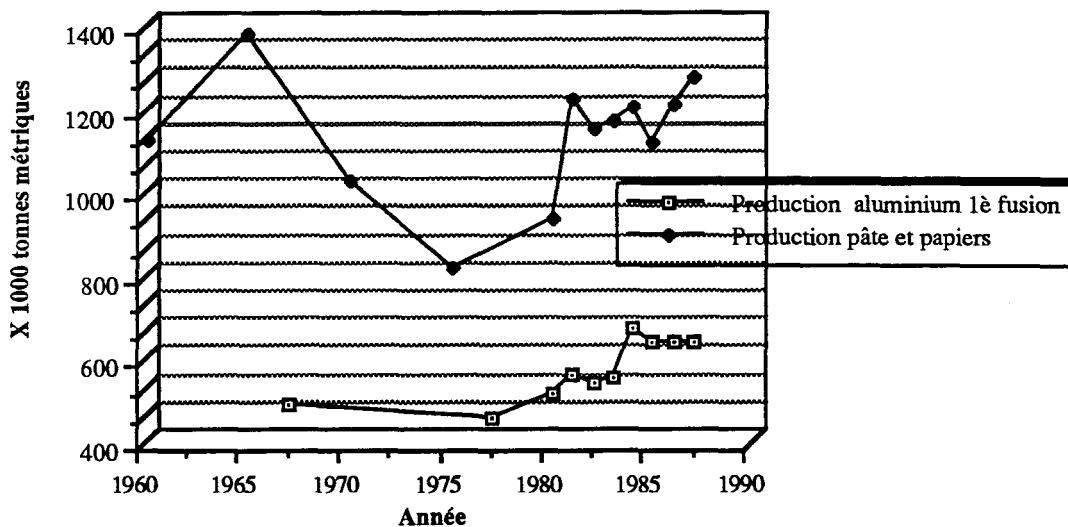
La relation entre l'entreprise les ICL et les grandes entreprises régionales, soit les alumineries et les papetières, n'a jamais connu un essor aussi considérable. En effet, pendant que la région consolidait sa position et sa spécialisation dans la production de l'aluminium et des pâtes et papiers, l'entreprise les ICL se spécialisait dans la conception et la fabrication de plusieurs produits pour les deux (2) grandes industries. C'est cet engagement stratégique dans cette voie qui lui a valu sa grande réputation actuelle et une situation assez stable comparativement à d'autres petites et moyennes entreprises locales et régionales.

Analysant les données que nous avons compilées sur la production des pâtes et papiers et de l'aluminium dans la région du Saguenay-Lac-St-Jean et les ventes annuelles de l'entreprise les ICL à ces entreprises, on se rend compte que les ventes de l'entreprise les ICL sont étroitement liées avec l'augmentation de la production de l'aluminum et des pâtes et papiers( qui sont à leur tour liées à la demande internationale) et particulièrement avec le secteur des pâtes et papiers ( voir les tableaux 1.8 et 1.10).

---

<sup>33</sup> Abréviation de l'entreprise les Industries Couture Limitée(ICL) que nous utiliserons pour le reste de la recherche. A noter que l'entreprise a changé de nom, est maintenant remplacé par ICL.

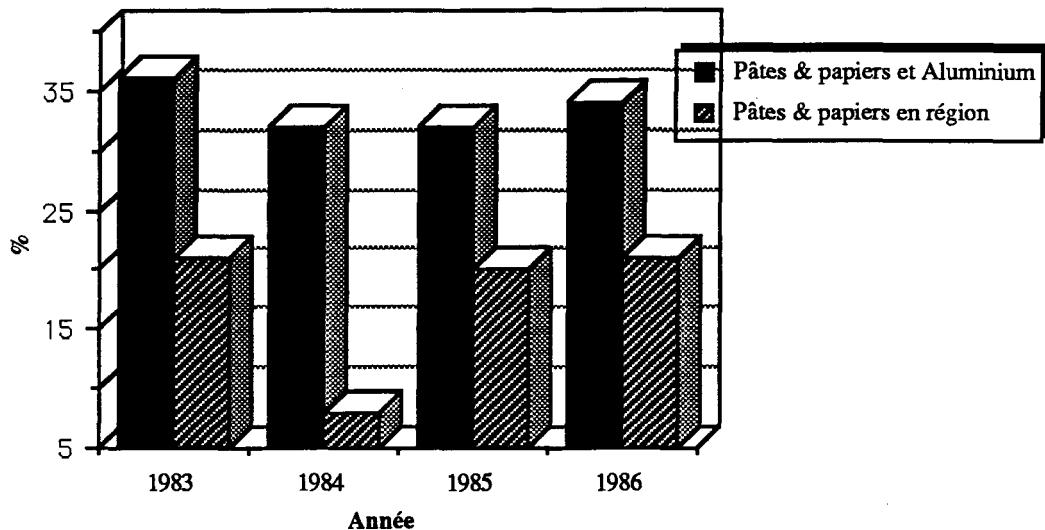
Tableau 1.8. Région-production de l'aluminium et des pâtes et papiers 1960-1986.



Sources: Pierre-Y. Pépin, Le royaume du Saguenay en 1968, Ottawa, 1969.  
 Énergie et Ressource, Secteurs pâtes et papiers pour les années 1960 et 1965.  
 Alcan, rapports annuels aux employés à partir de 1967.

Pour mieux comprendre cette corrélation qui existe entre la production des pâtes et papiers de l'aluminium et la croissance de l'entreprise les ICL, on peut remarquer, sur le tableau 1.9 de la page 38, que 36% des ventes totales de l'entreprise les ICL en 1983 ont été effectué dans la région du Saguenay-Lac-St-Jean à la demande de l'Alcan et du secteur pâtes et papiers. En 1986, le pourcentage des ventes des ICL dans la région pour les deux (2) secteurs était de 34%. Cette baisse est reliée, comme il a été déjà mentionné plus haut, à la baisse de la production dans les grandes entreprises régionales de la région. Cette baisse, même si elle n'est pas importante en soi, nous démontre surtout la grande dépendance de la production de cette entreprise vis-à-vis les grandes entreprises régionales.

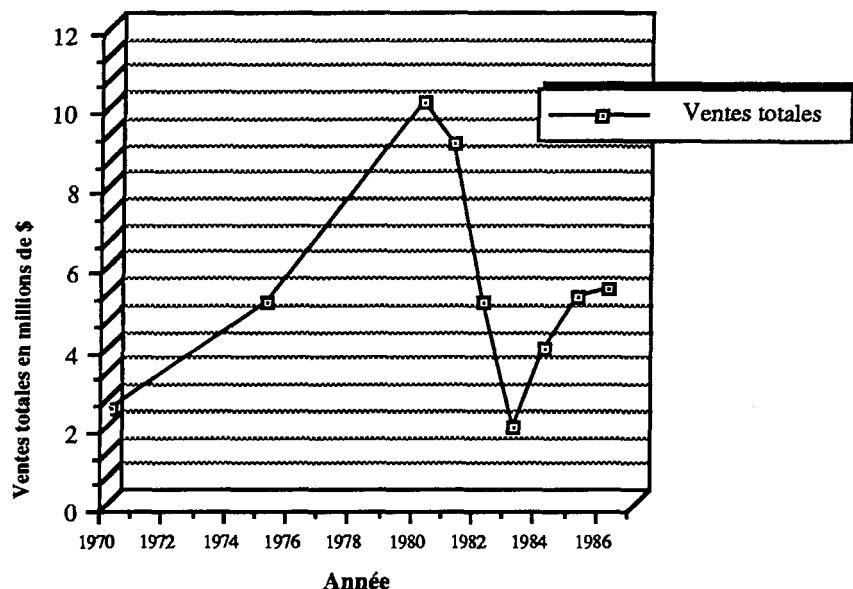
Tableau 1.9. Ventes des Industries Couture en région au secteur aluminium et pâtes et papiers en 1983 et 1986



Source: Entreprise les ICL, Livre des vente en 1986 aux 17 principaux clients.  
Document inédit.

Un fait important est à noter cependant. Il s'agit de la sensibilité de la production des deux secteurs qui est étroitement reliée aux aléas de la conjoncture internationale qui fait que ces deux (2) secteurs connaissent des crises qualifiées de cycliques qui affectent (dépendamment de l'ampleur de la crise) l'entreprise les ICL. (voir les graphiques 1.9 et 1.10).

Tableau 1.10. Données sur les ventes totales de l'entreprise les ICL entre 1970 et 1986



Source: Etat financier de l'entreprise les ICL pour les années citées.  
Document non-publié.

En conclusion à cette partie, tous les indicateurs que nous venons d'établir semblent unanimes à déterminer l'entreprise les ICL comme étant une des rares entreprises locales qui a su adapter sa structure à la structure économique de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Cette adaptation vient expliquer la réussite de cette entreprise et sa survie jusqu'à nos jours.

Dans le chapitre suivant, nous exposerons les conditions dans lesquelles s'est effectuée cette réussite en mettant l'accent sur l'évolution de la structure industrielle et de l'orientation de cette entreprise vers une nouvelle branche industrielle. Cette situation nous

permettra également de situer la notion du site industriel de cette entreprise tel qu'il se présentait à cette époque.

## **CHAPITRE 2**

**MANAGEMENT ET CULTURE: DE L'ENTREPRISE  
ARTISANALE À L'ENTREPRISE MANUFACTURIERE**

## CHAPITRE 2

### 2. Management et culture: de la boutique artisanale à l'industrie manufacturière

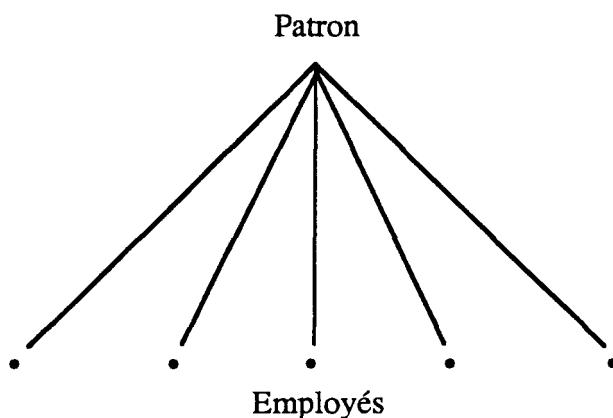
Dans le premier chapitre nous avons vu en quoi consistaient les effets et les conséquences de la structure économique de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean sur l'évolution et la croissance de l'entreprise les ICL. Dans ce chapitre, nous allons voir les changements internes de cette entreprise qui lui ont permis de s'adapter à un environnement cette fois régional et les conséquences de cet environnement sur le statut de la même entreprise.

#### 2.1. L'entreprise artisanale: sa structure familiale et son contrôle.

Le caractère artisanal de l'entreprise les ICL est demeuré quasi intact depuis sa fondation en 1906 jusqu'à 1945. Cette constatation, nous avons pu la relever dans la structure même de l'entreprise. A première vue, cette structure nous paraît, à partir des entrevues réalisées à ce sujet, fermée, impénétrable, voire discrétionnaire sinon confidentielle. Le propriétaire-fondateur-dirigeant est le seul homme responsable de son entreprise et, par conséquent, le seul à prendre les décisions en ce qui la concerne. Il connaît, selon les témoignages recueillis auprès de ses fils et de certains employés qui ont travaillé pour l'entreprise, mieux que quiconque son entreprise et personne ne peut la gérer mieux que lui. Et c'est la raison pour laquelle les personnes travaillant dans cette entreprise

n'avaient aucune description précise de leur tâche. Ils n'avaient pas de rôle dans l'entreprise: leur tâche consistait essentiellement à l'exécution du travail. Le propriétaire assumait, à lui seul, les activités de préparation et de contrôle du travail et assurait la vente aux clients. En d'autres termes, il contrôlait toute la situation et dirigeait tout le travail. La structure hiérarchique de l'entreprise, pendant cette période que nous qualifions d'artisanale, (voir tableau 2.1), se dessine telle que schématisée par Jean-P. Simeray, de la façon suivante:

Tableau 2.1. Relations et liaisons entre le patron-propriétaire et ses employés <sup>1</sup>



Source: Jean-P. Simeray, La structure de l'entreprise,  
Entreprises Modernes d'Éditions, Paris, 1966, p. 88.

---

<sup>1</sup> J.-P. Simeray, La structure de l'entreprise, Entreprises Modernes d'Éditions, Paris, 1966, p. 88.

### 2.1.1. L'entreprise familiale(artisanale) et le sens des affaires du propriétaire-fondateur-dirigeant

Pour comprendre le caractère demeuré tardivement artisanal de l'entreprise les ICL, malgré les changements industriels rapides qu' a connus la région, nous allons insister sur l'origine sociale et sur le facteur culturel du propriétaire-fondateur-dirigeant de cette l'entreprise. Ces deux (2) facteurs nous paraissent fondamentaux pour la compréhension et l'explication de la relation existant entre le sens des affaires ou la gestion et les intérêts familiaux pendant la période du propriétaire-fondateur-dirigeant.

Norman Taylor, dans une étude bien élaborée et constituée de plusieurs hypothèses, touche profondément cette problématique. Il aborde la question sur "Le sens de la famille [de l'homme d'affaire canadien-français] dans l'administration des affaires au Canada Français"<sup>2</sup> en décrivant ce dernier comme ce qui suit: "Les attitudes des Canadiens français engagés dans les activités industrielles [...] restent encore relativement peu affecté par l'industrialisation et l'urbanisation"<sup>3</sup> . Et plus loin, dans la même étude, l'auteur note:

Les Canadiens français vivant en milieu urbain demeurent [...] attachés à des symboles et à des valeurs établis dans un contexte différent[...]. Cet attachement se reflète dans leur comportement en tant que chef d'entreprise. Leur esprit d'indépendance, l'importance qu'ils attachent au caractère personnel des relations sociales et à la famille comme foyer des activités et des aspirations, la valeur qu'ils attribuent à la sécurité, tous ces traits forgés par des

---

<sup>2</sup> N.-W. Taylor, in, R. Durocher, et al., Le retard du Québec. Éditions Boréal Express, Québec, 1971, p. 46. Ce qui est entre les crochets est de moi.

<sup>3</sup> Ibid., p. 46.

générations de vie paysanne dans le petit monde de la paroisse<sup>4</sup>.

Ces valeurs que mentionne Norman Taylor dans son étude sur l'industriel canadien français peuvent être un point de départ important pour vérifier, dans un premier temps, l'influence de la famille dans les affaires du propriétaire-fondateur-dirigeant des ICL et, dans un deuxième temps, peuvent faire l'objet d'une analyse. Pour cela, nous nous intéresserons à la succession des fils du propriétaire-fondateur-dirigeant et les conséquences de cette succession.

Ainsi, les enquêtes et les observations que nous avons effectuées auprès des membres de la famille du propriétaire-fondateur-dirigeant, principalement auprès de ses fils qui lui ont succédé, mettent l'accent sur deux facteurs principaux. En effet, l'origine sociale du propriétaire-fondateur-dirigeant et le caractère personnel des relations sociales confondues avec les intérêts de l'entreprise retiendront notre attention pour jeter la lumière sur les observations et les valeurs que nous avons mentionnées plus haut.

#### 2.1.2. Le caractère familial de la direction de l'entreprise:

Pour ce qui est de l'origine sociale et la formation du propriétaire-fondateur-dirigeant, on peut supposer que le monde paysan qu'a connu le propriétaire-fondateur est resté incarné dans sa nouvelle carrière de commerçant au départ et d'industriel par la suite. Originaire d'une famille de cultivateur, "il était le fils [...] cultivateur",<sup>5</sup> il ne possédait

---

<sup>4</sup> *Ibid.*, p. 46.

<sup>5</sup> Document publié à l'occasion du 50 ème anniversaire de l'entreprise les ICL. Document inédit.

aucune formation ou notion lui permettant de gérer son entreprise. Seule l'ardeur au travail héritée du travail de cultivateur, l'aida à réussir dans sa nouvelle activité. Le travail artisanal constituait pour le fondateur de l'entreprise les ICL la seule clé de réussite. Il était le maître artisan qui décidait le genre de travail à exécuter et avait un compagnon en la personne de son frère l'aidant dans l'exécution des travaux. Et, à cet égard, il nous semble important de citer des extraits des entrevues que nous avons réalisées à ce sujet:

Mon père n'arrêtait jamais de travailler. Très souvent, il lui arrivait de travailler seul dans son atelier après le départ de ses employés. Il travaillait parfois jusqu'à seize (16) heures par jour<sup>6</sup>.

Quant à l'organisation du travail, on peut dire en un seul mot qu'il était l'homme à tout faire. C'est-à-dire, il gardait entre ses propres mains tout ce qui touche à son entreprise, de la réception du travail en passant par la paie et le contrôle des employés, jusqu'à la vente aux clients. Comme me racontait un des hommes qui a travaillé pour lui, "il était à la fois le patron qui décidait pour le travail que nous allions faire, et l'employé qui exécutait le même travail avec nous"<sup>7</sup>. Un de ses fils me soulignait dans le même sens que:

il [propriétaire] était le seul à prendre toutes les décisions. Et c'est lui qui s'occupait de la comptabilité, du commerce et de l'embauche des employés<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Extrait d'une entrevue réalisée auprès d'un des fils du fondateur de l'entreprise les ICL.

<sup>7</sup> Extrait d'une entrevue avec un ex-employé qui a travaillé dans l'entreprise pendant le règne du fondateur de l'entreprise.

<sup>8</sup> Extrait d'une entrevue auprès d'un des fils du fondateur de l'entreprise les ICL.

Tableau 2.2. **Le lien familial entre le propriétaire-fondateur-dirigeant et les employés de l'entreprise les ICL entre 1909 et 1912**

Employés	Lien Familial
2	Cousins
2	Frères
2	Neveus
1	Beau-frère
1	Parent
1	Aucun lien
9 employés au total	

Source: Livre des comptes de l'entreprise les A.E.C.L de 1909 -1912.

Document non-publié.

L'embauche des employés pendant le règne du propriétaire-fondateur-dirigeant fut sur la seule base de l'appartenance familiale. En effet, les recherches que nous avons menées nous font ressortir deux (2) facteurs importants et qui sont dépendants. Le premier est l'origine exclusivement rurale de ses employés. " Ce sont des gens de la famille qui ont rejoint la ville pour travailler pour mon père. Ils sont venus de St-Gédéon"<sup>9</sup> . Le

---

<sup>9</sup> Extrait d'une entrevue avec un des fils du fondateur de l'entreprise les ICL.

deuxième facteur est le lien familial existant entre le propriétaire-fondateur-dirigeant et les employés dans l'entreprise. Les statistiques que nous avons compilées à cet égard démontrent d'une façon très éloquente cette situation. En 1912, l'entreprise comptait au total neuf (9) employés dont huit (8) avaient un lien familial avec le propriétaire (voir tableau 2.2). Par la suite, et jusqu'aux années 1930-1945, l'embauche des employés se faisait principalement sur une base d'appartenance familiale, de références et/ou de recommandations par des personnalités respectées tels: le curé et le directeur du séminaire<sup>10</sup>. A noter, que pendant cette période, certaines tâches de contrôle et certains postes étaient occupés par les fils du propriétaire-fondateur-dirigeant (on peut noter qu'à cette date, le propriétaire-fondateur-dirigeant a commencé à déléguer l'autorité à ses fils). Cette situation d'embauche des employés ayant un lien avec la famille du propriétaire procurait dans un premier temps, une certaine sécurité au propriétaire ainsi qu'à sa famille, car l'entreprise restait entre des mains sûres. Un des fils du propriétaire a déclaré à ce sujet lors d'une entrevue:

Mon père pensait qu'en faisant travailler des gens de sa famille, et en nous formant [ses fils] pour diriger l'entreprise familiale plus tard, qu'il aura un bon rendement et une grande fidélité de ses employés car, ces derniers, considèrent l'entreprise [selon le propriétaire] comme la leur<sup>11</sup>.

Et plus loin, mon informateur disait que son père croyait: "qu'avec les employés qu'il engageait dans son entreprise, cette dernière restera une affaire familiale"<sup>12</sup>. Et, dans un

---

<sup>10</sup> C'est ce que m'a raconté, lors d'une entrevue, le premier commis de bureau de l'entreprise qui a été lui même recommandé au fondateur par le directeur du séminaire de Chicoutimi.

<sup>11</sup> Entrevue avec un des fils du fondateur qui a occupé un poste important dans l'entreprise après la mort de son père. Ce qui est entre crochets est de moi.

<sup>12</sup> Même entrevue.

deuxième temps, cette situation mettait en évidence le caractère paternaliste du propriétaire-fondateur-dirigeant. Ce dernier ne visait pas principalement la qualification, la compétence ou la productivité de l'employé dans son travail, mais plutôt le contrôle et l'autorité du patron sur l'employé et surtout la fidélité et la loyauté des employés pour leur patron. Ce qui explique, dans une certaine mesure, la longue période de travail de plusieurs employés dans l'entreprise, même après le décès du propriétaire-fondateur-dirigeant. Seuls l'âge et/ou la mort pouvaient mettre fin à leur service dans l'entreprise. Il ne faudrait pas conclure hâtivement de ce passage que cette relation entre le propriétaire-fondateur-dirigeant et ses employés laissait complètement pour compte, pendant cette période, la raison d'être de l'entreprise et surtout l'exécution du travail, mais elle fait apparaître sans aucune équivoque, comme nous allons le voir d'après certains témoignages, ce paternalisme du propriétaire-fondateur-dirigeant.

Il était pour ces employés plus qu'un employeur, il était le père et le conseiller pour tous. [...] Il arrivait souvent qu'il payait ses employés sans qu'ils aient travaillé quand ces derniers passaient des moments difficiles [...]<sup>13</sup>.

Quant au travail des employés, comme me le soulignait un de ses fils,

[...] il suffisait qu'il regarde quelqu'un pendant son travail pour que ce dernier comprenne de quoi il s'agissait, [...] et il se remettait vite au travail<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Témoignage que m'a fait le premier commis de bureau de l'entreprise lors d'une entrevue. Ce qui est entre crochet est de moi.

<sup>14</sup> Extrait d'une entrevue avec un des fils du fondateur de l'entreprise.

Et plus loin, il me disait: "il donnait l'image du travailleur acharné à tous ses employés, et tout le monde essayait de faire comme lui"<sup>15</sup>.

Ce paternalisme du propriétaire-fondateur-dirigeant lui permettait d'être au courant de tout et de tenir ses employés et son entreprise en main. Il lui permettait et lui assurait le fonctionnement de l'entreprise. Et c'est de cette façon que l'entreprise était gérée: contrôle individuel, autorité et paternalisme.

## 2.2. L'entreprise familiale: son évolution industrielle

L'analyse de l'entreprise les ICL à partir de 1951 nous montre une évolution d'une entreprise artisanale, comme nous avons décrit plus haut, à une entreprise industrielle orientée vers une économie de marché qui répond aux caractéristiques des entreprises industrielles soient: une gestion rationnelle, une organisation du travail en fonction de la productivité et de la rentabilité. Ces caractéristiques, inspirées de l'évolution industrielle des entreprises américaines, mettent l'accent sur une nouvelle forme développée aux Etats-unis soit le management<sup>16</sup>. Et comme le dit Georges-M. Hénault:

Le management consiste en l'ensemble des activités de l'entreprise orientée vers des objectifs précis (profit, part de marché, etc) à court, moyen et long terme, mue par le capital humain (sous la forme de motivations, de la créativité, du leadership, de la participation de la prise de décision) à travers un processus de rationalisation, planification, organisation, direction et contrôle) en

---

15 Même entrevue.

16 G.-M. Hénault croit que le management ne s'arrête plus à la fonction productive dans une entreprise, mais élargit sa sphère à tous les secteurs de l'entreprise, cette dernière croît et devient complexe.

fonction des contraintes de l'environnement (écologique, économique, socio-culturel et politique<sup>17</sup> .

C'est à partir de 1951 que les premières bases d'une entreprise industrielle ont été élaborées et mises de l'avant: des politiques de production et de rentabilité, une organisation du travail selon le modèle taylorien qui favorise la spécialisation et du travail et de l'homme. Notons que cette évolution industrielle de l'entreprise les ICL s'inscrivait dans un mouvement d'industrialisation générale que connaissait la région du Saguenay-Lac-St-Jean. Pierre-W. Boudreault parle du "Fordisme périphérique qui apparaît dans les années 1950 au Saguenay-Lac-St-Jean"<sup>18</sup> .

Les changements industriels qu'a connus la région du (S.-L.-S.-J)<sup>19</sup> en général et l'entreprise les ICL en particulier, ont précipité l'instauration d'une série de modifications dans l'organisation et la structure de cette entreprise et dans la composition socio-professionnelle de son personnel cadre et ouvrier.

En ce qui concerne premièrement les transformations dans l'organisation de l'entreprise les ICL, la particularité résidait à ce niveau dans le fait que l'organisation était assumée par des services externes à l'entreprise: Service d'engineering et/ou conseils et ingénieurs. Ces services intervenaient lorsqu'un problème se posait et mettait en question

---

<sup>17</sup> G.-M. Héneault, Culture et management. Mc Grw-Hill Éditeur, Montréal, 1974. p. 21.

<sup>18</sup> P.-W. Boudreault, La technologie et l'emploi, une question régionale. Texte présenté à la deuxième conférence annuelle: "La région de l'Atlantique face à la puce électronique"; Moncton, N.-B. 24 novembre 1984, p. 18.

<sup>19</sup> Abréviation du Saguenay-Lac-St-Jean (S.-L.-S.-J) que nous utiliserons pour le reste de la recherche.

les procédures de production et les compétences du personnel. Ils intervenaient également quand il s'agissait de problème d'espace, de modernisation, d'implantation de nouvelles machines, réorganisation de l'entreprise,...etc. En ce qui a trait à l'entreprise les ICL, les problèmes d'organisation et de gestion de l'entreprise, hérités du passé, sont arrivés à un point crucial:

Aucune organisation, une mauvaise gestion et aucune responsabilité des membres de la famille qui occupaient des postes importants dans l'entreprise, conduisaient l'entreprise à la ruine<sup>20</sup>.

C'est la déclaration que nous a fait , à ce sujet, un des fils du propriétaire qui a occupé poste important dans l'entreprise après le décès de son père.

L'entreprise connaissait, en effet, des problèmes d'équipements, de machines qui devenaient désuètes et des problèmes de réalisation des contrats à long terme. Nous allons résumer cette période industrielle de l'entreprise qui est passé pour son organisation par trois (3) étapes importantes:

#### 2.2.1. Première étape de l'organisation de l'entreprise

C'est en 1947 que l'entreprise les ICL a fait appel, pour la première fois, à une firme de consultants en management pour résoudre ses problèmes d'organisation et de gestion. Et on peut lire dans le rapport de cette firme, concernant l'organisation de l'entreprise, ce qui suit:

---

<sup>20</sup> Extrait d'une entrevue que j'ai réalisée avec un des fils du fondateur de l'entreprise les ICL.

[...] Nous avons mis le doigt sur les défectuosité qui paralySENT votre marche, votre progrès. Le programme ci-joint montre vos plus grands probèmes: les voici:

1. Organisation et direction générale: Défectueux
2. Disposition(agencement) de l'usine: Très défectueux
3. Manutention, livraison et direction du matériel: très défectueux
4. Élimination des pertes: Défectueux
5. Inventaire, achat et contrôle du matériel: Inexistant
6. Contrôle des profits et des dépenses: Inexistant
7. Plan de boni et de salaire: Inexistant
8. Évaluation des tâches: Passable <sup>21</sup>.

Les observations et les remarques des consultants de cette firme montrent les rouages de l'entreprise, son incapacité d'adapter son espace, ses équipements et son personnel aux nouvelles méthodes industrielles en cours pendant cette période. Elles expliquent que la raison principale de la disparition de plusieurs entreprises est due aux attachements "aux vieilles routines de travail" <sup>22</sup>, "les hommes d'affaires tombent dans l'ornière puisqu'ils vivent du passé et avec le passé" <sup>23</sup>. Et plus loin, dans le même rapport de la firme des consultants, on peut lire: "Ceux qui sont vraiment des chefs regardent en avant. Ils vont de l'avant" <sup>24</sup>.

Ces observations se sont traduites par des recommandations que un des fils du propriétaire-fondateur qui a occupé un poste important dans l'entreprise, a suivi pour donner à l'organisation de l'entreprise familiale une image moderne et efficace qui suit les progrès industriels et les changements technologiques dans le secteur où opère

---

<sup>21</sup> Archives de l'entreprise les ICL. Rapport Parker et Mandigo, 14 juillet 1947. Document inédit, p. 2.

<sup>22</sup> Archives de l'entreprise les ICL. Document déjà cité, p. 4.

<sup>23</sup> Archives de l'entreprise les ICL. Document déjà cité, p. 4.

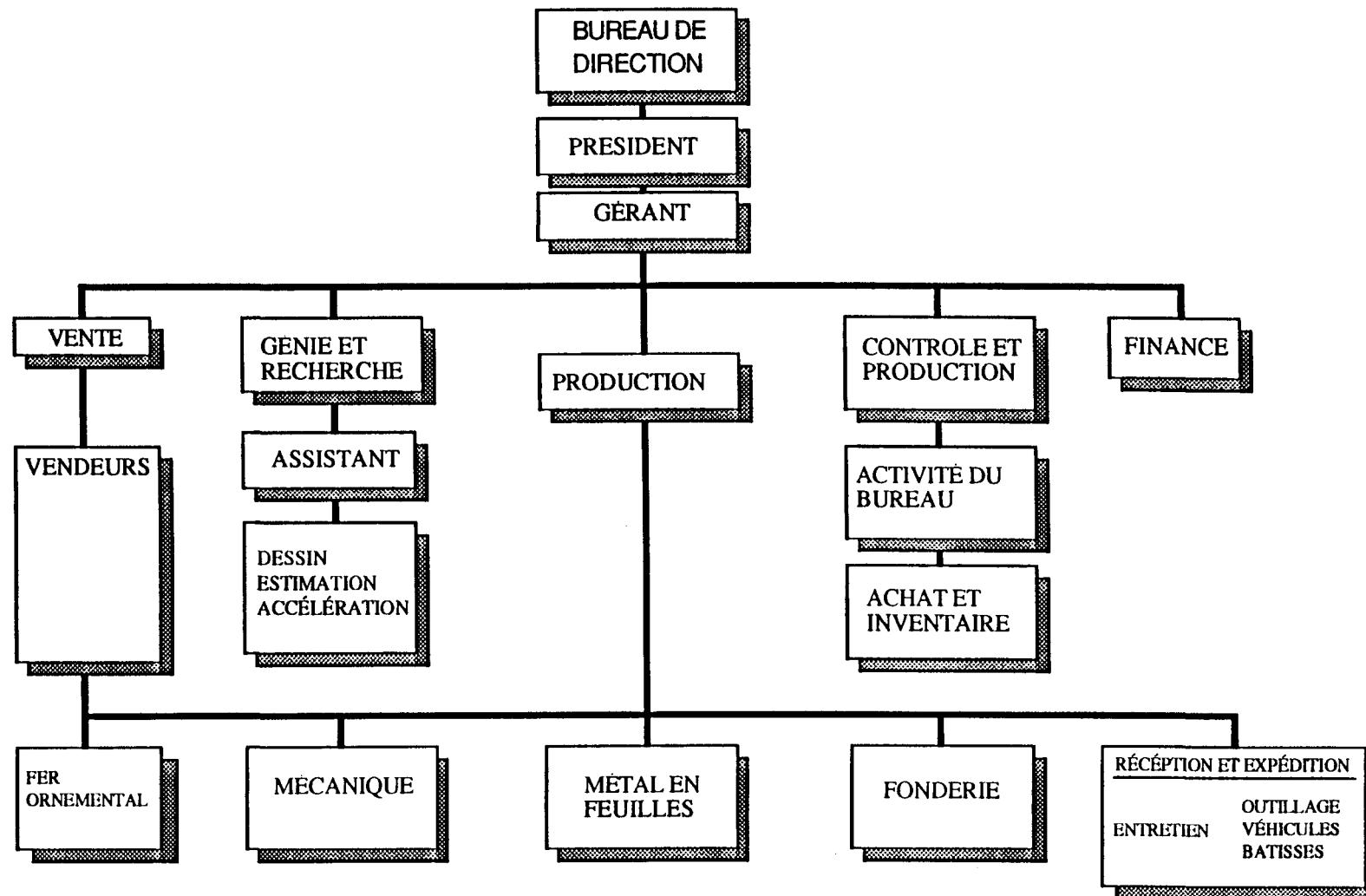
<sup>24</sup> Archives de l'entreprise les ICL. Document déjà cité, p. 4.

l'entreprise. C'est ainsi que plusieurs changements à tous les niveaux de l'entreprise, à l'exception du bureau de la direction composé principalement par les membres de la famille Couture, ont été apportés à l'entreprise. On peut remarquer sur l'organigramme de l'entreprise les ICL (voir p. 54) la composition des fonctions des employés dans l'entreprise et la position de chaque département avec son personnel. Ainsi, après la relocalisation de l'entreprise sur le boulevard Talbot, on pouvait remarquer l'espace et la spécialisation de chaque département. On a pu limiter les déplacements "inutiles" des employés à l'intérieur de l'usine. Nous allons voir brièvement les changements qu'ont connus les départements et l'évolution du travail à l'intérieur de l'entreprise.

#### A/Les changements dans les départements

1. Département de génie et de la recherche: l'entreprise comptait pour la première fois un ingénieur qui s'occupait du génie et de la recherche: conception des plans, procédures de fabrication, contrôle de la production et achat de machines et outils. Il était également responsable de la production dans tous les départements de l'entreprise: distribution des tâches, embauche des ouvriers et division du travail. Ce département comptait aussi sur un dessinateur, qui, sous les ordres de l'ingénieur, concevait les plans des pièces à fabriquer.

TABLEAU 2.3. ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE ICL EN 1956



Source: Document du 50e anniversaire de l'entreprise ICL en 1956. Document non-publié

2. Département de la mécanique: ce département a été équipé avec des machines modernes pour exécuter les travaux les plus complexes. Et il a pu compter sur un personnel spécialisé dans la mécanique et sur des ouvriers qualifiés. Ces deux (2) facteurs lui ont permis de connaître un développement rapide et lui attirer les premiers contrats d'hydro-électricité.

3. Département du métal en feuille: l'acquisition des machines lourdes pour la pression du métal a donné naissance à ce département qui a fabriqué des tours de citerne et surtout des ascenseurs pour tous les magasins et les usines de la région du S.-L.-S.-J.

4. Département du fer ornemental: sa bonne réorganisation et l'embauche de personnel qualifié ont permis à ce département de connaître un développement rapide. Ses réalisations se trouvaient dans toutes les municipalités de la province de Québec: raccordements d'aqueduc, fontaines incendiaires, plaques d'identification,...etc.

5. La fonderie: sa nouvelle localisation et sa modernisation lui ont permis d'être le meilleur département tant au point de vue profit qu'organisationnel. C'est grâce aux contacts avec la compagnie Alcan pour la construction des barrages et aux demandes des autres départements que la fonderie a pu atteindre cet objectif.

#### B/L'évolution du travail dans l'entreprise

Après avoir présenté les transformations et les changements dans les secteurs de fabrication de l'entreprise, nous allons voir maintenant les transformations et l'évolution du travail dans cette entreprise. Dans le document publié pour le 50 ème anniversaire de l'entreprise, on peut lire ce qui suit:

[en 1951] la venue d'un ingénieur modifiait quelque peu les rouages de l'entreprise. Les tâches furent redistribuées, une charte des fonctions fut dressée, et chacun dans sa sphère, allant de l'avant, donnant son rendement le meilleur<sup>25</sup>.

Cette situation illustre bien l'évolution du travail dans l'entreprise et où chaque employé occupait une fonction et un rôle bien précis et bien défini. Des horloges poinçonneuses enregistraient les rentrées et les sorties de chaque employé, un ingénieur élaborait et définissait les temps d'exécution de chaque travail, un bulletin interne était distribué à l'intérieur des départements pour expliquer les règlements et encourager les employés dans leur travail. On rompit avec le passé et on procéda par entrevue pour engager des ouvriers qui pourraient contribuer au développement de l'entreprise,

On n'engageait plus des personnes de la famille ou qui connaissaient d'autres qui travaillaient pour l'entreprise comme dans le passé. On engage maintenant des gens compétents qui sont qualifiés pour exécuter un travail bien spécifique<sup>26</sup>.

Et mon interlocuteur a ajouté, sur la même question de l'embauche, que:

Parmi les questions que je posais aux candidats, il y en avait une qui demandait s'il avait un parent ou un ami dans l'entreprise. Les gens se précipitaient pour me dire oui, mais je ne les engageais pas [...]<sup>27</sup>.

Ainsi, malgré cette rationalité et cette recherche d'un personnel qualifié, l'entreprise devait composer avec deux (2) catégories d'employés: la première catégorie

---

<sup>25</sup> Document sur le 50 ème anniversaire de l'entreprise. Document déjà cité.

<sup>26</sup> Extrait d'une entrevue avec un des fils du fondateur de l'entreprise les ICL.

<sup>27</sup> Extrait de la même entrevue. Ce qui est entre les crochets est de moi.

regroupait les anciens employés qui avaient été engagés par le propriétaire-fondateur-dirigeant et qui ne possédaient aucune formation pour exécuter et/ou réaliser certains travaux nécessitant des connaissances techniques dus aux changements techniques et industriels que connaissait l'entreprise, mais qui étaient encore dans le service de l'entreprise parce qu'ils étaient des "intouchables". La deuxième catégorie regroupait les employés embauchés pour leurs diplômes et leurs formations techniques dans des écoles techniques et qui répondaient aux besoins de l'entreprise en matière de spécialisation et de rendement dans le domaine du travail.

#### 2.2.2. Deuxième étape de l'organisation de l'entreprise:

Cette deuxième étape de l'organisation de l'entreprise a été entamée en 1962. Elle a été marquée par le recours, pour la deuxième fois, aux services d'une firme spécialisée dans l'engineering ou l'organisation des entreprises selon des méthodes scientifiques (tayloriennes). Cette organisation se voulait moderne, efficace et rationnelle. C'est ainsi que l'entreprise, pendant cette période, a connu de nouveaux changements dans sa structure organisationnelle et dans son fonctionnement. Ainsi, sous les recommandations de l'ingénieur conseil<sup>28</sup>, l'entreprise les ICL a adopté plusieurs formules dans le but d'adapter son administration et ses départements de production aux procédures d'opération et de production des ateliers.

a/ Assemblées de production: ces assemblées sont formées du directeur général, du directeur de l'ingénierie et des chefs de service. Elles avaient pour objectif principal de voir

---

<sup>28</sup> L'ingénieur-conseil en question appartient à la firme "Fernand Dugal, ing.  
P. Ingénieur conseil".

à la réalisation des contrats à temps, à l'organisation des procédures de fabrication et du contrôle des ouvriers, soit le contrôle du travail et de la discipline.

b/ "Assemblées de contrôle de prix de revient" <sup>29</sup> : ces assemblées devaient être présidées par le directeur général, le directeur de l'ingénierie et des chefs de service ou contremaîtres. Elles avaient pour mission d'étudier "les variations des prix de revient et des mesures à prendre pour les contrôler" <sup>30</sup>. Ces mesures permettraient à l'entreprise de hausser sa production et de baisser les pertes de temps au travail permettant ainsi à l'entreprise les ICL de concurrencer avec d'autres entreprises dans la même branche de production. Ces mesures de contrôle visaient principalement la meilleure rationalisation possible et l'entreprise allait la chercher dans ce que Alain-C. Martinet et Georges Petit appellent "isoler une tâche donnée" <sup>31</sup>. Ces mesures, comme on peut se rendre compte, s'inspirent de la démarche du taylorisme qui prône la parcellisation du travail. (voir tableau 2.4 ).

c/ Agencement des ateliers (départements): Suite à la nouvelle localisation de l'entreprise sur un nouvel espace, l'agencement et le placement des ateliers (départements) ont été faits après une étude d'un spécialiste dans le domaine, en l'occurrence un ingénieur. On peut facilement supposer que cette redéfinition et ce réagencement des ateliers a été fait selon la logique taylorienne qui a pour but de spécialiser l'ouvrier et de l'isoler dans son atelier pour, ainsi augmenter sa productivité par la diminution des pertes de temps dans les déplacements et les discussions inutiles. C'est ainsi que les machines et les outils de travail ont été placés selon la spécialité de chaque atelier, c'est-à-dire, que chaque machine était placée dans l'atelier où elle allait être utilisée et ceci dans le but de supprimer les

---

<sup>29</sup> Archives de l'entreprise les ICL, Rapport Fernand Dugal, ing. P. p. 5, le 3 août 1963. Document inédit.

<sup>30</sup> Archives les ICL. Document déjà cité, p. 5.

<sup>31</sup> A-C. Martinet et G. Petit, L'entreprise dans un monde en changement, Éditions du Seuil, Paris, 1982, p. 29.

déplacements des ouvriers d'un atelier à un autre. La même formule fut adoptée quant au placement des ouvriers, faite selon la spécialisation de chacun. Ce placement a provoqué une

TABLEAU 2.4. Démarche du Taylorisme

<b>Démarche du taylorisme</b>	
<b>ISOLER UNE TACHE DONNÉE</b>	Par ex. Le montage d'un petit appareil électroménager
<b>DÉCOMPOSER CETTE TACHE EN ÉLÉMENTS</b>	Soudures, vissages, emboîtages...
<b>ANALYSER LES DIVERS ÉLÉMENTS</b>	Décomposition des gestes nécessaires pour prendre la pièce, la souder, reposer la pièce...
<b>RECHERCHER LE MEILLEUR MOYEN DE RÉALISER CET ÉLÉMENT DE LA TACHE</b>	Prévoir l'alimentation du poste de travail et l'évacuation des pièces de façon à réduire au minimum les déplacements et gestes de l'ouvrier, etc.
<b>ÉTABLIR LE STANDARD DE RÉFÉRENCE</b>	Après plusieurs chronométrages, établir la norme horaire: n pièces à souder
<b>RELIER LE SALAIRE À LA PERFORMANCE</b>	Prévoir un système de primes suivant le nombre de pièces en dépassement de la norme

Source: Alain-C. Martinet et Georges Petit, L'entreprise dans un monde en changement, Éditions du Seuil, Paris, 1983, p. 29.

situation de division chez les ouvriers qui s'identifiaient plus à leur atelier qu'à leur entreprise. Cet agencement a permis une meilleure circulation de marchandises à l'entrée et à la sortie de l'usine, ce qui a été à l'origine de la création de deux (2) nouveaux ateliers: l'entrepôt et la manutention. Il a permis également l'élimination des pertes de temps de travail des ouvriers, ce qui a provoqué une augmentation de la productivité des ouvriers et, par conséquent, de la production de l'entreprise, qui a été estimée à 20% <sup>32</sup>. Cet agencement a entraîné plusieurs transformations dans les ateliers et sur le travail des ouvriers.

Dans un premier temps, nous allons voir les transformations dans chaque atelier:

- La fonderie: elle a connu des améliorations tant au niveau de son équipement que de ses employés. Ainsi, la fabrication des moules, la coulée des pièces et le démoulage de même que le nettoyage des pièces se faisaient avec des machines achetées en Ontario et non plus à la main. Cette mécanisation a permis une production de 60 à 70 tonnes par semaine <sup>33</sup> et une économie de travail importante. Cette fonderie a été confiée à un technicien qui a amorcé une réorganisation complète des méthodes de production et passé à l'achat d'équipements modernes.
- Atelier de fabrication: cet atelier, dirigé par un contremaître spécialisé, a connu des transformations et une expansion rapide. Malgré la présence de certains ouvriers demeurés

---

<sup>32</sup> Archives les ICL. Extrait du journal "Frais généraux de 1963". Document inédit.

<sup>33</sup> Archives les ICL. Rapport de la fonderie pour l'année 1963. Document inédit.

dans l'entreprise du fait qu'ils ont travaillé pour le propriétaire-fondateur-dirigeant, plusieurs nouveaux ouvriers qualifiés dans le domaine de la soudure ont été embauchés, et d'autres ont suivi des cours pour l'adoption du concept de la production en série. C'est ainsi que ce nouveau procédé a amélioré le rendement de cet atelier et lui a procuré des contrats importants.

- Atelier d'usinage: la présence d'un ingénieur dans cet atelier lui a donné un nouvel essor. Ainsi, les ouvriers ont été initiés à la fabrication en série. Et l'instauration de feuilles de route donnant la séquence et le détail des opérations à effectuer lui a procuré plusieurs contrats importants. L'Alcan et Price Brothers effectuaient leurs travaux de sous-traitance dans cet atelier. (L'entreprise les ICL a effectué des travaux de grandes envergures pour ces deux compagnies pour la construction de barrages électriques). A noter que plusieurs ouvriers et contremaîtres de l'Alcan ont travaillé dans cet atelier pour superviser et contrôler les travaux.

Et dans un deuxième temps, nous allons voir brièvement le travail des ouvriers et les changements qu'il y a eus dans ce domaine. On peut dire que, comme on l'a mentionné plus haut, l'accent a été mis sur la production en série et ce, eu égard aux contrats que l'entreprise avait obtenus avec les grandes entreprises de la région. L'existence du bureau de l'ingénieur a permis une amélioration des méthodes et procédés de production, c'est-à-dire, l'organisation des procédures de fabrication et du contrôle des ouvriers. Et quant au travail, la transformation des ateliers de production et l'acquisition d'équipements nouveaux ont obligé les responsables de l'entreprise à redéfinir les tâches et les responsabilités des ouvriers de l'entreprise. Ainsi les contremaîtres des ateliers étaient de plus en plus spécialisés. Leur rôle était de suivre les procédures des chefs d'atelier, de

préparer les plans de travail et de surveiller les ouvriers dans l'exécution du travail. On rencontrait des ouvriers spécialisés dans la fonte des métaux, la soudure et l'usinage des pièces. Ces contremaîtres étaient soutenus par des techniciens qui supervisaient les opérations et les gestes de chaque ouvrier dans l'exécution d'une tâche. Ces techniciens surveillaient de très près le profil, le déplacement et la discipline des ouvriers. Et la direction de l'entreprise, suivant cette ère de modernisme et les règles du taylorisme, a instauré un plan de bonus aux ouvriers dynamiques et soucieux dans leur travail et un certificat d'années de services pour souligner le nombre d'années de service des ouvriers dans l'entreprise.

- Formules diverses: sous la responsabilité du directeur de l'ingénierie, soit l'ingénieur, le département de génie et de la recherche effectuait des recherches afin de "standardiser" la procédure d'opération et d'obtenir des statistiques de base pour déterminer à l'avance les temps de fabrication et de production des pièces et les prix de revient avec les équipements que possédait l'entreprise. C'est à ce département que revenait également la tâche de suivre l'évolution et le rendement des machines et de faire la demande pour l'acquisition d'autres plus performantes. Et pour suivre l'évolution du secteur où opérait l'entreprise, les dirigeants faisaient des voyages notamment en Ontario, à Hamilton et à Toronto, pour être au courant des nouvelles inventions dans ce domaine.

### 2.2.3. Troisième étape de l'organisation ou le déclin de l'entreprise familiale

Cette étape est celle du déclin de l'entreprise les ICL amorcé en 1964. A première vue, il peut paraître contradictoire de voir une entreprise, après la série de changements, de transformations et de restructuration, qui soit dit en passant, se sont avérés

positifs pour l'évolution et le développement de cette entreprise, décliner aussi rapidement. Ce paragraphe tentera d'apporter un éclairage à ce déclin. Pour ce faire, à partir des enquêtes effectuées et des témoignages recueillis, nous essaierons de faire une analyse sur deux volets qui nous ont paru primordiaux dans cette situation contreversée. Le premier à caractère économique et le deuxième à caractère organisationnel (managerial), d'où le titre de ce deuxième chapitre: management et culture.

### 1. Le volet économique:

L'analyse reposera sur une longue enquête que nous avons menée auprès de plusieurs ex-actionnaires de l'entreprise sur laquelle porte la recherche (fils du propriétaire-fondateur) ainsi que certains employés qui ont travaillé pour la même entreprise. Nous aborderons en premier lieu les annulations de contrats, ensuite la perte des contremaîtres et enfin la naissance du nouveau site industriel de l'entreprise les ICL.

a/ Annulation de contrats: un des facteurs à l'origine de la faillite de l'entreprise les ICL est sans contre dit l'annulation d'un grand nombre de contrats très importants octroyés à cette entreprise. La compagnie Price a annulé des contrats qu'elle avait accordés à l'entreprise les ICL pour des travaux sur un des barrages de ses usines hydro-électriques <sup>34</sup>. Cette annulation est survenue au moment où les employés syndiqués de l'entreprise étaient en grève, ce qui compromettait l'exécution des travaux pour le compte de la compagnie Price. L'annulation de ce contrat , qui, selon l'ex-directeur de l'entreprise était "très considérable et fut un désastre dans le bilan financier de l'entreprise" <sup>35</sup> .

---

<sup>34</sup> Extrait d'une entrevue avec un des fils du propriétaire-fondateur de l'entreprise les ICL.

<sup>35</sup> Extrait de la même entrevue.

b/ Perte des contremaîtres: à cause de la grève des employés de l'entreprise les ICL, la compagnie Alcan d'Arvida a donné ordre à ses contremaîtres et techniciens qui lui appartenaient de cesser leur activité dans l'entreprise les ICL et de "rentrer aux usines de la compagnie Alcan" <sup>36</sup>. Cet ordre annula les autres contrats de l'entreprise les ICL faute de directives et de supervisions techniques, principalement dans les ateliers de la fonderie et de l'usinage qui comptaient sur les contremaîtres de l'Alcan.

c/ La construction de la fonderie sur le nouveau site: l'entreprise les ICL a contracté un emprunt, sous les directives de l'ingénieur-conseil en management, pour financer la construction de la nouvelle fonderie sur le nouvel espace, soit sur le boulevard Talbot. Les équipements en machines et en instruments de travail, les dépenses de l'entreprise: tout ceci a provoqué une chute considérable du chiffre d'affaires de l'entreprise les ICL. Le retour au travail des ouvriers n'a pu empêcher la faillite de l'entreprise. "Les comptes étaient payés au ralenti aux fournisseurs, ce qui provoqua la panique et donc la faillite" <sup>37</sup>. C'est dans ces mots que un des fils du propriétaire-fondateur de l'entreprise résume la situation.

## 2. Le volet organisationnel (managerial):

Ce volet peut être considéré par plusieurs comme un facteur secondaire, mais il demeure néanmoins un facteur important dans la faillite de l'entreprise les ICL. En effet, la transformation organisationnelle de l'entreprise qui avait pour objectifs: une

---

<sup>36</sup> Extrait de la même entrevue.

<sup>37</sup> Extrait de la même entrevue.

modernisation de l'entreprise, une gestion rationnelle et une organisation taylorienne du travail, allait à l'encontre même de l'essence de l'entreprise, qui, rappelons-le, est demeurée une entreprise familiale contrôlée par des intérêts familiaux et par des mentalités et des principes familiaux qui étaient contre l'organisation et la modernisation de l'entreprise. Ceci revient à dire que la transformation organisationnelle qui prônait la rationalisation et l'efficacité à tous les niveaux et dans toutes les composantes de l'entreprise rentrait en conflit direct avec la constitution et les principes mêmes de l'entreprise. Cette transformation attaquait certains membres de la famille et remettait en question leur compétence, leur formation et même leur rôle à l'intérieur de l'entreprise. Dans une lettre adressée aux actionnaires de l'entreprise, soit aux fils du propriétaire-fondateur, un informateur-clé qui a travaillé pour l'entreprise écrit:

La conduite et le peu d'efficacité de nos contremaîtres est observé par tous. Sur les quatre responsables de département que nous avons, tous, en commençant par le dernier des employés s'accordent à dire qu'il n'y a qu'un seul bon contremaître et c'est [le nom d'un étranger à la famille] du fer ornamental<sup>38</sup>.

Et plus loin, il écrit:

À la fonderie, la solution est facile car nous cherchons et nous remplacerons le contremaître par une personne plus compétente. Dans le cas des autres, c'est-à-dire les membres de la famille, c'est impossible puisqu'il faut marcher bon gré, mal gré, avec ceux qu'on n'a pas choisis et qui ne sont pas à la hauteur de leur tâche ou ne veulent pas l'être<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Lettre adressé aux actionnaires (et membres de la famille de l'entreprise) en 1963. Ce qui est entre les crochets est de moi afin de respecter la confidentialité de l'entrevue.

<sup>39</sup> Extrait de la même lettre.

Et lors d'une entrevue avec l'informateur-clé sur cette situation de conflit entre deux (2) mondes d'organisation, d'efficacité et de rationalité que cherchait l'entreprise et les membres de la famille incapables de s'adapter à cette nouvelle philosophie, ce dernier déclara que:

La faiblesse de nos contremaîtres, dont plusieurs sont des membres de la famille Couture qui n'avaient aucune connaissance de la tâche de contremaître et de l'efficacité que nous cherchions<sup>40</sup>.

Cette situation affecta de plus en plus les relations de travail entre les membres de la famille et les autres employés de l'entreprise et provoqua plusieurs démissions d'employés importants de l'entreprise et donc un ralentissement considérable du travail et de la production.

Devant cette situation qui mettait en conflit les intérêts de la famille Couture et les intérêts financiers pour sa continuité, l'entreprise, par le biais de son ex-directeur, a eu recours au financement du public. Et à ce sujet, on peut lire dans le journal *Le Progrès du Saguenay* ce qui suit:

Les entreprises Couture ne devraient pas hésiter à recourir au public pour un financement éventuel de leurs projets, car c'est la seule méthode logique pour obtenir les meilleurs résultats<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Extrait d'une entrevue avec un des fils du fondateur de l'entreprise les ICL.

<sup>41</sup> Le journal *Le Progrès du Saguenay*, jeudi 5 octobre 1961.

Et c'est de cette façon que l'entreprise les ICL a ouvert ses portes à des capitaux et à des actionnaires étrangers non familiaux dans le but de relancer ses opérations. Mais le conflit demeura entre la difficulté de dissocier entre la propriété familiale de l'entreprise, représentée par les membres de la famille actionnaires et le nouveau statut de l'entreprise devenue compagnie publique. D'un côté les membres de la famille Couture actionnaire de l'entreprise qui voulaient garder le contrôle de l'entreprise et d'un autre côté, les nouveaux actionnaires étrangers à la famille qui optaient pour la rationalité et l'efficacité. Ce conflit a provoqué la vente de l'entreprise. L'informateur-clé résume la situation dans les termes suivants:

Les affaires furent relancées par l'arrivée d'actionnaires et de capitaux étrangers à la famille Couture, qui, malheureusement, avait toujours craint pareille éventualité néanmoins désirable pour le bien de l'entreprise. Les actionnaires Couture un à un vendirent leurs actions aux nouveaux venus[actionnaires] en 1964. [...] ce fut donc la fin du petit empire Couture<sup>42</sup>.

Lors d'une réunion des actionnaires Couture sur l'avenir de l'entreprise, toutes les tentatives ont été essayées pour faire revenir les actionnaires de la famille sur la vente de leurs actions, mais ce fut sans résultat. Et c'est lors de cette réunion, que un des fils du fondateur de l'entreprise qui était pour le statut de compagnie publique de l'entreprise a laissé une lettre au conseil des actionnaires de la famille et sur laquelle on peut lire:

Mon système nerveux ne pourra plus bientôt supporter les chicanes entre membres d'une même famille. J'ai toujours

---

<sup>42</sup> Extrait d'une entrevue réalisée auprès de mon informateur-clé. Ce qui est entre les crochets est de moi afin de faciliter la compréhension de cet extrait.

maudit l'entreprise familiale et je la maudirai toujours de plus en plus" <sup>43</sup>.

Et plus loin dans la même lettre, on peut lire:

"Quelques-uns [frères-actionnaires] parmi vous travaillent peut-être sans le savoir à la ruine de notre entreprise" <sup>44</sup>.

Le conflit entre les nouveaux actionnaires et détenteurs de capitaux importants et les membres de la famille Couture s'est intensifié. Les premiers favorisant un mouvement de modernisation et de rentabilisation de l'entreprise par une meilleure rationalité et une gestion efficace. Les seconds manifestant leur opposition à cette nouvelle nouvelle situation et à la venue de capitaux étrangers. Et c'est de cette façon que cette entreprise a vécu ces derniers jours jusqu'à ce que la logique des nouveaux capitaux a fini par l'emporter.

### 2.3. La compagnie publique: ses objectifs et ses orientations:

Ce paragraphe tentera rapidement de résumer cette étape qui coïncide avec la phase actuelle de l'entreprise. Nous essaierons de brosser un tableau de l'entreprise depuis sa faillite en 1964 jusqu'à 1985. Ainsi, après la faillite en 1964 et la vente de l'entreprise à des intérêts privés, l'entreprise fut incorporée en compagnie publique ayant pour objectifs d'amener de nouveaux capitaux, de nouveaux actionnaires, de déménager l'entreprise sur un nouveau site, d'engager un personnel qualifié et spécialisé, de concentrer toutes ses activités sur le même site et d'éliminer une multitude d'objets fabriqués depuis très longtemps et qui

---

<sup>43</sup> Lettre adressée au conseil des actionnaires de l'entreprise les ICL. Lettre déjà citée.

<sup>44</sup> Même lettre.

n'ont plus de marché pour s'orienter vers quelques spécialités seulement qui auront un marché plus vaste et plus important.

### 2.3.1. Dépendance du marché régional:

En 1967, l'entreprise les ICL connaissait encore d'autres problèmes. Sa dépendance vis-à-vis les grandes entreprises régionales était à l'origine de ces problèmes. La baisse de la production de la compagnie Alcan a provoqué une baisse de la production chez les ICL. Pierre-Yves Pépin résume la situation de l'entreprise les ICL comme suit:

Les Industries Couture Ltée (Chicoutimi), qui, en 1967, espéraient conquérir d'autres marchés tout en conservant l'acquis ont vu leur chiffre d'affaires diminuer brusquement en 1968: le marché extérieur s'est tari dans une proportion de 75% (fonderies récemment installées à Montréal et à Plessisville): l'Alcan a fortement réduit ses commandes et on s'en tient à Price. Les records d'aqueducs, bouches d'incendies, etc., habituellement achetés par les municipalités demeurent empilés, parce que ces dernières rencontrent des problèmes de crédit. En dépit d'une installation rationnelle et d'un équipement moderne (prêt de \$300 000 du fond industriel de Chicoutimi) [...]; il demeura 90 hommes dans l'atelier mécanique. La fonderie n'est plus rentable. Les espoirs sont tournés vers la production en série d'articles tels que persiennes en aluminium, cabinets métalliques, et produits de ventilation [...]<sup>45</sup>.

En 1968, l'entreprise fut vendue pour la deuxième fois en gardant le statut de compagnie publique, mais en s'orientant vers une production spécialisée pour le secteur des pâtes et papiers.

---

<sup>45</sup> P.-Y. Pépin, Le royaume du Saguenay en 1968. Ottawa, 1969, p. 104.

Pendant les années 1970, l'entreprise les ICL accentuait sa spécialisation dans le secteur des pâtes et papiers. Ce dernier connaissait une croissance importante. Ce qui apportait à l'entreprise les ICL plusieurs nouveaux contrats. A noter que l'entreprise a adapté ses ateliers en matière d'équipements pour répondre principalement aux exigences et aux demandes des grandes papetières.

En 1982, on vendait la fonderie et on se spécialisait davantage dans la production de pièces et de machines pour le secteur des pâtes et papiers, et on s'attaquait au développement de nouvelles politiques pour atteindre de nouveaux marchés extérieurs à la région du S.-L.-S.-J. En 1985, malgré certains problèmes rencontrés par les ICL, l'entreprise a réussi à atteindre de nouveaux marchés extérieurs à la région en vendant des pièces et des machines dans ce domaine des pâtes et papiers.

### 2.3.2. Les changements industriels de l'entreprise et les nouvelles caractéristiques de la main d'oeuvre

En 1987, les effectifs de l'entreprise peuvent être classés en quatre groupes distincts<sup>46</sup>. L'atelier de l'usinage et celui de la fabrication (soudure et tôlerie) sont de loin les plus importants avec 33 employés chacun. Il va sans dire que tous les emplois sont occupés par des hommes seulement. Les deux autres ateliers sont l'atelier de l'entrepôt et de la maintenance et l'atelier de bureau de liaison. Pour le premier, il assure principalement une fonction de distribution, de réception et d'exportation des produits finis. On y trouve

---

<sup>46</sup> Ces quatres (4) groupes (ateliers) de l'entreprise ne tiennent pas compte de la fonderie vendue auparavant même si les dirigeants de l'entreprise la considère comme une partie de l'entreprise. Selon nous, elle fait plutôt partie du site industriel des ICL.

des chauffeurs, mécaniciens, emballeurs. Pour le deuxième atelier, il assure une fonction de liaison entre les employés des ateliers et le service de planning et de gestion de l'entreprise. Il est composé de dessinateurs, de secrétaires, ...etc. Leurs effectifs sont de sept employés pour l'atelier de la maintenance et de l'entrepôt et de six employés, dont une seule femme, pour l'atelier du bureau de liaison (voir tableau 2.5 sur la répartition de la main d'oeuvre de l'entreprise).

**Tableau 2.5. Répartition de la main-d'oeuvre dans l'entreprise les ICL  
selon l'atelier en 1987**

Atelier de l'entreprise	Usinage	Fabrication (tolerie et soudure)	Maintenance et entrepot	Bureau de liaison	Total
Nombre absolu	33	33	7	6	79
Nombre relatif	41.8%	41.8%	7.6%	7.6%	100%

Source: Les données de ce tableau proviennent du syndicat des employés de l'entreprise les ICL (CSN), 01-07-1987.

Depuis le début des années 1980, et suite aux politiques d'embauche des employés, on a assisté à une baisse de l'âge des employés. On sait qu'auparavant, sous la direction de la famille Couture, certains employés avaient travaillé dans l'entreprise depuis le début du règne du propriétaire-fondateur, soit de 1906 jusqu'à 1964. Mais en 1987, la main d'oeuvre, d'une façon générale, est jeune et présente donc moins d'ancienneté (voir tableau 2.6 sur l'ancienneté de la main d'oeuvre).

**Tableau 2.6. Ancienneté de la main-d'oeuvre dans l'entreprise les ICL  
selon l'atelier de travail en 1987**

Ancienneté par atelier	Usinage		Fabrication		Maintenance et entrepôt		Bureau de liaison	
	Absolu	Relatif	Absolu	Relatif	Absolu	Relatif	Absolu	Relatif
de 1 à 7 ans	7	21.2%	2	6.1%	0	0%	2	33.3%
de 8 à 11 ans	13	39.4%	18	54.5%	4	57.1%	4	66.7%
de 12 à 20 ans	10	30%	9	27.3%	2	28.6%	0	0%
21 ans et plus	3	9.1%	4	12.1%	1	14.3%	0	0%
Total	33	100%	33	100%	7	100%	6	100%

Source: Ces données proviennent du syndicat des employés de l'entreprise les ICL (CSN) , 01-07-1987.

L'ancienneté se situe d'une façon générale entre huit (8) et onze (11) ans dans tous les ateliers. Ces faits sont, comme on l'a dit, imputables à la politique d'embauche de la main d'oeuvre qui favorise la qualification et la productivité de l'ouvrier. On note également plusieurs licenciements d'employés jugés non qualifiés et de travailleurs âgés avec vingt (20) ans et plus d'ancienneté. Plusieurs de ces travailleurs ont été placés comme employés occasionnels. La prise en considération de l'ancienneté permet de mieux voir la rupture entre les deux mondes ou les deux philosophies qu'a connues cette entreprise. La diminution de l'ancienneté dans l'entreprise les ICL montre d'une façon très évidente les politiques de développement mises de l'avant par l'entreprise pour rejoindre le monde des organisations modernes et efficaces dans le but d'être plus compétitive. Seule la

rationalisation, la productivité et la qualification comptent. Et pour atteindre ces objectifs, l'embauche de jeunes employés (la politique d'embauche a été entamée vers la fin des années 70) s'avère le critère principal et justifie la raison d'être de l'entreprise. L'engagement de jeunes ouvriers s'avère une garantie pour l'avenir de l'entreprise. On peut dire enfin que le passage de l'entreprise d'un type traditionnel à un type d'organisation de production moderne explique la diminution de l'ancienneté chez la majorité des ouvriers.

### 2.3.3. La qualification des ouvriers de l'entreprise les ICL:

Tableau 2.7. Qualification des employés dans l'entreprise les ICL en 1987

Qualification	Employés Industries Couture	
	Absolu	Relatif
Manoeuvre	16	17.8%
Ouvriers spécialisés	63	70%
Professionnel (ing. dessinateur etc)	11	12.2%
Total	90	100%

Source: Ces données proviennent du syndicat des employés de l'entreprise les ICL (CSN), 1988.

D'une manière générale, la grande majorité des ouvriers de cette entreprise se situent comme des ouvriers spécialisés. Ainsi, (voir tableau 2.7) l'entreprise compte plus

d'ouvriers spécialisés (machinistes, apprêteurs, traceurs, soudeurs, opérateurs et contrôleurs mécaniques) soit 70% de l'ensemble des ouvriers, que de manoeuvres (mécaniciens d'entretien et de montage, chauffeurs, préposés à l'entrepôt et concierges) qui ne représentent que 17% et des professionnels ou des cadres (ingénieurs, dessinateurs et administrateurs) qui ne représentent eux aussi que 12.2% de tous les employés de l'entreprise. La caractéristique fondamentale de l'entreprise les ICL, après tous les changements qu'elle a connus, est donc la présence d'un grand nombre d'ouvriers spécialisés. La modernisation de l'entreprise et son orientation vers un nouveau secteur ont grandement favorisé cette situation où les ouvriers spécialisés cadrent mieux dans cette nouvelle politique de l'entreprise.

Ces changements intervenus dans la main d'oeuvre expliquent le virage de spécialisation accrue de l'entreprise. En effet, les nouvelles vocations et orientations de l'entreprise exigent une main d'oeuvre très spécialisée capable de réaliser des travaux particuliers et dont la productivité peut concurrencer avec d'autres entreprises dans le même secteur pour un meilleur produit fini: du découpeur de métaux au machiniste, en passant par le soudeur, les activités principales de production de l'entreprise se concentrent essentiellement dans ces spécialisations. Quant au travail des professionnels, soit les ingénieurs, administrateurs, etc..., il se limite à donner les directives, à élaborer et contrôler le travail et la production. Et quant aux manoeuvres, soit les ouvriers d'entretien, les mécaniciens,...etc, ils occupent un échelon inférieur dans la structure de l'entreprise.

#### 2.3.4. Spécialisation accrue de l'entreprise les ICL:

En 1987, l'entreprise fut vendue à un groupe d'industriels de Trois-

Rivières<sup>47</sup>, qui se spécialisent dans le même type de production, soit la production de pièces pour le secteur des pâtes et papiers. Profitant de la structure industrielle bien implantée de l'entreprise, ce groupe a accru la spécialisation de l'entreprise dans ce secteur et a augmenté du fait même le marché de l'entreprise et son chiffre d'affaire:

Après une année seulement d'appartenance au groupe Laperrière et Verreault (GLV) de Trois-Rivières, les Industries Couture Ltée (ICL) de Chicoutimi ont déjà augmenté leur chiffre d'affaire de 20 à 25% <sup>48</sup>.

Cet achat s'explique par le fait que l'entreprise les ICL possède une infrastructure solide pour la production de pièces pour le secteur des pâtes et papiers (équipement de production moderne, personnel qualifié et une organisation efficace) et possède sa propre équipe d'ingénieurs qui fait la conception et l'élaboration des plans du travail. Cet achat s'avère très avantageux pour les nouveaux propriétaires car les prévisions économiques prévoient un développement très important du secteur des pâtes et papiers dans les années à venir. Et la spécialisation de l'entreprise les ICL pour ce secteur montre encore son adaptation et son intégration au marché de la région:

Les Industries Couture sont appelées à se spécialiser davantage du côté des pâtes et papiers. Une industrie qui représente déjà 60 à 70% de son activité comparativement à 30 ou 35% il y a une dizaine d'années <sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> Ce groupe d'industriels possèdent des entreprises opérant dans la même branche d'activité. Il est connu sous le nom du Groupe Laperrière et Verreault (GLV).

<sup>48</sup> Le journal Le Quotidien de Chicoutimi, 28 janvier 1988.

<sup>49</sup> Déclaration du directeur actuel de l'entreprise les ICL faite au Journal Le Quotidien de Chicoutimi, 28 Janvier 1988.

Pour conclure cette partie, nous dirons que la naissance du nouveau site industriel de l'entreprise les ICL semble être le résultat de plusieurs facteurs. Ainsi, le développement des secteurs des pâtes et papiers et de l'aluminium, le progrès technologique, la construction de nouvelles voies de communication, l'arrivée de nouveaux capitaux, sont autant de facteurs qui ont précipité la naissance de ce site industriel. Ces facteurs ont contribué à l'éclatement du vieux site industriel situé sur la rue Jacques Cartier. Cet éclatement, nous avons pu le voir, à travers la fin d'un mode de gestion (patron/ouvriers) et à travers les nouvelles politiques d'embauche des employés adaptées aux nouvelles exigences de l'entreprise les ICL.

Le but du chapitre suivant est de démontrer le rôle et l'encouragement des pouvoirs publics dans le développement de ce site industriel des ICL. Nous verrons également le nombre et les caractéristiques des infrastructures industrielles et urbaines implantées sur ce nouveau site.

## **CHAPITRE 3**

### **INTERVENTION DES POUVOIRS PUBLICS SUR L'ESPACE INDUSTRIEL DE LA PÉRIPHÉRIE DE CHICOUTIMI**

## **Chapitre 3**

### **3. Intervention des pouvoirs publics sur l'espace industriel de la périphérie de Chicoutimi**

Dans le chapitre précédent, nous avons analysé l'évolution de la structure industrielle de l'entreprise les ICL, sa transformation et le rôle de l'espace dans son évolution. Nous avons vu, le rôle des "managers" dans l'organisation de l'entreprise les ICL inspiré du modèle taylorien, d'un côté, et le rôle de l'espace dans le développement de cette entreprise, d'un autre côté. Ce dernier a contribué à la localisation de l'entreprise les ICL sur le même espace que la fonderie du Saguenay, formant ainsi à la périphérie de Chicoutimi le nouveau site industriel de l'entreprise les ICL. Cette localisation peut s'expliquer par l'importance que représente cet espace pour l'entreprise sur laquelle porte notre recherche. En effet, il y a, d'un côté, le besoin que prouve cette entreprise pour la fonte des produits métalliques nécessaire pour la production et la transformation de produits finis, fournis par la fonderie du Saguenay. Et, d'un autre côté, il y a la présence des grandes entreprises régionales (alumineries et papetières) pour lesquelles l'entreprise exécute des contrats considérables, l'importance qu'accorde les pouvoirs municipaux au développement de cet espace périphérique et aussi le plus important réseau routier et de voie ferrée de la région du S.-L.-S.-J.

Tous ces éléments d'abord isolés seront des facteurs d'un système qui contribuera à la naissance d'un nouveau site industriel situé dans la périphérie de la ville

de Chicoutimi. Ce nouveau site qui, en l'occurrence, ne cesse de se développer dans tous les secteurs de l'activité économique s'intègrera au modèle de développement supra-urbain ou régional.

C'est à cette question du développement comme système global incluant l'industriel et l'urbain que la notion nouvelle de site industriel veut tenter de répondre dans ce chapitre.

Mais avant d'entreprendre ce chapitre et ce, dans le but de faciliter sa lecture et sa compréhension, nous allons délimiter le secteur de l'espace faisant l'objet de cette étude. Cette délimitation a pour but de cerner le mieux possible cet espace afin que nos résultats répondent à des soucis de précision.

### 3.1. Limite du territoire à l'étude:

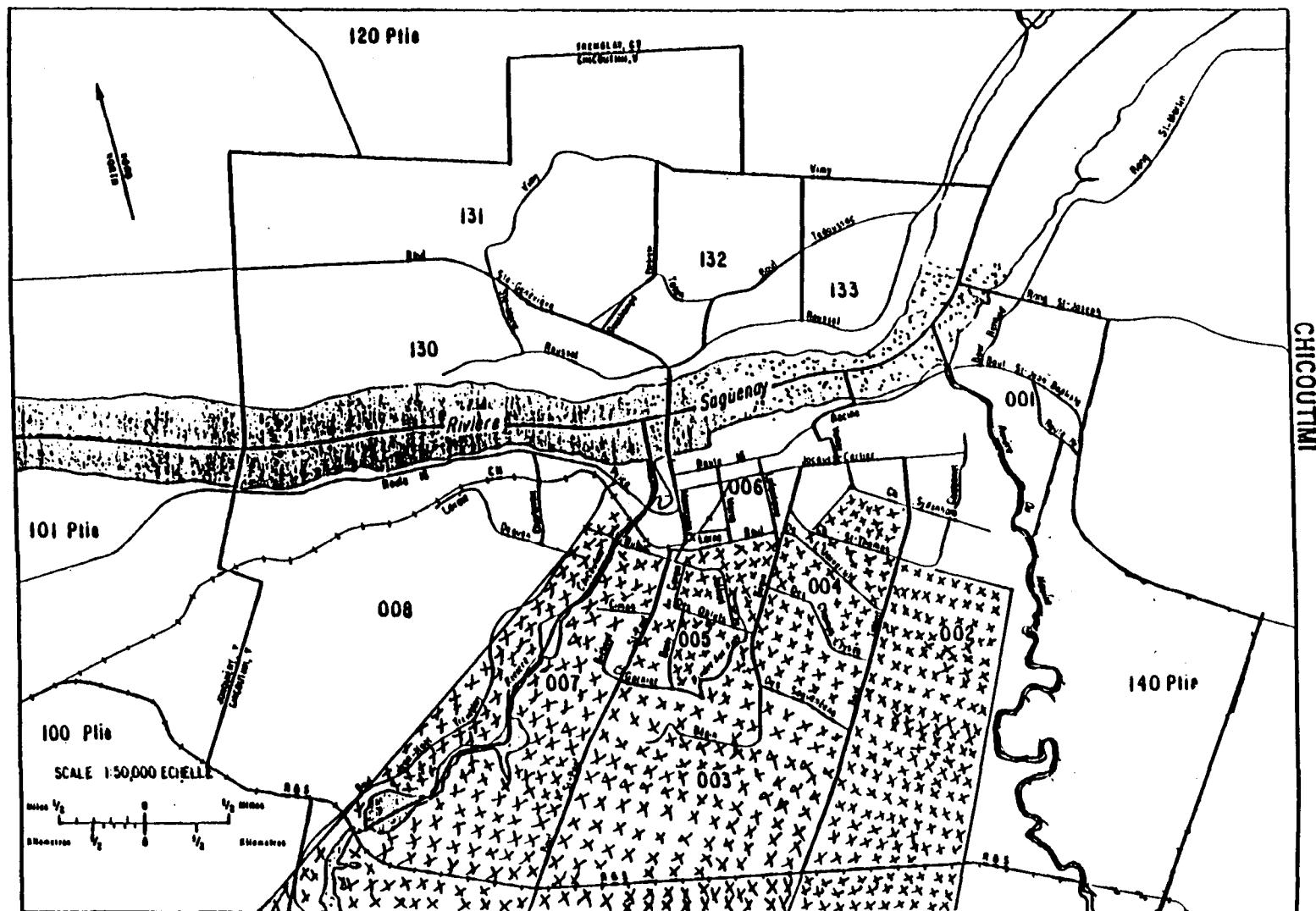
Pour limiter l'espace de notre étude, nous avons consulté plusieurs plans, répertoires et secteurs de recensement (comme le plan général de la ville de Chicoutimi, le plan général de la Corporation de Développement Économique de Chicoutimi (C.D.E.C) et les secteurs de recensement de Statistique Canada). Après examen de ces différentes sources, il s'est avéré que les secteurs de recensement de Statistique Canada (voir carte 3.1 en annexe 3) qui subdivise Chicoutimi métropolitain en treize (13) secteurs distincts, est l'outil qui répond le mieux à nos attentes. Ainsi, suite aux subdivisions du recensement de Statistique Canada, nous avons, pour les fins de notre recherche, gardé les secteurs suivants: 002, 003, 004, et 007. Soulignons enfin que des changements ont été apportés quand à l'étendue ou aux limites de certains secteurs. Le but de ces changements est de donner une

image fidèle du périmètre du territoire étudié (voir carte 3.2). Ainsi, notre territoire est délimité comme suit:

- secteur 002: commence à partir du chemin St-Thomas, à l'est, en remplacement de la rivière Saguenay, selon la division du recensement de Statistique Canada, et continue jusqu'à la limite de Laterrière et non jusqu'à la voie ferrée Roberval-Saguenay.
- secteur 003: continue jusqu'à la limite de Laterrière au lieu de s'arrêter, selon la division de Statistique Canada, à la voie ferrée Roberval-Saguenay.
- secteur 004: commence à partir du chemin St-Thomas et non à la rue Jacques-Cartier.
- secteur 007: débute à la limite de la rue Bréboeuf et non à partir, de la rivière Saguenay, continue jusqu'à la rue Jean Noël Tremblay avant d'atteindre le territoire de la ville de Jonquière, et va au delà de la voie ferrée Roberval-Saguenay. Ce secteur comprend une partie du secteur 008 (voir carte 3.1 en annexe 3).

Donc, et pour résumer cette délimitation, le territoire qu'englobe notre recherche comprend essentiellement les boulevards Talbot et St-Paul ainsi que leurs zones. Notons enfin que cette délimitation tient compte des sections nouvellement ouvertes, entre 1964 et 1974, des deux (2) boulevards concernés.

Carte 3.2. Secteur à l'étude

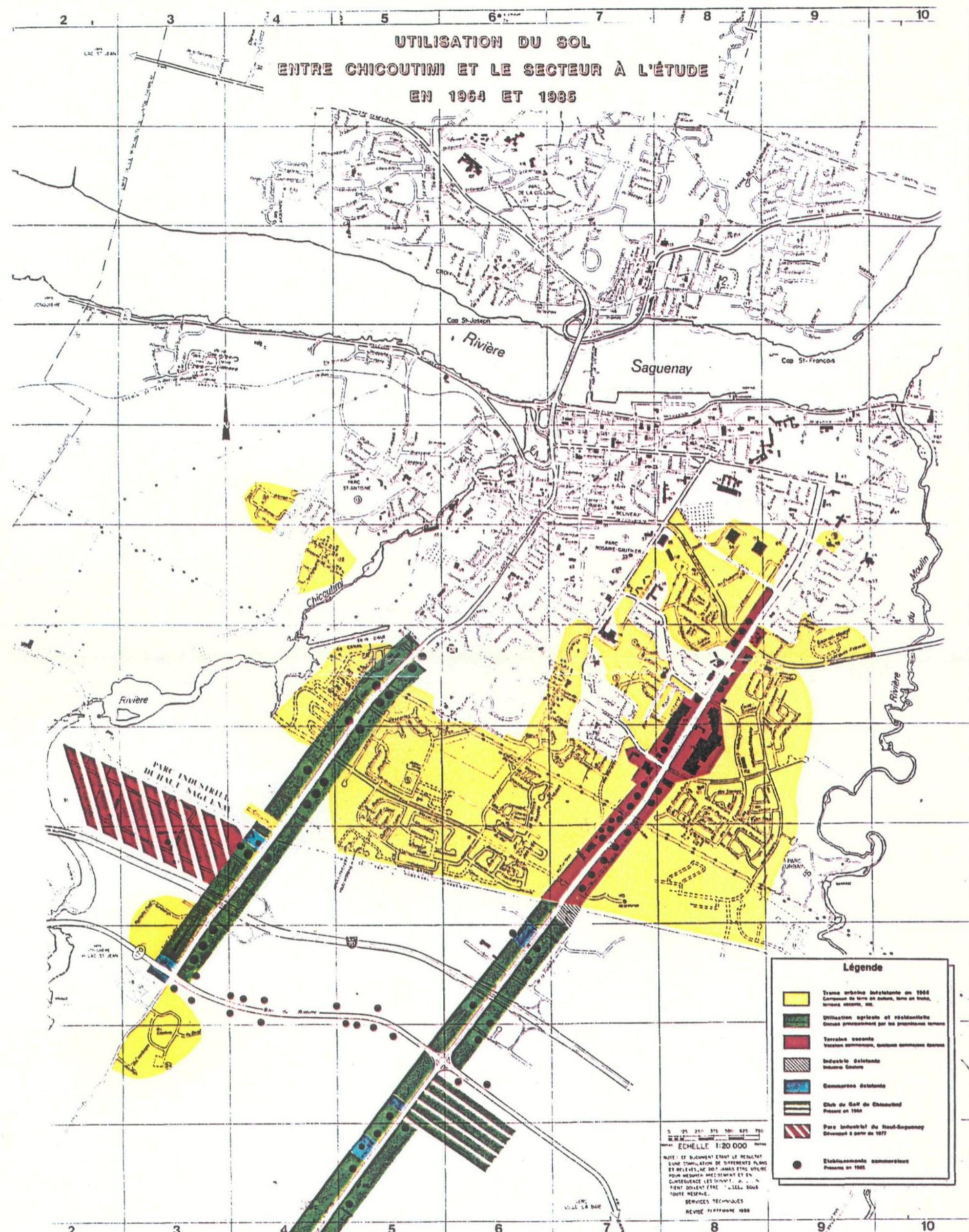


### 3.2. Développement du site Couture ou de l'espace à l'étude:

Comme nous l'avons déjà mentionné, le site Couture que nous étudions s'est développé principalement autour des plus importantes voies de communication de la région du Saguenay-Lac-St-Jean (S.-L.-S.-J) soit le boulevard Talbot, la route 170, la future autoroute transrégionale et les chemin de fer Roberval-Saguenay. Ces voies de communication relient les principales entreprises de la région, soit Alcan à Jonquière et ville de La Baie, Price, Consolidated Bathurst,...etc, entre elles et avec l'extérieur de la région. Et c'est aux environs de ces usines que s'est développé le site industriel de l'entreprise les ICL qui comprend un secteur commercial, industriel et résidentiel.

Tout en faisant une description sommaire de l'intervention de l'État par le biais des pouvoirs publics municipaux dans ce site, ce paragraphe cherche à démontrer que cette même intervention s'inscrit dans la cadre des stratégies déployées par les pouvoirs publics (par le biais des équipements urbains et infrastructures industrielles) pour la reproduction de la force de travail pour ainsi renforcer les rapports sociaux de production déjà en place.

Jusqu'à 1964, l'espace du site Couture que nous étudions est un espace presque totalement agricole. À l'exception de quelques fermes agricoles, on y rencontrait en effet aucune autre forme d'occupation. Nous pouvons même ajouter qu'on s'aventurait guerre sur cet espace, et on pensait encore moins à son développement, industriel et/ou commercial, potentiel. Mais aujourd'hui, c'est une autre histoire. L'intensité de l'occupation du sol, les infrastructures présentes (équipements urbains) et surtout sa structure industrielle et commerciale telles qu'on peut rencontrer dans les grandes villes québécoises, marquent une nouvelle étape dans le processus d'industrialisation et d'urbanisation . Ce processus coupe



avec les formes anciennes d'occupation et impose une nouvelle forme qui correspond avec les exigences de la société actuelle définit par l'articulation de ses composantes en un système qu'on appelle région.

De 1964 à 1974, l'intervention des pouvoirs publics (municipalité de Chicoutimi) et privés sur l'espace retenu pour notre recherche n'a rien de spécifique malgré l'existence d'un centre commercial (place du Saguenay), de quelques industries et commerces établis sans respecter le plan de zonage de la ville, d'un quartier résidentiel sur le boulevard Talbot, et enfin, de quelques commerces sur le boulevard St-Paul. À cette époque, comme le montre la carte 3.3, l'espace que nous étudions était déjà utilisé en 1964 et ce principalement pour des fins agricoles. En effet, plusieurs fermes agricoles jalonnaient ce territoire. Quant à la trame urbaine, elle était tout simplement inexistante. À cette date, seul le quartier résidentiel Murdock (quartier de la petite bourgeoisie de Chicoutimi comme des professionnels) et quelques commerces représentés par des accommodations et des stations-services, à l'extrémité nord du boulevard Talbot, existaient. Par contre, le boulevard St-Paul connaissait plus que le boulevard Talbot une occupation résidentielle plus intense au nord. Quant à la partie sud, elle était occupée par des fermes agricoles. On peut noter enfin qu'avant 1970, il n'y avait aucune présence d'industries sur cette partie du boulevard. Le parc industriel du haut Saguenay a ouvert ses activités en 1976, mais son développement n'a commencé véritablement qu'à partir de 1977.

Et c'est à partir de 1976 jusqu'à nos jours que cette intervention des pouvoirs publics n'a pas cessé de s'accroître sur cet espace périphérique. Et pour ce faire, il a fallu se doter d'un plan, de modèles et de prévisions.

En effet, des rapports et des études pour cette période <sup>1</sup> réalisés par le service de l'aménagement du territoire, du service de l'urbanisme de la ville de Chicoutimi, ainsi que des études réalisées par des firmes d'ingénieurs-conseil en urbanisme <sup>2</sup>, montrent le grand intérêt de la ville de Chicoutimi vis-a-vis cet espace. Ces études mettent l'accent sur son potentiel de développement soit l' aménagement pour permettre "une extension éventuelle du parc industriel du haut Saguenay et l'établissement d'une zone résidentielle, [...] industrielle [et commerciale]"<sup>3</sup>. Toutes ces études s'inscrivent dans le cadre du développement industriel-commercial et s'inscrivent dans le plan d'aménagement de la ville.

Analyser l'impact de toutes ces études et rapports réalisés pendant cette période pour mesurer leur efficacité nous obligerait à faire une analyse de contenu de tous ces rapports et études. Nous ne disposons pas de toutes les études pour le faire et ce n'est d'ailleurs pas l'objectif de ce chapitre. Le développement croissant que connaît en effet ce site(secteur à l'étude) affecte les autres secteurs de la ville et surtout le centre-ville. Ce dernier, considéré dans le passé et pendant très longtemps comme le foyer industriel de la ville, voit ses activités industrielles reculer et enregistre des baisses importantes à ce chapitre. Un autre point important participe au recul des activités au centre-ville. Il s'agit du modèle préconisé par les pouvoirs publics pour le développement du secteur de notre étude. En effet, ce modèle, inspiré et élaboré pour ne pas dire projeté des modèles des grands centres urbains, accentue le processus d'appauvrissement du centre-ville et renforce

---

<sup>1</sup> A l'exception de l'étude de l'urbaniste M. Dancose et J. Cimon intitulée, Cité de Chicoutimi: le plan directeur. Chez l'Auteur, Chicoutimi, 1967. Cette étude a été réalisée pour le compte de la ville de Chicoutimi.

<sup>2</sup> Voir à l'annexe 2 la liste des rapports et des études sur l'espace à l'étude réalisés par le service de l'urbanisme et de l'aménagement de la ville de Chicoutimi.

<sup>3</sup> Ville de Chicoutimi. Aménagement sectoriel, zone industrielle St-Paul. p. 1. Ce qui est entre les crochets est de moi.

le développement de la périphérie de Chicoutimi, en drainant vers l'axe des boulevard Talbot et Saint-Paul plusieurs industries et même des commerces. Ces modèles, écrit Louis-M. Bouchard:

sont à l'origine de la localisation des formes d'occupation de l'espace. Tout d'abord, plusieurs activités, traditionnellement typiques du centre-ville, se déplacent vers l'extérieur du corps de la ville: le boulevard Talbot de Chicoutimi et le Boulevard Du Centenaire de Jonquière sont de ces axes qui font concurrence de plus en plus grande au centre-ville<sup>4</sup>.

Dans le même ordre d'idées, l'auteur note qu' "il s'agit d'un type d'essaimage des activités qui est maintenant très répandu en Amérique du nord"<sup>5</sup>.

L'espace que nous étudions donne les mêmes caractéristiques décrites par Louis-M. Bouchard. Et comme le montre la carte 3.3, cet espace s'est développé d'une façon très rapide. Ce développement s'est fait à l'image des grandes artères commerciales et industrielles qu'on rencontre plus fréquemment dans les grandes villes nord-américaines. Son développement est basé sur une architecture moderne. Cette architecture qui gère l'espace pour les fins de l'industrie, constitue son point d'attraction et le favorise par rapport aux autres espaces industriels ou commerciaux qui ont gardé, malgré leur effort de revitalisation et de modernisation, une image plutôt traditionnelle, et parmi lesquels on trouve le centre-ville. Cette apparence moderne est basée sur la présence d'une autoroute urbaine, les larges terrains de stationnement, les constructions modernes respectant des normes bien établies et répondant à des nouveaux besoins de la population comme de

---

<sup>4</sup> L.-M. Bouchard, Les villes du Saguenay. Éditions Leméac et la Fondation de l'Université du Québec à Chicoutimi, 1973, pp. 37-38.

<sup>5</sup> Ibid., p. 38.

l'industrie, les restaurants de type fast-food, les panneaux publicitaires, et sa spécialisation fonctionnelle (commerciale et industrielle) lui attire de plus en plus d'entreprises de tous les secteurs de l'activité économique. Ceci participe à la formation d'une classe moyenne de la population qui l'habite<sup>6</sup> et qui le fréquente.

### 3.3. Évolution de l'occupation du sol (voir carte 3.3)

L'étude de l'évolution de l'occupation de l'espace que nous étudions représente un excellent outil pour cerner les enjeux et les rapports qui procèdent à son appropriation et à son marquage. Comment s'est caractérisée l'évolution de cet espace? Et quelle nouvelle forme a-t-il pris au fil des années?

L'analyse des cartes géographiques et des photos aériennes prises pour les années 1964 et 1985<sup>7</sup> permettent, dans un premier temps, de constater les transformations majeures qu'a connues ce territoire, et, dans un deuxième temps, de saisir les enjeux qui entourent cette occupation. La carte 3.3 nous donne une vision qui représente fidèlement l'occupation du sol de cet espace entre 1964 et 1985. En effet, et à l'exception de l'entreprise les ICL localisée sur cet espace en 1964, le terrain était vacant, et nul ne prévoyait son développement dans l'immédiat. Le centre-ville de la ville de Chicoutimi occupait, à cette période, la première place dans toutes les activités économiques<sup>8</sup>. Le territoire que nous étudions appartenait à des propriétaires terriens. Les recherches et les

---

<sup>6</sup> Ce point sera détaillé plus loin dans le chapitre.

<sup>7</sup> Plusieurs photos aériennes pour d'autres années ont été consultées. Voir à cet effet l'annexe 4.

<sup>8</sup> Voir l'étude M. Dancose et J. Cimon réalisée en 1967 et dans laquelle ils suggéraient à la ville de Chicoutimi de ne pas développer la périphérie de la ville. Étude déjà citée.

enquêtes que nous avons effectuées et plusieurs autres recherches, démontrent clairement qu'il s'agissait d'un territoire utilisé à des fins agricoles. Sa transformation, entamée par l'achat de plusieurs fermes par des capitaux industriels, s'est accélérée par le tracé du boulevard Talbot et l'importance du boulevard Saint-Paul<sup>9</sup>.

C'est à partir de 1977, sous l'intervention de plus en plus grandissante des pouvoirs publics, que l'occupation du sol de cet espace s'est accrue d'une façon considérable et connaît jusqu'à nos jours un développement croissant. Cette intensité de l'occupation du sol a été à l'origine de la transformation de l'activité qui prédominait, soit une occupation agricole, et de la diversification de cette occupation ensuite, soit une occupation industrielle, résidentielle et surtout commerciale.

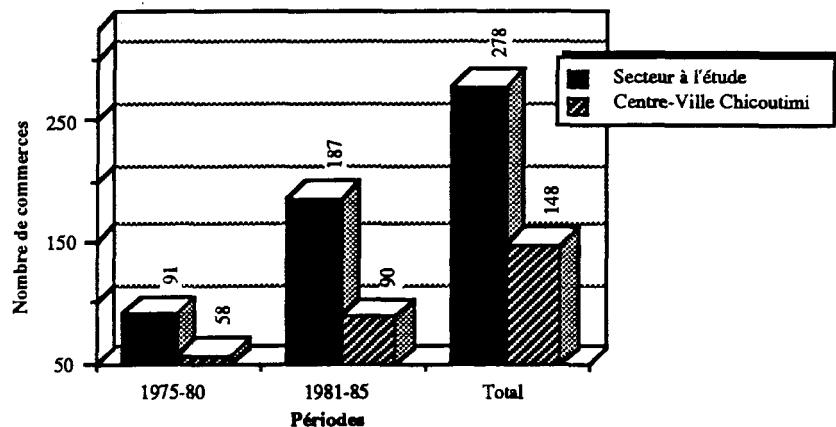
Sur ce plan commercial, la grande attraction qu'a exercé cet espace sur les activités économiques, a eu pour effet direct de déplacer, puis un effet inductif, d'engendrer plusieurs commerces et industries qui se sont localisés à cet endroit. Ceci a contribué, en corollaire, à diminuer l'importance du centre-ville de Chicoutimi, qui, il n'y a pas longtemps représentait le foyer industriel par excellence et le lieu d'attraction commerciale pour toute la région du S.-L.-S.-J.<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Une étude réalisée par D. Gauthier en 1967 démontre que le tracé du boulevard Talbot a eu des conséquences sur l'occupation du sol en passant d'un rang agraire à un rang semi-urbain. Étude déjà citée.

<sup>10</sup> Voir le mémoire de maîtrise en Études régionales de S. Roy, lequel démontre que ce "phénomène de déstabilisation a eu pour conséquences l'appauvrissement du centre-ville par la diminution de la qualité des fonctions et, en même temps, le renforcement de l'axe péri-urbain du boul. Talbot à la hauteur des centres commerciaux". Espace urbain et redéfinition d'une nouvelle territorialité: L'enjeu du centre-ville de Chicoutimi. Mai 1985, p. 115.

Tableau 3.1. Nombre de commerces sur le site Couture (secteur à l'étude) et dans le centre-ville de Chicoutimi entre 1975 et 1985



Source : Les données de ce tableau ont été compilées à partir des données de la Corporation de Développement Économique de Chicoutimi (C.D.E.C) 1975-1985.

Le tableau 3.1. nous démontre le nombre de commerces existants dans les deux (2) secteurs, soit le centre-ville et le territoire à l'étude. Ainsi, dans la période 1981-1985, on s'aperçoit que l'espace retenu comptait 187 nouveaux commerces, pour 90 seulement pour le centre-ville de Chicoutimi. Dans ce contexte, cet espace "nouveau" modèle de la croissance des grands centres urbains et image du modernisme et de la consommation, n'est pas seulement aux mains des petits propriétaires locaux, mais aussi des grands propriétaires étrangers qui trouvent un centre d'investissement. La présence des grands magasins, eux-mêmes filiales des grandes chaînes de commerces américaines et canadiennes, sont l'exemple de cette appropriation de cet espace et de sa transformation.

### 3.3.1. Évolution du commerce:

La transformation de l'espace à l'étude a connu une croissance rapide dans tous les secteurs de l'activité économique de la ville de Chicoutimi comme le fait ressortir le tableau 3.2. Et sur une période d'un peu plus de vingt (20) ans, cet espace s'accapare d'un grand nombre d'établissements commerciaux et industriels. En effet, presque le quart (soit 23.9%) de ce type d'établissements se sont localisés sur ce territoire.

Le renforcement progressif des activités commerciales localisées sur le territoire à l'étude et plus particulièrement sur le boulevard Talbot jumelé à la diminution du nombre des commerces au caractère traditionnel des autres secteurs de la ville de Chicoutimi, ont apporté de profondes modifications dans la dynamique de localisation des commerces, et, par conséquent, dans l'ensemble du secteur commercial de la ville de Chicoutimi.

Tableau 3.2. Situation économique du site Couture (espace à l'étude) et de la ville de Chicoutimi  
(zone métropolitaine) en 1987

Secteur	Industrie		Commerce		Service		Total	%
Espace à l'étude	107	22.2%	433	41.7%	71	7%	611	23.9%*
Chicoutimi Ville métropolitaine	376	77.8%	604	58.3%	968	93%	1948	76.1%**
Total	483	100%	1037	100%	1039	100%	2559	100%**

Source: \* C.D.E.C, Liste des entreprises, 1988.  
\*\* C.D.E.C, Liste des entreprises, Février 1988.

Une analyse du nombre des commerces implantés nous permet de constater cette croissance dans le territoire sur lequel porte notre recherche. On y trouve 41.7% des commerces (voir tableau 3.2). Fait à noter, cette croissance affecte également les autres secteurs mais à une échelle beaucoup plus réduite. 22.2% pour le secteur industriel comparativement à 77.8% pour toute la ville de Chicoutimi. Mais seulement 7% du secteur des services (enseignement, gouvernement, santé) comparativement à 93% pour la ville de Chicoutimi. Ce taux de 93% connaît un pourcentage très élevé dans le centre-ville qui a pu garder et même dans certains cas attirer, plusieurs nouveaux services gouvernementaux, provincial ou fédéral.

3.4. Évolution de la structure urbaine du territoire à l'étude:

Tableau 3.3. Répartition des industries par secteurs dans l'espace à l'étude en 1985

Industries	Espace à l'étude	%
Toutes industries	520	100%
Manufacturier (pâtes et papiers, alum.)	53	10.6%
Construction	23	4.4%
Industrie aliment. (boissons, ...)	15	2.9%
Comm., transport et services publics	35	5.8%
Commerce Gros Détail	34 313	66.7%
Finance, Ass. immob. gestion	44	8.5%
Autres: fermes	03	1.1%

Source: C.D.E.C, Liste des entreprises, 1985.

L'urbanisation n'a rien de mécaniste ou d'abstrait. Elle est le résultat d'actions concrètes posées par des individus, des groupes et des organisations agissants pour défendre leur intérêt<sup>11</sup>.

Le développement industriel et commercial de cet espace a entraîné une vague considérable des interventions des pouvoirs municipaux dans le but d'attirer un grand nombre de population sur ce territoire. C'est ainsi que des infrastructures urbaines (routes, logement, quartiers résidentiels) et des équipements urbains (écoles, églises, cliniques médicales, services sociaux) y ont été implantés. Ce rôle des pouvoirs publics, tout en respectant un plan de zonage qui n'est pas neutre, s'inscrit dans un effort considérable d'assurer une rentabilité certaine au capital, principalement commercial, investi dans cet espace en lui assurant un réservoir de main d'œuvre.

---

<sup>11</sup> C. Andrew, et al, L'urbanisation: une affaire. Éditions de l'Université d'Ottawa, 1981, p. 9.

### 3.4.1. Évolution de la population

Tableau 3.4. Évolution de la distribution de la population du site Couture et de la ville de Chicoutimi entre 1976 et 1986

Population	1976		1981		1986	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Espace à l'étude	22,150	38.4	22,656	37.7	24,813	40.6
Ville de Chicoutimi	35,587	61.6	37,408	62.3	36,225	59.4
Total	57,737	100%	60,064	100%	61,083	100%

Source: Les données de ce tableau proviennent de l'étude réalisée par Boudreault, S. Perron, R. Chiffres en tête, Service d'Urbanisme, Ville de Chicoutimi, 1988.

En analysant le taux de croissance de la population entre 1976 et 1986 pour l'espace qui nous préoccupe et celui de la ville de Chicoutimi, on constate rapidement une augmentation qui est passé de 38.4% en 1976 à 40.6% en 1986 et ceci malgré la baisse de la population que connaît Chicoutimi et la région du S.-L.-S.-J. en général. Le taux de la population dans la ville de Chicoutimi a régressé pour les mêmes années de 61.6% à 59.4%, soit une baisse de 2.2% (voir tableau 3.4). L'augmentation de la population est principalement attribuable au développement des activités économiques, commerciales et industrielles. Cette augmentation de la population coïncide avec l'augmentation du nombre des établissements commerciaux et industriels (voir tableau 3.3) ainsi que des nouveaux

services au niveau du secteur de la santé, des communications, des loisirs et du gouvernement.

### 3.4.2. La structure industrielle (voir tableau 3.3)

La structure industrielle pour le site retenu, montre d'une manière très éloquente son caractère presque exclusivement commercial. En effet, le commerce représente à lui seul 66% des occupations industrielles sur ce territoire (voir tableau 3.3), vient ensuite l'industrie en général soit manufacturière, construction, alimentation, avec un total de 17.5%. Ceci démontre bien la structure économique qu'ont imposé les pouvoirs publics à cet espace, c'est-à-dire, un portrait à l'image des grandes artères commerciales des grands centres urbains. Et il suffit d'observer la structure de cette artère pour se rendre compte de la prédominance du secteur du commerce.

La structure forte de ce secteur, dominée par la présence de grands magasins tels Woolco, Sears, La Baie, Zellers,...etc, s'accapare de la grande partie du commerce dans la région du S.-L.-S.-J. dans son ensemble, et empêche le développement du commerce dans d'autres secteurs de la ville de Chicoutimi, voire dans d'autres villes de la région. C'est la force de ce capital commercial qui a renforcé le développement de cet espace économique et qui a permis à la fois, le développement de ces axes commerciaux et industriels (sur les boulevards Talbot et Saint-Paul et leurs zones) à l'extérieur du centre-ville de Chicoutimi et à leur peuplement. Le site industriel ne peut alors se comprendre qu'à l'intérieur d'un nouveau concept soit celui de système où les éléments sont reliés par des actions volontaires sinon planifiées.

Malgré la présence du secteur commercial St-Paul et de plusieurs zones dites industrielles sur le site, l'industrie de la transformation est restée isolée à cet endroit secondaire dans le processus d'industrialisation et d'urbanisation.

**Tableau 3.5. Répartition de la population active par profession dans le site à l'étude et dans la ville de Chicoutimi en 1981**

Profession	Espace à l'étude	Chicoutimi (Ville)	Total
Administration (Direct.adm.prof.connexes)	1175 4.7%	1140 4.5%	2315 9.2%
Professionnels (Enseignement, sect. connexes)	1755 7.1%	1395 5.6%	3150 12.6%
Bureaux (Médecins, infirmières)	800 3.2%	870 3.5%	1670 6.7%
Vendeurs	1090 4.4%	2110 8.4%	3200 12.8%
Service de récréation (Travail administratif)	3145 12.6%	4505 18%	7650 30.6%
Transport	285 1.1%	605 2.4%	890 3.6%
Fabrication et construction	1700 6.8%	4030 16.1%	5730 22.9%
Autres (Toutes les autres professions)	285 1.1%	115 0.5%	400 1.6%
<b>Total</b>	<b>10,235 41%</b>	<b>14,775 59%</b>	<b>25,005 100%</b>

Source: Ces données ont été compilées à partir des données de Statistique Canada pour l'année 1981.

Cependant, il est très important de souligner que l'appropriation commerciale s'est faite au détriment des fermes agricoles qui ont vu leur nombre baisser graduellement depuis 1964 et surtout depuis 1975. En effet, les enquêtes que nous avons effectuées à ce sujet nous ont confirmé cette situation et nous ont montré que plusieurs propriétaires terriens possédant des fermes agricoles sur cet espace à l'époque, avaient vendu leurs fermes à des industriels et à des commerçants pour les utilisations qu'on connaît aujourd'hui. À noter que les instances publiques ont grandement encouragé cette nouvelle situation, c'est-à-dire, la vente des terrains à des industriels, suite à plusieurs recommandations des firmes d'urbanisme et à leur propre service d'aménagement.

### 3.4.3. La structure de la profession dans la population active

Des facteurs tels que la profession de la population active dans le territoire qui nous préoccupe peuvent nous aider à comprendre et à saisir certaines caractéristiques des résidents de ce site. Le tableau 3.4 nous brosse un portrait de la population active et dans tous les autres secteurs de la ville de Chicoutimi.

À première vue, on peut observer une répartition à peu près égale de la population active entre l'espace de notre étude et celui de la ville de Chicoutimi (zone métropolitaine). Mais l'importance de ce tableau devient plus significative une fois qu'on se permet de ventiler la population active selon les catégories socio-professionnelles et ce, entre les deux (2) secteurs de la ville. C'est à ce moment qu'on voit des catégories de socio-professionnelles déterminer la mosaïque de chaque secteur. Ainsi, on observe des professions telles des directeurs, des administrateurs, des enseignants, par exemple, représenter un nombre important dans le secteur que nous étudions, comparativement aux

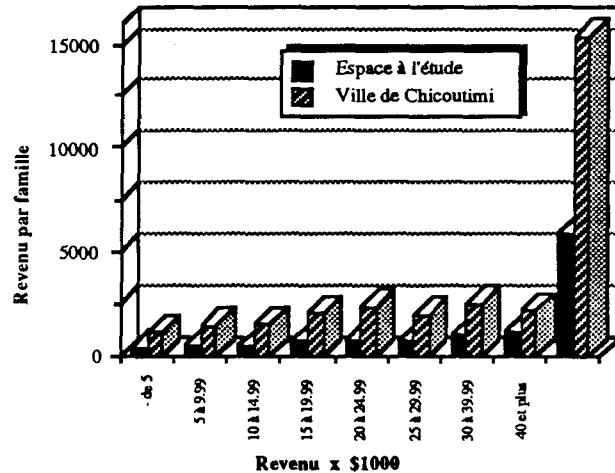
autres secteurs de la ville de Chicoutimi. En effet, (voir tableau 3.5) on rencontre par exemple 4.7% d'administrateurs, 7.1% de professionnels et 3.2% de bureaux de médecins dans notre secteur, comparativement à 9.2% des administrateurs, 12.6% des professionnels et 6.7% des bureaux de médecins dans toute la ville de Chicoutimi.

On peut observer de plus une concentration des services des loisirs ou les services récréatifs dans les autres secteurs de la ville. Ces services représentent 18% et 8.4% pour les emplois dans la vente comparativement, pour les mêmes catégories respectives, à 12.6% et 4.4% dans notre secteur.

Cette situation enfin nous amène à constater que la structure de l'emploi, sur ce site, est dominée par le secteur tertiaire. On rencontre effectivement un nombre important de la main d'oeuvre travaillant dans ce secteur de l'activité économique (voir tableau 3.5). Les autres secteurs de la ville de Chicoutimi enregistrent une structure d'emploi passablement différente.

Un autre facteur peut nous donner quelques caractéristiques qui identifient la population ou les familles qui résident dans cet espace. Il s'agit du revenu annuel comparé entre les deux (2) secteurs urbains. Ainsi, comme le montre le tableau 3.6, les familles ayant un revenu annuel qui ne dépasse pas \$ 5,000 ne représentent que 2.4% (à noter que ce pourcentage baissera considérablement soit à 0.6% si on le calcule juste à partir de la population active), comparativement à 7.2% pour la ville de Chicoutimi.

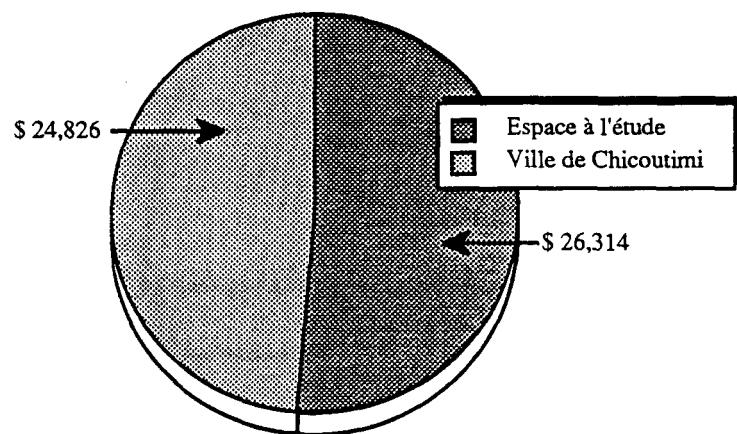
Tableau 3.6. Répartition du revenu annuel des familles résidants dans le site Couture et dans la ville de Chicoutimi en 1981



Source: Ces données ont été compilées à partir des données de Statistique Canada, 1981.

Le tableau 3.6, permet de remarquer que le revenu des familles ayant un salaire annuel qui se situe entre \$ 30.000 et \$ 40.000 atteint 14.3% (à noter que si on calcule ce revenu à partir du total des familles résidents sur cet espace, ce taux grimpera à 36.9% au lieu de 14.3%) et 30.9% pour toute la ville de Chicoutimi. On peut dire enfin que le revenu moyen annuel (voir tableau 3.7) des familles résidents sur le territoire que nous étudions est de \$ 26.314, comparativement à \$ 24.826 pour tous les secteurs de la ville de Chicoutimi .

Tableau 3.7. **Revenu moyen annuel par famille dans le site Couture et dans la ville de Chicoutimi en 1981 (\$Can).**

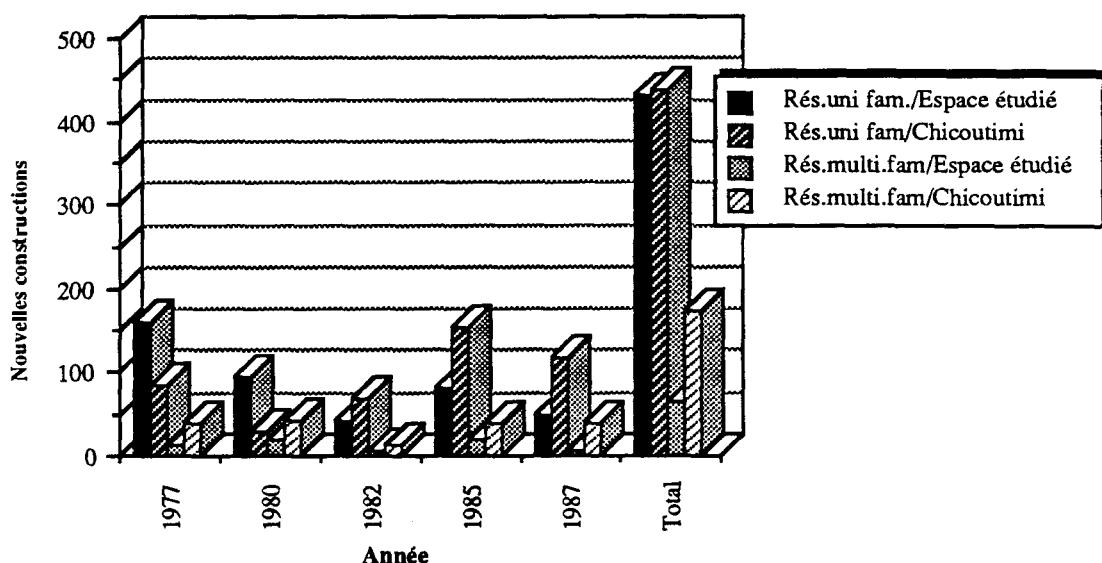


Source: Ces données ont été compilées à partir des données de Statistique Canada, 1981.

#### 3.4.4. Le type d'habitation:

Au cours des dix (10) dernières années, le nombre d'habitation s'est considérablement accru sur ce site. Le nombre de constructions des résidences unifamiliales et bifamiliales ou duplexes et des logements ou résidences multifamiliales en témoignent (voir tableau 3.8).

Tableau 3.8. Évolution de distribution de la construction des résidences dans le site Couture et dans la ville de Chicoutimi entre 1977 et 1987.



Source: Statistique Canada, Section de l'habitation et des permis de construire, Division de la construction en collaboration avec la société centrale d'hypothèque et de logement.  
Années 1977, 1980, 1982, 1985 et 1987.

Les nouvelles constructions ont connu une diminution importante pour la période 1977-1987. Comme on peut le constater sur le tableau 3.8, la construction des résidences unifamiliale a enregistré une baisse de 111 construction, soit 161 en 1977 et seulement 50 en 1987. La même situation s'est produite dans la construction des résidences multifamiliales qui a diminué de 13 en 1977 à 8 en 1987.

On ne peut pas dire que l'espace de la périphérie de la ville de Chicoutimi n'attire plus de nouveaux habitants à s'y installer, mais plutôt, la question se situe dans un contexte plus large et qui s'explique à partir des deux (2) points suivants:

- La baisse de la population dans toute la ville de Chicoutimi a eu pour conséquence de baisser le nombre des constructions résidentielles.
- La situation économique des années 1980 qui a eu comme effet une baisse considérable dans le domaine de la construction de nouvelles résidences unifamiliales.

Il faut noter que l'augmentation du nombre des constructions dans la ville de Chicoutimi pour la même période ne signifie aucunement qu'il y a eu juste des nouvelles constructions résidentielles. En effet, les recherches effectuées à ce niveau nous ont démontré qu'il s'agit plutôt d'un grand nombre de rénovations et/ou d'agrandissement des résidences qui dépasse le nombre des résidences nouvellement construites. On rencontre ces rénovations et/ou agrandissement principalement dans le secteur nord de la ville de Chicoutimi.

Ce qu'il faut retenir, comme idée principale, du tableau 3.8, c'est que sur le site que nous étudions, on rencontre un type de construction qui correspond à des normes établies par les instances publiques. Ces normes doivent respecter le paysage dominant sur ce site, qui, comme on l'a déjà souligné, se veut d'une architecture moderne et conforme au modèle existant dans les grands centres urbains. Donc, et d'une façon générale, le type de résidences qu'on retrouve le plus souvent est donc unifamiliale. Ceci répond donc au choix des pouvoirs publics qui nous montre bien que ce type de résidence, qui domine est à l'image de la classe sociale qui l'habite.

À partir de ce que nous venons de mentionner plus haut, nous sommes en mesure d'observer que le processus d'urbanisation entamé sur ce site industriel, s'inscrit dans une volonté d'amener la région à un stade de développement capitaliste avancé. Ce stade coïncide avec la vision des nouveaux investisseurs ou détenteurs des capitaux. Ces derniers, par leurs actions, attribuent une nouvelle forme d'occupation de l'espace, et, par le fait même, imposent une nouvelle gestion de cet espace . Quant aux interventions politiques sur ce site en matière d'emploi, nous pouvons dire, en raison de la spécialisation accrue de la main d'oeuvre de ce site, de sa jeunesse (voir tableaux 2.6 et 2.7) et de ses origines, qu'elles cachent une gestion systématique des rapports sociaux comme de l'espace lui-même.

## **CONCLUSION**

## CONCLUSION

L'hypothèse qui a guidé ce travail du début à la fin interrogeait essentiellement l'évolution de l'espace industriel régional. Cette évolution a été à l'origine de transformations qui ont entraîné la naissance d'un nouveau site industriel qui s'est imposé sur l'ancien site en attirant de plus en plus d'entreprises de tous les secteurs d'activités économiques. Ceci a marqué une nouvelle étape dans l'occupation et l'utilisation de l'espace.

Nous avons donc analysé cette évolution de l'espace industriel à partir de la notion du site industriel, en l'occurrence celui formé par l'entreprise les Industries Couture Limitée ICL et son rôle dans la naissance la formation et le développement de ce nouveau site.

Notons que notre recherche a révélé des transformations profondes dans la structure, l'orientation, les formes d'occupation de l'espace et les nouvelles formes de travail sur ce nouveau site industriel. Ces transformations ont affecté autant le secteur de l'industrie, du commerce que celui des résidences et la nature sociale de la population qui y réside, et ce tel que vu au chapitre 3. Soulignons enfin que les caractéristiques de ces transformations se modélisent sur l'occupation

de l'espace déjà pratiquée dans les grands centres urbains et sous la direction du capital monopoliste.

Les caractéristiques du site industriel de l'entreprise les ICL, objet de cette recherche, peuvent expliquer le modèle de développement auquel a été amené la région du Saguenay-Lac-St-Jean dans son ensemble et le site à l'étude en particulier. Pour saisir les caractéristiques de développement de l'espace industriel régional transformé, nous avons considéré l'évolution rapide des éléments urbains et industriels qui forment le nouveau site industriel et leurs particularités dans les vingt (20) dernières années.

Plusieurs points nous ont permis de constater que la trame urbaine de ce site connaît, d'une façon générale, une occupation intense (voir carte 3.3 p. 82) dans tous les secteurs de l'activité économique, comparativement à une faible occupation dans le foyer industriel traditionnel, en l'occurrence le centre-ville, d'un côté, et que les entreprises nouvellement localisées sur ce site bénéficient d'un équipement moderne et d'une structure industrielle solide qui leur permet de répondre parfaitement à la demande particulièrement des grandes entreprises régionales, d'un autre côté.

Sur un autre plan, nous avons constaté que ces entreprises, orientées par des firmes spécialisées en management, (l'exemple de l'entreprise les ICL) préconisent un système basé sur l'économie du temps et de l'espace. Ce système favorise une meilleure circulation des biens produits, grâce au réseau routier en place et un meilleur contrôle de la main d'œuvre et ce, à l'intérieur comme à l'extérieur des murs des entreprises. Ensuite, nous avons constaté l'implication de plus en plus grande des pouvoirs publics quant à l'implantation d'équipements urbains (réseau routier, réseau d'aqueduc, etc...) et aussi quant à la localisation de nouveaux quartiers résidentiels sur ce nouveau site. Ces derniers, par leur architecture moderne qui respecte des normes bien définies, marquent une rupture avec l'architecture des résidences et le modèle préconisé, jadis, dans le vieux site industriel. Cette rupture est à la fois qualitative quand il s'agit du plan de revitalisation mis de l'avant par les pouvoirs municipaux, et quantitative quant au nombre des investissements destinés à ce site, et ce comparativement à l'ancien. Cette constatation peut s'appliquer sur la catégorie de population qui habite les deux sites quant à leurs caractéristiques socio-professionnelles et à leurs origines sociales (voir le chapitre 3). Il nous est apparu évident que cette intervention des pouvoirs publics s'inscrit dans un effort de rationalisation et de rentabilité de ce nouveau site en lui attirant de plus en plus de capitaux.

L'étude de la transformation de l'entreprise les Industries Couture Limitée (ICL), de son espace et de l'espace industriel de la ville de Chicoutimi nous a permis de mettre en évidence la rupture historique entre deux (2) modèles de développement qu'a connu cette ville. Le premier modèle de développement était basé sur le rôle et l'importance de l'initiative privée de la collectivité locale. Et le deuxième modèle, qui persiste encore, est fondé sur une planification et une gestion étatique de l'espace industriel Chicoutimien.

C'est autour de ces deux préoccupations (modèles de développement) opposées l'une à l'autre qu'on peut résumer ce mémoire. En premier lieu, il s'agit de préciser que le premier modèle de développement était assumé par des acteurs locaux. Un patronat local représenté par des entrepreneurs locaux contrôlait le développement du centre-ville de Chicoutimi (voir chapitre 1). En effet, et comme nous avons pu l'observer, à partir du cas de l'entreprise Couture, la naissance, la localisation et le développement des entreprises s'inscrivaient dans une optique locale. C'est ainsi que nous avons vu que le démarrage, le développement et la localisation de l'entreprise les ICL au centre-ville a participé à la formation du site Couture. Ce dernier, qui était déjà intégré autour d'autres activités industrielles, commerciales et résidentielles, a largement contribué au développement de ce centre-ville.

Ce patronat local nous informe sur le rôle important de la culture entrepreneuriale locale dans la définition de ce modèle de développement. Le caractère quasi-fermé de l'entreprise les ICL, son impénétrabilité et surtout les décisions d'agrandissement et de relocalisation prises par le propriétaire-fondateur-dirigeant et/ou sa famille nous renseignent sur l'importance de l'initiative locale et personnelle pendant cette période. Cette culture entrepreneuriale locale, et ce jusqu'à 1964, explique nettement la prédominance de l'initiative privée locale sur toute autre initiative et pouvoir.

En deuxième lieu, nous avons vu que la dynamique actuelle du développement de la ville de Chicoutimi signale l'entrée en jeu de nouveaux acteurs. Il s'agit des pouvoirs publics municipaux représentants de l'État. Une des fonctions principales de ces derniers consiste à soumettre l'espace industriel Chicoutimien à un modèle de développement basé sur la planification et la spécialisation de l'espace.

L'État, par le biais des pouvoirs municipaux, annonce l'insertion de ce modèle de développement dans un cadre qui dépasse la vision et les intérêts des collectivités locales. C'est à partir de 1967, date de l'élaboration du premier plan d'urbanisme de la ville de Chicoutimi, que les pouvoirs municipaux locaux procèdent à l'aménagement et à l'organisation de l'espace de Chicoutimi. Le tracé

du boulevard Talbot au cours de la même année, la construction du centre commercial Place du Saguenay sur cette artère et du secteur industriel St-Paul en 1973 signifiaient le début d'une nouvelle étape de développement. Cette intervention des pouvoirs municipaux a eu pour conséquence la création d'un nouveau site industriel et urbain à la périphérie de Chicoutimi. Ce nouveau site a contribué au recul des activités industrielles au centre-ville. Si la relocalisation de l'entreprise les ICL sur le boulevard Talbot en 1964 reposait essentiellement sur une décision privée de la famille propriétaire de l'entreprise, les politiques d'aménagement et d'organisation de cet espace qui se sont traduites par la construction de nouveaux équipements industriels et urbains et de nouveaux sites industriels, s'expliquent quant à elles par cette volonté de spécialiser l'espace Chicoutimien pour des besoins fonctionnels. Ainsi le boulevard Talbot est caractérisé par sa vocation commerciale et la zone St-Paul par sa vocation industrielle.

Nous constatons qu'en soumettant l'espace industriel à de profondes transformations, l'État a réduit considérablement le rôle de l'initiative dans le processus de développement de la région en général. Cette réduction a eu pour conséquence l'appauvrissement du centre-ville, symbole des initiatives locales de développement, et l'émergence d'un nouveau pôle de croissance, symbole du triomphe du modèle étatique de développement.

## **ANNEXES**

## ANNEXE 1

### SOURCES DES DONNÉES DU TABLEAU 1.1

- 1 Recensement du Canada, 1981.
- 2 Le Progrès du Saguenay, 28 février 1893.
- 3 Statistiques municipales, 1986. (Statistiques à considérer sous réserve)
- 4 Ibid., 1899. (Même chose).
- 5 Rôle d'évaluation de la municipalité et rapports annuels de curés à l'évêque (cf. Gérard Bouchard, "Sur l'Eglise catholique et l'industrialisation du Québec: La religion des Eudistes et les ouvriers du Bassin, 1903-1930", Portée, vol. V, printemps-automne 1976, p. 33).
- 6 Ibid.
- 7 Recensement du Canada, 1901.
- 8 Rôle d'évaluation de la municipalité et Rapports annuels des curés à l'évêque (cf. Bouchard, "Sur L'Eglise...", p. 33).
- 9 Ibid.
- 10 Ibid.
- 11 Ibid.
- 12 Ibid.
- 13 Ibid.
- 14 Ibid.
- 15 Ibid.
- 16 AMC, Rôle de perception (feuille mobile), 1908.
- 17 Ibid.
- 18 Ibid.
- 19 Ibid.
- 20 Ibid.
- 21 Ibid.

## ANNEXE 2

### LISTE DES RAPPORTS ET ÉTUDES RÉALISÉS PAR LA VILLE DE CHICOUTIMI ET PAR DES FIRMES SPÉCIALISÉES DANS L'AMÉNAGE- MENT SUR LE SECTEUR À L'ÉTUDE.

BOUDREAU, S., et PERRON, R., Chiffres en tête. Étude réalisée pour le service de l'Urbanisme de la ville de Chicoutimi, 1987.

CAUCHON, G., SIMARD et ASSOCIÉS, Ing., Conseils, Hypothèse de localisation de parcs industriels pour la société d'aménagement de Chicoutimi métropolitaine inc. Document confidentiel, 1973.

DANCOSE, M. Cité de Chicoutimi-rénovation urbaine: programme prioritaire, secteur du bassin. Chez l'Auteur, Chicoutimi, 1971, 131 pages.

DANCOSE, M. et CIMON, J., Cité de Chicoutimi: Le plan directeur. Chicoutimi: Chez l'Auteur, 1967. 43 p.

GAGNON, R. Modèle physico-spatial de localisation de sites industriels: une application à la conurbation du Haut-Saguenay, Montréal, décembre 1971.

LEBLOND, R. et al., Cité de Chicoutimi: aménagement sectoriel Boulevard St-Paul sud-ouest. Chicoutimi. Atelier d'Urbanisme et d'Aménagement, 1973, 45 pages.

ST-GELLAIS, G., et al., Le contrôle du développement dans le territoire de l'ex-canton de Chicoutimi. Chicoutimi, Service de l'Aménagement du territoire, 1977. 24 pages.

TREMBLAY, D.-B., et al., Aménagement sectoriel: boulevard Talbot est: Intégration du quartier dans la municipalité. Chicoutimi: Service d'Urbanisme, 1978. 41 pages.

VILLENEUVE, D., et al., Impact du développement urbain en milieu rural: canton Chicoutimi: Service de l'Aménagement du Territoire, 1977. 57 pages.

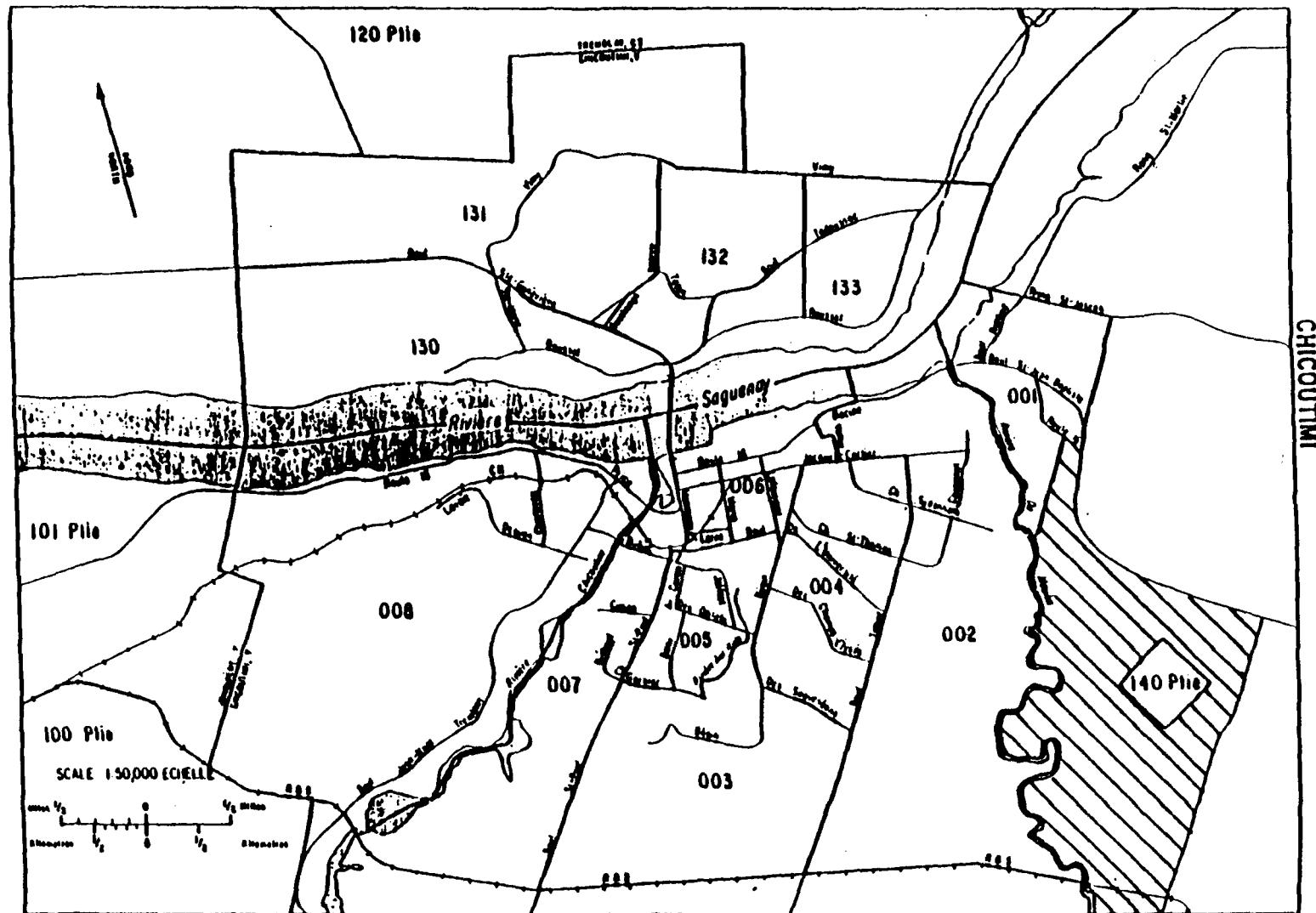
Ville de Chicoutimi, Service d'Urbanisme, Programme d'amélioration de quartier: Christ-roi. 1976. 41 pages.

Ville de Chicoutimi, Dossier de réaffectation: quartier Élisabeth-secteur industriel Saint-Paul et route 170, Service d'Urbanisme, Janvier 1988.

## **ANNEXE 3**

### **SOURCE DE LA CARTE 3.1**

**CARTE 3.1. LES SECTEURS DE RECENSEMENT DE STATISTIQUE CANADA,  
1981.**



Source: Recensement de Statistiques Canada, 1981.

#### ANNEXE 4

#### **LISTE DES PHOTOS AÉRIENNES DU SECTEUR À L'ÉTUDE EN 1964 ET 1985.**

Ministère de l'Énergie et des Ressources, Service de la Cartographie Photocartothèque  
Québécoise.

- Q 64185 #205 à 210  
230 à 235
- Q 64174 #195 à 201
- Q 64194 #85 à 90  
222 à 225
- Q 85502 #32.

## ANNEXE 5\*

### SCHÉMA D'ENTREVUE

#### I. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

1. NOM
2. DÉBUT DANS L'ENTREPRISE
3. NOMBRE D'ANNÉES DE TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE
4. FONCTION DANS L'ENTREPRISE
5. LIEN FAMILIAL AVEC LE PROPRIÉTAIRE-FONDATEUR  
DE L'ENTREPRISE
6. VOTRE ORIGINE (URBAINE OU RURALE)

#### II. RENSEIGNEMENT SUR LE TRAVAIL ET LES TRAVAILLEURS

1. NOMBRE D'EMPLOYÉS DANS L'ENTREPRISE
2. VOTRE SALAIRE
3. COMMENT AVEZ-VOUS DÉNICHÉ CE TRAVAIL?  
(LIEN FAMILIAL AVEC LA FAMILLE PROPRIÉTAIRE,  
RECOMMANDATION,...)
4. EXÉCUTION DU TRAVAIL (MANUEL, AVEC DES MACHINES)
5. FORMATION DES TRAVAILLEURS
6. RELATION ENTRE LE PROPRIÉTAIRE-FONDATEUR  
ET LES TRAVAILLEURS
7. TRAVAIL DU PROPRIÉTAIRE-FONDATEUR

---

\* Cette entrevue a été réalisée auprès de certains membres de la famille du propriétaire de l'entreprise les ICL ainsi qu' auprès de certains ex-travailleurs de cette entreprise pendant l'été 1987.

### III. RENSEIGNEMENT SUR L'ADMINISTRATION DE L'ENTREPRISE

1. STATUT DE L'ENTREPRISE (FAMILIAL, PRIVÉ,...)
2. LE PRENEUR DE DÉCISION
3. ROLE DES MEMBRES DE LA FAMILLE DANS LES PRISES DE DÉCISION
4. EMBAUCHE DES EMPLOYÉS
5. ACTIONNAIRES DE L'ENTREPRISE
6. ORIENTATION DE L'ENTREPRISE
7. PROGRES DE L'ENTREPRISE ET RÉACTION DE LA FAMILLE PROPRIÉTAIRE DE L'ENTREPRISE
8. VENTE DE L'ENTREPRISE
9. RAISONS DE LA VENTE.

### IV. RENSEIGNEMENTS SUR L'ENTREPRISE PENDANT SON DÉVELOPPEMENT EN 1960

1. ORIGINE DU CAPITAL DE L'ENTREPRISE (SOURCES, SUBVENTIONS, CAPITAL FAMILIAL, CAPITAL ÉTRANGER,...etc)
2. RAISONS DE LA SPÉCIALISATION DE L'ENTREPRISE
3. RAISONS DE CHANGEMENT DU TYPE DE PRODUCTION DE L'ENTREPRISE
4. RAISONS DE L'ORGANISATION ET DE RESTRUCTURATION DE L'ENTREPRISE
5. ORIGINES ET SOURCES DES CONTRATS RÉALISÉS PAR L'ENTREPRISE
6. RAISONS DE LA LOCALISATION DE L'ENTREPRISE SUR LE BOULEVARD TALBOT
7. RAISONS DE LA VENTE DE L'ENTREPRISE

V. RENSEIGNEMENTS SUR L'ÉCLATEMENT OU LA FAILLITE DE  
L'ENTREPRISE PENDANT LES ANNÉES 1960

1. RAISONS DE LA FAILLITE DE L'ENTREPRISE
2. RAISONS DE LA VENTE DE L'ENTREPRISE
3. ÉCLATEMENT DES PRINCIPES DE L'ENTREPRISE  
FAMILIALE
4. LIMITE DE LA GESTION ET DE L'ADMINISTRATION  
DES ENTREPRISES FAMILIALES
5. POSITIONS DES MEMBRES DE LA FAMILLE FONDATRICE
6. GREVE DES EMPLOYÉS DE L'ENTREPRISE
7. EFFETS ET CONSÉQUENCES DE CETTE GREVES
8. RE COURS DE L'ENTREPRISE
9. RAISONS DE LA VENTE DE L'ENTREPRISE.

## BIBLIOGRAPHIE

### A/ RÉFÉRENCES

ANDREW, CAROLINE, et al., L'urbanisation: une affaire, Éditions de l'Université d'Ottawa, 1981.

BASSAND, MICHEL, Villes, régions et société: introduction à la sociologie des phénomènes urbains et régionaux, Presses Polytechniques Romandes, Lausanne, 1982.

BAUER, MICHEL, et COHEN, ELLIE, Qui gouverne les groupes industriels, Éditions du Seuil, Paris, 1981.

BLEITRACH, DANIELLE, et CHENU, ALAIN, L'usine et la vie. luttes régionales: Marseille et Fos, Éditions François Maspero, Paris, 1979.

BOUCHARD, LOUIS-MARIE, Les villes du Saguenay, Éditions Leméac et la Fondation de l'Université du Québec à Chicoutimi, 1973.

BOUDREAU, PIERRE-W., Luttes régionalitaires et société post-industrielle: Dix ans d'action socio-politiques au Saguenay, Sagamie/ Québec, 1986.

BOUDREAU, PIERRE-W., La technologie et l'emploi, une question régionale. Texte présenté à la deuxième conférence annuelle: "La région de l'Atlantique face à la puce électronique"; Moncton, N.-B. 24 novembre 1984.

CASTELLS, MANUEL, La question urbaine, Éditions François Maspero, Paris, 1972.

DOWIDAR, Mohamed H., L'économie politique, une science sociale, Éditions François Maspero, Paris, 1974.

DE GAUDEMAR, JEAN-PAUL., et al., Usines et ouvriers, figures d'un nouvel ordre productif, Éditions François Maspero, 1980.

GAGNON, GASTON, Pouvoir et société à Chicoutimi 1890-1915, mémoire de maîtrise en histoire. Université du Québec à Montréal, août 1980.

- GAUTHIER, DENIS, Un rang rural devenu boulevard semi-urbain. La transformation du rang St-Thomas depuis la construction du boulevard Talbot. Mémoire pour l'obtention du baccalauréat en histoire. Université Laval, Québec, 1967.
- GERVAIS, GUILLIANE, L'État capitaliste face aux disparités régionales: analyse de l'intervention étatique dans le domaine de la politique régionale à partir du concept de développement régional, thèse de doctorat, Ottawa, 4 microfiches, 1980.
- HARVEY, PIERRE, Pourquoi le Québec et les canadiens français occupent-ils une place inférieure sur le plan économique, Boréal Express, Montréal, 1974.
- HARVEY, PIERRE, "La fonction d'entrepreneur et son évolution". in, L'Actualité Économique, vol. 1, avril-juin 1952.
- HÉNAULT, GEORGE-H., Culture et management: Le cas de l'entreprise québécoise, Mc Graw-Hill Éditeur, Montréal, 1974.
- KLEIN, JUAN-LUIS, Région, déploiement du capital et coût du travail, contribution à l'analyse de la croissance manufacturière dans la région de Québec. Thèse de doctorat, Université Laval, 1981.
- LAVERTUE, ROBERT, Régions, classes sociales et industrie: La question Beauceronne, notes et documents de recherches, dép. de géographie, Université Laval, 1981.
- LEFEBVRE, HENRI, La production de l'espace, Éditions Anthropos, Paris, 1973.
- LEDRUT, RAYMOND, Sociologie urbaine, P.U.F., Paris,
- LIPIETZ, ALAIN, Le capital et son espace, François Maspero, Paris, 1977.
- MARTINET, ALAIN-C., et PETIT, GEORGES, L'entreprise dans un monde en changement, Éditions du Seuil, Paris, 1982.
- MARX, KARL, Le capital, livre 1, Grenier, Flammarion, Paris, 1969.
- MINVILLE, ESDRAS, "Les fins du travail et l'organisation industrielle", pp. 595-607, in, L'Actualité Économique, vol. 1, jan-mars 1949.
- MINVILLE, ESDRAS, "L'aspect économique du problème canadien-français", pp. 48-77, in, L'Actualité Économique, vol. 1, avril-juin 1950.
- OFFICE DE PLANIFICATION ET DE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC (O.P.D.Q). Les villes satellites de Montréal, 1979.

OFFICE DE PLANIFICATION ET DE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC (O.P.D.Q), Le secteur tertiaire du grand Chicoutimi, 1969.

OFFICE DE PLANIFICATION ET DE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC (O.P.D.Q), Le profil du Saguenay-Lac-St-Jean, Collection des schémas régionaux, 2ème Edition, 1977.

OFFICE DE PLANIFICATION ET DE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC (O.P.D.Q), Mission du plan régional, S.-L.-S.-J.: Esquisse du plan de développement 6, industrie, Avril, 1970.

PÉPIN, PIERRE-YVES, Le royaume du Saguenay en 1968, Ministère de l'Expansion Économique Régionale (M.E.E.R), Ottawa, 1969.

POULANTZAS, NICOS, Les classes sociales dans le capitalisme aujourd'hui, Éditions du Seuil, Paris, 1974.

RINGUETTE, MARTIN, Les travailleurs manuels de Chicoutimi et la crise économique 1925-1940. Mémoire de maîtrise, Université Laval, Octobre 1984.

ROY, SYLVAIN, Espace urbain et redéfinition d'une nouvelle territorialité: L'enjeu régional du centre-ville de Chicoutimi. Mémoire de maîtrise en Études régionales, Université du Québec à Chicoutimi, 1985.

SALES, ARNAUD, Bourgeoisies industrielles au Québec, Presses de l'Université de Montréal, 1979.

SIMERAY, JEAN-P. La structure de l'entreprise, Entreprises Modernes d'Éditions, Paris, 1966.

TAYLOR, NORMAND-W., "L'industriel canadien-français et son milieu", pp. 44-71, in, Durocher, R., et LINTEAU, P.-A., Le retard économique du Québec, Éditions Boréal Express, Montréal, 1971.

## B/ GÉNÉRALE

AMIN, SAMIR, Le développement inégal, Éditions du Minuit, Paris, 1973.

- BENABOU, CHARLES, et ABRAVANEL, HARRY, Les comportements des individus et des groupes dans l'organisation, Chicoutimi, Gaëtan Morin, Éditeur, 1986.
- BOISVERT, MICHEL, "Le découpage de l'espace et les théories de la croissance et de développement", L'espace Géographique, 1981, vol. 10, p. 99 à 106.
- CNRS, L'analyse interdisciplinaire de la croissance urbaine, Éditions du CNRS, Paris, 1972.
- COTÉ, ABRAVANEL, BÉLANGER, Individu, groupe et organisation, Gaëtan Morin, Éditeur, 1980.
- DUBREUIL, GUY, Le Québec face à l'aménagement régional, ARDA, Montréal, 1969.
- DUBREUIL, GUY, et TARRAB, GILBERT, Culture, territoire et aménagement, Éditions HLM, Montréal, 1976.
- DUFRESNE, JACQUES, et JACQUES, JOCELYN, sous la direction, Crise et leadership, les organisations en mutation, Éditions Boréal Express, Montréal, 1983.
- DULONG, RENAUD, Les régions, L'État et la société locale, P.U.F., Paris, 1978
- DURAND, CLAUDE, Le travail enchaîné, Éditions du Seuil, Paris, 1978.
- DURRIEU, YVES, L'impossible régionalisation capitaliste, Anthropos, Paris, 1973.
- LABORIT, H., L'homme et la ville, Éditions Flammarion, Paris, 1971.
- LEDRUT, RAYMOND, Sociologie urbaine, PUF, Paris, 1978.
- LEFEBVRE, HENRI, La révolution urbaine, Gallimard, Paris, 1970.
- LEFEBVRE, HENRI, La production de l'espace, Anthropos, Paris, 1973.
- LEFEBVRE, HENRI, Du rural à l'urbain, Éditions Anthropos, Paris, 1974.
- Recherches et travaux du laboratoire de sociologie de l'Université de Nice, Le développement économique régionale. Éditions Les Belles et Lettres, Monaco, 1975.
- RIOUX, MARCEL, Amélioration et idéologie dans la vie quotidienne des montréalais francophones, 1973.
- SALAMA, PIERRE et TESSIER, PATRICK, L'industrialisation dans le sous-développement, Maspéro, 1982.

TAYLOR, FREDERICK-W., La direction scientifique de l'entreprise, Dumond, Paris, 1965.

TOULOUSE, JEAN-MARIE, Les réussites québécoises, Éditions Agence D'arc inc., Montréal, 1980.

TRACHEN, AHMED, Développement et dynamique de l'inégalité, Économica, Paris, 1985.

VIDAL, DANIEL, Changement industriel et productivité, Mouton, Paris, 1967.

## **B/ JOURNAUX, REVUES, DOCUMENTS**

Bulletins de l'entreprise les ICL, du 11 février 1958 au 20 mai 1964.

Corporation de Développement Economique de Chicoutimi (C.D.E.C), Chicoutimi ... en plein centre! 1987.

Corporation de Développement Économique de Chicoutimi, Liste de entreprises: Chicoutimi métropolitaine, Chicoutimi, 26 avril, 1988.

Alcan Aluminum Limitée, Rapports annuels, de 1960 à 1986.

L'ACTUALITÉ ÉCONOMIQUE, Revue mensuelle, Janvier 1944, Tomes 1 et 2.

LE LINGOT, journal d'informations régionales, Jeudi 6 décembre, 1962.

LE PROGRES DU SAGUENAY, jeudi 5 octobre 1961.

LE SOLEIL, du samedi 8 octobre 1966.

LE SOLEIL, samedi 12 janvier 1963.

Le QUOTIDIEN, du 28 janvier 1988.

COMMERCE, revue, octobre 1958.

Rapport Parker et Mandigo, management consultants industrial analystes, 14 juillet 1947.

Rapport Dugal, Fernand, ing., 3 août 1963.