

Notes pour Monsieur Alain Lemaire
Président et chef de la direction
Cascades inc.

À l'occasion d'une allocution prononcée devant la Chambre
de Commerce du Montréal Métropolitain

Le mardi 31 janvier 2006

Version du 31 janvier 2006

Seule la version lue fait foi

Distingués invités de la table d'honneur,
Mesdames et messieurs,

C'est avec un grand enthousiasme que je me retrouve parmi vous aujourd'hui. En effet, par les temps qui courent, les tribunes comme celles-ci sont plutôt rares pour parler en bien de l'industrie des pâtes et papiers.

Soyez sans crainte, car au menu principal de ma présentation ne figure pas une description exhaustive des nombreux problèmes qui nous affligent car je ne voudrais pas, d'aucune manière, nuire à votre digestion !

Mais je m'en voudrais de ne pas profiter de cette tribune comme amuse gueule, pour vous entretenir, un tant soit peu, des défis auxquels nous sommes confrontés. Il y a 3 ans, l'industrie jouissait d'une conjoncture commerciale favorable, avec un dollar canadien à \pm 65 cents et un baril de pétrole inférieur à 30 \$US. Hélas, les temps ont changé. Plusieurs facteurs ont évolué avec pour résultat que nos bénéfices ont presque entièrement disparu et que nous avons été contraints de procéder à des rationalisations impliquant des fermetures d'usines et des mises à pied.

Et pour une entreprise comme Cascades, qui a la réputation de créer des emplois et de faire des acquisitions, c'est tout un revirement de situation!

Aujourd'hui, nous devons prendre connaissance des nouveaux paramètres qui nous affectent très négativement, soit : un dollar à plus de 85 cents; un baril de pétrole qui frise le cap des 70 \$US menant à des frais d'exploitation en forte hausse; des coûts à la tonne pour la main d'œuvre non compétitifs; des prix de matières ligneuses les plus élevés au monde; une demande décroissante pour la majorité de nos produits; une compétition incontrôlable en provenance des pays émergents; et un contentieux qui perdure avec l'administration américaine sur le bois d'oeuvre. Devant cette 'pluie de bonnes nouvelles', se dresse le constat suivant : l'industrie des pâtes et papiers, qui représente une part importante de notre économie nationale, traverse la pire crise de son histoire. Et cette dernière n'est pas cyclique mais bien structurelle !

Il est donc impératif d'agir rapidement afin d'apporter les correctifs sur les éléments que nous contrôlons, de consolider l'industrie, rééquilibrer l'offre et la demande et tenter de réaliser, à nouveau, des performances acceptables.

C'est pour cette raison que j'ai accepté de co-présider avec monsieur Claude Béchard, ministre du Développement économique, de l'innovation et de l'exportation, le Groupe-conseil sur l'avenir économique de l'industrie forestière, et auquel participent tous les leaders importants de notre industrie québécoise. Nous espérons qu'ensemble, nous serons en mesure d'identifier des pistes de solutions pour nous permettre d'améliorer notre compétitivité à l'échelle mondiale.

Malgré cette sombre conjoncture, j'ai bel et bien l'intention de vous parler d'un sujet beaucoup plus soutenable, ou devrais-je dire beaucoup plus comestible : le développement durable !

En effet, d'une très petite entreprise familiale de récupération qui voit le jour au début des années 60, Cascades est aujourd'hui devenue une multinationale qui compte environ 15 000 employés actifs dans plus d'une centaine d'usines situées sur trois continents et qui génèrent un chiffre d'affaires de 3,5 milliards \$.

Cascades c'est aussi :

- ❖ Le 1^{er} fabricant canadien de carton plat recyclé; (boîte de céréale)
- ❖ Le 1^{er} fabricant de carton-caisse au Canada et le 7^e en Amérique par l'entremise de son association avec Domtar dans Norampac; (boîte emballage corrugué)
- ❖ Le 4^{ème} plus grand producteur de papier tissu en Amérique du Nord; (papier de toilette)

...et, bien entendu, le plus important recycleur de vieux papiers au Canada!

Notre croissance s'est faite à partir de VOS rebuts collectifs comme matière première. En fait, avant Cascades, mes frères Bernard et Laurent avec mon père avaient créé une entreprise de récupération, La *Drummond Pulp and Fiber*.

À l'origine, nous n'avions pas la prétention de participer au développement durable. D'ailleurs, l'expression n'existait même pas. La collecte des ordures ménagères et la récupération représentaient d'abord et avant tout un besoin essentiel : celui de mettre du pain sur notre table.

De plus, notre paternel trouvait déplorable d'envoyer au site d'enfouissement des matières comme le papier, les métaux, le carton, le verre et les vieux chiffons alors que certains industriels en avaient besoin. Le gros bon sens s'imposait tout comme la nécessité de gagner sa vie. (Fait à noter, la maison familiale a été construite pendant la guerre presque entièrement avec des matériaux recyclés)

Si aujourd'hui l'acte de recycler est bien vu, et fait même l'objet d'une conférence devant la Chambre de commerce de Montréal, en 1960, il nous arrivait parfois d'en avoir un peu honte. Faire soi-même la collecte des ordures et prendre le chemin du dépotoir pour y trier notre matière première n'avait rien de glorieux ou de valorisant.

Il apparaît donc évident que pour mes frères et moi, le développement durable n'est pas une mode, un outil de vente ou encore un concept que l'industrie a développé pour se donner bonne conscience! C'est le résultat de nos valeurs familiales, de nos façons de faire et de notre philosophie avec comme pierre d'assise le respect.

Mais qu'entendons-nous par développement durable ?

Si vous n'avez pas déjà une définition sous la main ou à l'esprit, je vais vous simplifier la tâche en vous en proposant une parmi tant d'autres : Celle du ministère de l'Environnement du Québec inspirée du Rapport Bruntland:

«Le développement durable est un processus continu d'amélioration des conditions d'existence des populations actuelles qui ne compromet pas la capacité des générations futures de faire de même et qui intègre harmonieusement les dimensions environnementale, sociale et économique du développement ».

Mais posons-nous la question suivante : Outre les bienfaits environnementaux, quels sont les avantages de soutenir le développement durable ?

Sur le seul plan des affaires, quels en sont les bénéfices associés? Nous croyons qu'ils sont nombreux.

1- Pour les employés par exemple, il revêt un pouvoir d'attraction et de rétention de plus en plus reconnu. C'est une source de fierté et de motivation supplémentaire que de travailler pour un employeur qui partage ce genre de valeurs.

(À ce sujet, le Bureau de la statistique nous confirme que l'environnement représente la plus grande préoccupation des Canadiens.)

2- Pour la communauté, il va sans dire qu'un citoyen corporatif soucieux du développement durable et du bien-être collectif obtiendra une meilleure collaboration avec le milieu grâce à cette notoriété...et quoi de plus normal que de redonner aux localités où nous oeuvrons.

3- Pour les partenaires financiers et actionnaires – Nous croyons que ceux-ci regardent d'un œil favorable les entreprises qui préconisent ce genre de principe.

Dans la même veine, les coalitions et les groupes d'investisseurs socialement responsables observent également si ces vertus fondamentales sont respectées par les entreprises avant de décider d'y investir ou d'inciter les gestionnaires de fonds de placement à le faire.

Comme je suis davantage un praticien qu'un théoricien, et afin de mieux illustrer mes propos, j'aimerais passer en revue quelques-unes des actions concrètes qui touchent les trois sphères du développement durable chez Cascades soit : les volets environnemental, social et économique.

En ce qui a trait notre mission environnementale, nos actions prennent source dans notre mission qui définit des objectifs clairs mais surtout des priorités.

1. l'utilisation maximale des matières premières recyclables;
2. la réduction de la consommation d'eau et des émissions de gaz à effet de serre;
3. la revalorisation des déchets;
4. l'optimisation de la consommation d'énergie.

À tout seigneur tout honneur. Le recours à la fibre recyclée, de préférence à la fibre vierge, permet d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles et de limiter la pression sur les écosystèmes.

En utilisant plus de 2,5 millions de tonnes de fibres urbaines chaque année, Cascades épargne ainsi 30 millions d'arbres, soit l'équivalent de 30 000 hectares de forêt ou deux fois la superficie de l'île de Montréal annuellement.

Et on peut faire plus avec votre participation. En effet, Montréal est une 'pépinière' à fort potentiel puisqu'elle nous permet d'offrir à tous les acteurs de la collectivité la possibilité de régénérer leurs vieux papiers et cartons pour ensuite vous offrir des produits de tissu, des boîtes d'emballage ou du papier à imprimer à fort contenu recyclé provenant en grande partie de l'ensemble de vos matières résiduelles. Cela crée une boucle logique et écologique. Comme disait mon père et un certain Lavoisier : Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme !

C'est d'ailleurs grâce à ces produits 100 % recyclés, que Cascades a obtenu de multiples accréditations reconnues telles que Éco-Logo et FSC Recyclé, ainsi qu'une place de premier plan dans le guide d'achat de Greenpeace.

En ce qui concerne l'eau, l'optimisation de la consommation passe avant tout par la réutilisation interne des eaux de procédés. Dans nos usines, chaque litre d'eau est 'recirculé' jusqu'à 40 fois avant son transfert au traitement primaire et secondaire et son retour (souvent plus purifiée qu'à son entrée) à l'effluent.

On ne peut pas en dire autant de notre propre utilisation à la maison n'est-ce pas ?

À titre d'exemple, pour fabriquer une tonne de papier, l'industrie canadienne utilise en moyenne 65 mètres cubes d'eau. Chez Cascades nous en utilisons moins de 18 mètres cubes d'eau à la tonne produite. C'est trois fois moins! Et dans la moitié de nos usines, nous sommes capables de produire la même quantité de papier avec moins de 10 mètres cubes d'eau. Plus encore certaines n'ont même pas de rejet à l'effluent !

L'eau n'est pas la seule ressource que nous réutilisons. Près des deux tiers des rejets générés par le traitement des papiers et cartons recyclés ont été revalorisés en 2005. Nous recherchons constamment des idées nouvelles et originales d'abord pour les réduire et par la suite pour les réutiliser comme par exemple de la biomasse pour la production d'énergie ou l'épandage de boue de traitement des eaux usées destinées à la régénération de la flore de sites miniers ou agricoles ou encore pour le compostage.

Comme il est toujours préférable de prêcher par l'exemple, nous avons entrepris en 2002 un ambitieux Programme de collecte des déchets multiples. Ce dernier permet la récupération de 16 catégories distinctes de déchets dits dangereux tels : les piles, les tubes fluorescents, les équipements informatiques, les solvants, des métaux et les huiles usées, et j'en passe - qui seront recyclés ou éliminés sans danger pour l'environnement. (il nous reste que les déchets de cafétéria !) En passant, j'ai pris connaissance comme vous ce matin de l'intention du gouvernement du Québec de faire payer l'industrie de l'emballage pour la récupération de ses produits.

Deux mises en garde me viennent spontanément à l'esprit. Dans un premier temps, cette formule fait en sorte que c'est le consommateur qui paiera la note. Le gouvernement devrait peut-être prêcher par l'exemple en mettant en place des programmes de récupération au sein des différentes instances gouvernementales. Dans bien des ministères ces programmes brillent par leur absence.

En ce qui a trait à notre consommation énergétique, Cascades inaugurerait à Kingsey Falls en 1989 la première centrale intégrée de cogénération au gaz naturel au Canada pour une production de 30 MW.

De son côté, Boralex, une entreprise que nous détenons à 43 %, a inauguré au mois d'octobre dernier, le plus grand parc d'éoliennes de France. Du même coup, elle est devenue la plus importante productrice d'énergie éolienne de l'Hexagone avec près de 20 % du marché.

Et nous sommes confiants que le partenariat signé avec le séminaire de Québec et Gaz Métro nous permettra de remporter l'appel d'offre du gouvernement Charest et ainsi mettre à profit, au Québec, l'expertise de Boralex en matière d'énergie éolienne.

Toujours dans le même domaine, Cascades Groupe Papiers Fins à Saint-Jérôme comble maintenant la majorité de ses besoins en énergie thermique en s'alimentant à partir des biogaz générés par la décomposition des résidus d'un site d'enfouissement des déchets adjacent.

Cette première dans l'industrie des pâtes et papiers, a nécessité des investissements de plus de 10 millions de dollars. À lui seul, ce projet permettra une réduction annuelle de 70 000 tonnes métriques de CO₂ dans l'atmosphère.

En fait, grâce à ces exemples et à une gestion énergétique exemplaire, Cascades a été honorée en 2005 par le gouvernement du Canada dans le cadre du Programme d'économie d'énergie dans l'industrie canadienne pour son plan de sensibilisation et de formation en efficacité énergétique.

De plus, nous avons formé un groupe dédié à la réduction de notre consommation en énergie. Constat : 12 personnes sont à pied d'œuvre depuis trois ans et ont permis de réduire notre consommation de + 6 % pour une économie d'environ 20 millions \$. Notre objectif à moyen terme est de retrancher un autre 7 %.

Comme vous le savez, Montréal fut tout récemment le théâtre d'un sommet international sur les changements climatiques. L'ampleur de ce rendez-vous onusien témoigne de l'importance que nous devons accorder à ce phénomène. Et Cascades n'y échappe pas.

Grâce à une sensibilisation quotidienne des employés, à des politiques internes rigoureuses, à des investissements substantiels et à une foule de projets de tout acabit, nous visons un objectif ambitieux de réduction de 13 % de nos émissions de CO₂. Pour reprendre une expression dans l'air du temps, si la tendance se maintient, nous prévoyons atteindre nos cibles par rapport à Kyoto 2007. (revente de crédits)

Si de grands projets nous donnent de bons rendements économiques, les plus petits aussi ne sont pas à négliger.

Par exemple, nous avons instauré en 2004 une politique limitant la consommation d'essence de notre parc de voitures à 10 litres par 100 kilomètres. Et au début de 2006, cet objectif a été abaissé à 9 litres représentant des économies de l'ordre de 100 000 \$ et des tonnes de CO₂ en moins dans l'atmosphère.

Ce programme sera d'ailleurs bonifié dans le futur avec l'intégration de voitures hybrides, turbo diesel, etc.

Je pourrais continuer de vous entretenir sur nos initiatives environnementales jusqu'à la prochaine conférence de la CCMM ! Mais le développement durable ce n'est pas que l'énergie et l'environnement c'est aussi l'aspect humain.

Pour notre bilan social, qui en passant fait partie intégrante de notre rapport annuel depuis près de 20 ans, nous considérons le développement durable sous 2 aspects principaux :

- la relation avec les employés
- la relation avec les communautés et la société en général

Essentiellement, nous visons simplement à atteindre un niveau d'équilibre entre être un employeur exemplaire, un gestionnaire performant et un bon citoyen corporatif.

Laissez-moi vous décrire quelques éléments importants qui nous distinguent ainsi que certaines mesures que Cascades a mises de l'avant afin de contribuer au bien-être de ses employés et des communautés au sein desquelles elle est présente.

Pour la troisième année consécutive, Cascades fait partie de la liste des 100 meilleurs employeurs au Canada selon la revue *Macleans* et figure dans le premier tiers du palmarès de la revue Commerce des 150 entreprises les plus admirées du Québec. Pourquoi?

Entre autres, parce que nous avons le souci du bien-être de nos employés tant au travail qu'à l'extérieur. Nous croyons qu'une gestion décontractée, qui privilégie les rapports sans égard au niveau hiérarchique, mobilise davantage le personnel qu'une gestion traditionnelle plus conservatrice. Dialogue, franchise et respect se traduisent dans la vie de tous les jours par une réelle politique de portes ouvertes, de promotion à l'interne et de tolérance à l'erreur.

Ce principe de gestion va au-delà de la possibilité pour un employé de franchir le seuil du bureau de la direction pour émettre un point de vue : il témoigne en effet de l'importance que nous accordons à l'écoute, à la consultation, aux échanges et à la transparence.

De plus, le partage des profits avec tous nos employés est une formule en laquelle nous croyons depuis le début.

En 2002, lors d'une année record, dans le cadre de sa politique de rémunération globale, Cascades a versé 50 \$ millions à ses employés, aux seules fins de la participation aux profits.

Or la motivation n'est cependant pas juste une question de reconnaissance monétaire! Ce que nos employés apprécient par dessus tout c'est le partage de l'information. C'est pour cette raison que nous leur divulguons unité par unité, les résultats financiers mensuels qui reflètent les efforts fournis et présentent les défis futurs qui se posent.

Cascades participe activement au mieux-être des communautés à proximité de ses usines, car la qualité de vie de son personnel ne dépend pas uniquement de saines conditions de travail, mais aussi d'un environnement communautaire où il fait bon vivre.

En 2005, malgré une mauvaise conjoncture, nous avons néanmoins versé près de 4 millions \$ à quelque 400 organismes au Canada, aux États-Unis et en Europe.

À Montréal, où nous sommes peu présent comme fabricant mais davantage comme récupérateur de vieux papiers et cartons, notre engagement financier est apprécié par les

grandes fondations universitaires, hospitalières, muséales et sportives. Notre partenariat avec l'organisation Alliance Procure (dont les dépliants se trouvent sur votre table) en témoigne d'ailleurs éloquemment.

Nous avons aussi formé un partenariat avec la STM et le journal Métro afin de fournir des bacs de recyclage sur les quais! Mine de rien, cela nous permet de recycler 400 tonnes de vieux papiers par année en plus d'améliorer grandement la propreté du métro de Montréal. Et dans ce sens, nous endossons la stratégie du Maire Tremblay qui veut faire de Montréal une ville exemplaire en matière de récupération, de propreté et d'embellissement.

Je ne vous apprendrais rien si je vous disais que sans la dimension économique je ne serais pas ici aujourd'hui pour vous entretenir de développement durable.

Il faut être profondément convaincu des bienfaits à moyen et long terme qui y sont associés pour investir dans des mesures environnementales et sociales. Ce n'est certainement pas la profitabilité actuelle qui nous dicte cette bonne conscience et justifie la poursuite de notre engagement envers le développement durable ! Ne vous

méprenez pas : nous fabriquons du papier monnaie mais nous n'imprimons pas d'argent ! Ou du moins pas encore!

Trêve de plaisanterie, cela semble fonctionner comme en témoigne notre rendement boursier.

Certes, il fut négatif de 25 % en 2005. Quand je me regarde, je me désole. Mais quand je me compare, je me console car en effet, en moyenne, l'industrie a vu sa valeur boursière diminuer de 40 % à 80 % durant la même période! Et depuis le début de nos annonces de rationalisation, notre action a connu une augmentation de sa valeur de 40 % !

Si nous faisons exception des entreprises de matériaux de construction, nous avons généré, au cours des cinq derniers exercices financiers, l'un des meilleurs rendements moyens sur le capital utilisé de toute l'industrie nord-américaine.

De plus, pour la même période, nos flux monétaires cumulatifs provenant de nos activités d'exploitation se sont chiffrés à plus de 1 milliard \$.

Ce qui nous a, entre autres, permis de procéder à des acquisitions d'entreprises et à des investissements en

immobilisations pour ainsi être proactifs, voire même avant-gardiste, face au développement durable. Et je peux vous assurer que ce n'est pas terminé.

Nous ne négligeons pas non plus nos actionnaires. Ceux-ci ont vu le dividende augmenter à 2 reprises au cours des 5 dernières années, une 1^{re} fois de 9 % en 2001 et une seconde fois de 33 % en 2003. Et chez Cascades, nous croyons profondément au principe suivant : une action, un vote !

Je conclurais en vous disant qu'il m'aurait été difficile de parler de développement durable sans vous parler de quelques-uns des 1001 projets que nous avons réalisés en ce sens. Nous sommes des entrepreneurs, des gens d'action et ce sont des gestes concrets que je voulais mettre de l'avant pour vous interpeller personnellement et vous convaincre que toutes les entreprises sont capables de faire des progrès en matière de développement durable sans hypothéquer leur performance. Je voulais aussi vous démontrer que Cascades peut vous aider à améliorer votre bilan environnemental, en vous offrant des produits qui non seulement sont respectueux de l'environnement mais dont le processus de fabrication l'est tout autant. (Exemple Wal-Mart)

Je vous laisse sur cette citation de Corinne Gendron, directrice de la Chaire en développement durable de l'UQAM, Chaire dont nous sommes d'ailleurs un fier partenaire. Elle va ainsi :

« Pour dépasser son statut de slogan, le développement durable doit être compris comme un agencement hiérarchisé des pôles économie, environnement et société, où le développement social est envisagé comme un objectif, l'économie comme un moyen et l'intégrité de l'environnement comme une condition (...)»

Je me permets d'y ajouter un dernier élément. Pour un industriel, le développement durable est aussi un instrument de cohésion fort qui fait partie intégrante de tous les enjeux parce qu'il donne un sens à ce que l'on fait. Fabriquer du papier, à la longue, peut paraître ennuyant. Mais fabriquer du papier, dans le respect des gens et de l'environnement, crée une valeur ajoutée.

Merci à tous et à toutes pour votre attention.