

Z1-1975/1-41 -
B2 16F
#2

Commission royale d'enquête sur les groupements de sociétés

JUL 18 1978

BIBLIOTHÈQUE DES DOCUMENTS



Étude no 16

Le groupe Irving

Une étude de cas

Commission royale d'enquête sur les groupements de sociétés

Le groupe Irving **Une étude de cas**

Février 1978

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1977

En vente par la poste:

Imprimerie et Édition
Approvisionnements et Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

ou chez votre libraire.

N° de catalogue Z1-1975/1-41-16 Canada: \$2
ISBN 0-660-00628-6 Autres pays: \$2.40

Prix sujet à changement sans avis préalable.

AVANT-PROPOS

La Commission royale d'enquête sur les groupements de sociétés fut mise sur pied en avril 1975 afin " de mener une enquête, faire rapport et donner ses recommandations concernant :

- a) la nature et le rôle des principaux groupements de sociétés;
- b) les conséquences économiques et sociales de tels groupements sur l'intérêt public;
- c) l'existence de mesures ou la recommandation de mesures qu'il faudra éventuellement prendre pour protéger l'intérêt public à cet égard. "

En vue de recueillir les avis éclairés de sociétés ou d'individus compétents, la commission a tenu des audiences dans de nombreuses villes du pays et a invité toutes personnes intéressées à lui soumettre des mémoires; ces activités ont commencé en novembre 1975. La commission a de plus établi un programme de recherche.

La présente étude sur le groupe de sociétés Irving a été élaborée sur la base de renseignements et de données généralement disponibles et à partir d'entrevues personnelles. Pour la plus grande part, les données financières concernant le groupe Irving ne sont pas publiées; on trouvera donc, dans cette étude, un certain nombre d'estimations. L'objet premier de la recherche ayant présidé à cette publication a consisté dans un examen de la taille, de la portée, de la stratégie et de la structure de ce groupe de sociétés unies par un même lien de propriété, et qui constitue la plus importante concentration d'intérêts au Canada.

Le seul but de la commission, en publiant ces ouvrages, est de servir l'intérêt public. Les analyses et conclusions présentées par l'auteur ne sont pas nécessairement celles de la commission ou de son personnel.

TABLE DES MATIERES

Avant-propos	iii
Introduction	1
Chapitre premier Le groupe Irving : 1976	5
Chapitre II Les trois stades de son expansion	13
Chapitre III La taille et la portée du groupe Irving	29
Chapitre IV La croissance des sociétés et le progrès industriel	35
Notes	43

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUE

Tableau 1	
Les trois stades de développement d'une entreprise	12
Tableau 2	
Les dates importantes dans l'histoire de l'empire Irving	16
Tableau 3	
Part du marché de détail des compagnies pétrolières, 1974	31
Graphique	
Les principaux liens de propriété	7

INTRODUCTION

Etudier une grande corporation industrielle consiste, pour bien des gens, en un examen de ses résultats financiers et économiques, de son taux de croissance, de ses dividendes, du rendement de son capital investi et des perspectives qu'elle offre du point de vue de ses bénéficiaires. Pour les syndicats ouvriers, une telle étude constitue une source de renseignements qui leur permet d'élaborer les tactiques dont ils se serviront lors des négociations collectives pour obtenir des hausses de salaire et autres avantages, ou même pour assurer leur survivance. Pour les gouvernements, l'étude des sociétés est fonction de l'expansion industrielle, des taux de l'impôt, des perspectives de l'emploi et, peut-être aussi, de ses propres approvisionnements. Pour l'universitaire, l'étude est importante à raison de ce qu'elle enseigne au plan des principes de gestion, de l'évolution des sociétés et de l'esprit d'entreprise. Pourtant, ce ne sont là que quelques-uns des grands thèmes qui intéressent certains interlocuteurs du dialogue qui se poursuit autour des sociétés, tant il est vrai que celles-ci sont rarement étudiées à fond par leurs propres gestionnaires et plus rarement encore du point de vue de leurs effets sociaux sur une localité, une région ou une ville¹. A vrai dire, l'analyse historique et l'examen de la gestion des grandes sociétés canadiennes est un domaine de recherche fort négligé².

La présente étude porte sur un groupe de compagnies concentrées dans la troisième plus petite des provinces canadiennes, le Nouveau-Brunswick. Il s'agit du groupe K. C. Irving dont le siège social est à Saint-Jean. Le groupe est formé d'une centaine d'entreprises distinctes, dont quelques-unes sont très considérables même à l'échelle canadienne et quelques autres très petites même à l'échelle provinciale, et qui sont toutes reliées directement ou indirectement entre elles par un véritable labyrinthe de sociétés de portefeuille.

Dans l'ensemble, on sait peu de choses sur l'organisation Irving, bien qu'un livre ait été écrit sur son fondateur K. C. Irving³ et qu'on se soit livré à des conjectures quant au nombre d'entreprises que comprend le groupe (nous reviendrons là-dessus dans une autre section). Certains journalistes ont sans doute réussi à broser un tableau d'ensemble des compagnies Irving⁴, mais rien de précis n'a jamais été publié pour faire la lumière sur les liens

de propriété et sur les entrelacements de réseaux qui caractérisent le groupe Irving; à tel point que l'absence de telles données a engendré, pour reprendre l'expression de certains journalistes, le phénomène de " l'armée des observateurs d'Irving ".

Le but de la présente étude est double : d'abord, découvrir et réunir, à partir des sources accessibles au public, une documentation de base aussi complète que possible sur le groupe des sociétés Irving; ensuite, interpréter les données ainsi recueillies en les considérant sous trois perspectives différentes : l'organisation, l'aspect économique et l'aspect social. L'étude n'est pas une enquête de journaliste, et ses auteurs n'ont pas cherché à interviewer les personnes qui connaissent les compagnies Irving, ni les dirigeants de ces compagnies. Les descriptions des compagnies ont été tirées de publications accessibles au public, par exemple de comptes rendus et d'articles parus dans les journaux et les revues. Il s'agit, en grande partie, d'articles publiés de 1949 à 1978 dans le *Financial Post* et dans le *Globe and Mail*. Des recherches documentaires nous ont également fait découvrir diverses revues qui avaient publié des articles sur tel ou tel aspect particulier des compagnies Irving.

Lorsqu'il s'est agi d'interpréter les données, d'importantes questions se sont posées.

a) L'organisation

Quelles sont les limites des compagnies Irving et quelles sont les principales entreprises qui forment ce groupe? L'auteur a reconstitué l'organigramme du groupe Irving en s'inspirant de sources diverses, notamment des articles de journaux, le livre déjà mentionné consacré à K. C. Irving, une enquête du *New York Times*, des articles du *Financial Post* et des données statistiques réunies par le ministère fédéral de l'Industrie et du Commerce aux termes de la *Loi sur les déclarations des corporations et des syndicats ouvriers* (CALURA).

b) L'aspect économique

Quels sont les principaux facteurs à l'origine du succès remporté par le groupe? Quelles stratégies emploient les compagnies Irving au plan de la gestion et quelles en sont les répercussions sur la région des Maritimes?

c) L'aspect social

Comment les compagnies Irving sont-elles perçues au Nouveau-Brunswick (et dans les Maritimes) par les divers groupements d'intérêts, notamment les journaux, les syndicats, les gouvernements et le public. Quels sont les problèmes en cause?

Il est inévitable qu'une étude sur les compagnies Irving porte, jusqu'à un certain point, sur les membres de la famille Irving eux-mêmes, soit M. Kenneth Colin Irving et ses trois fils, Arthur, James et Jack. Par la même occasion, l'étude soulève des questions fondamentales au sujet de l'expansion industrielle dans une région comme celles des Maritimes. On remarque, par exemple, que les Irving ont connu un succès remarquable dans une région qui, justement, a été marquée par des faillites et des échecs industriels spectaculaires⁵. La question qui se pose est celle de savoir si, dans une région sous-développée, le progrès économique est l'apanage d'une organisation industrielle puissante, riche en capitaux et en compétences au niveau de la gestion et de l'organisation? Du point de vue social, le progrès industriel ne comporte-t-il pas certains accommodements, au plan des politiques, entre la croissance économique et la création d'emplois, d'une part, et la concentration économique et les intérêts privés, d'autre part? La présente étude pose ces questions dans leur contexte général, car elles se rattachent à quelques-unes des questions fondamentales intéressant la croissance économique, non seulement dans les Maritimes, mais dans le Canada tout entier.

CHAPITRE PREMIER

LE GROUPE IRVING : 1976

En 1976, le groupe Irving se composait d'environ une centaine de compagnies distinctes, certaines fort petites, d'autres considérables⁶. Plusieurs de ces compagnies sont relativement inactives puisque leur fonction principale consiste à détenir les actions de compagnies plus actives; d'autres, comme K. C. Irving Ltd, sont au coeur même de la structure juridique et administrative. Dans l'ensemble, les compagnies forment un vaste réseau d'organisations interdépendantes sous la direction effective et la haute compétence de K. C. Irving et de ses trois fils, Arthur, Jack et James Irving⁷.

Pour essayer d'expliquer la base sur laquelle repose l'empire Irving, nous décrivons dans la présente section les principaux éléments de l'organisation Irving, y compris les principaux liens de propriété, les principales compagnies et les organisations qui en sont les filiales et les liens qui existent entre les compagnies constituées en vertu de chartes provinciales et les grandes sociétés de portefeuille, Forest Mere Investments Ltd, FMW Ltd, FMR Co. Ltd et Barclays (Nassau) Nominees Ltd. Le graphique fait voir les principaux liens de propriété.

Il y a, au centre, trois entreprises de gestion : J. D. Irving Ltd, Irving Oil Ltd et K. C. Irving Ltd, dont la plus importante est sans contredit K. C. Irving Ltd. Voici un aperçu de chacune de ces compagnies.

J. D. Irving Ltd

J. D. Irving Ltd est la filiale, possédée à 99,25 % près, de FMW Ltd de Nassau. J. D. Irving Ltd était l'entreprise familiale lancée par le père de K. C. Irving, J. D. Irving, qui était propriétaire de magasins, de scieries, de terrains et d'exploitations maritimes à Buctouche (Nouveau-Brunswick)⁸. Des intérêts dans la compagnie furent laissés à la famille en 1933, mais effectivement K. C. Irving mit la main sur la totalité des biens en 1962, les autres membres de la famille étant décédés⁹. La compagnie se situe aujourd'hui à la périphérie du groupe Irving de compagnies : les principales compagnies du groupe affiliées à J. D. Irving Ltd sont, entre

autres, D'Auteuil Lumber Company, Highland Hardwoods Limited, Kent Homes, Marque Construction et St George Pulp and Paper (qui a le contrôle de Charlotte Pulp and Paper). Une autre compagnie, Atlantic Towing Ltd, a été fondée en 1960 pour exploiter une flotte de remorqueurs au service des pétroliers de la raffinerie¹⁰.

Irving Oil Ltd

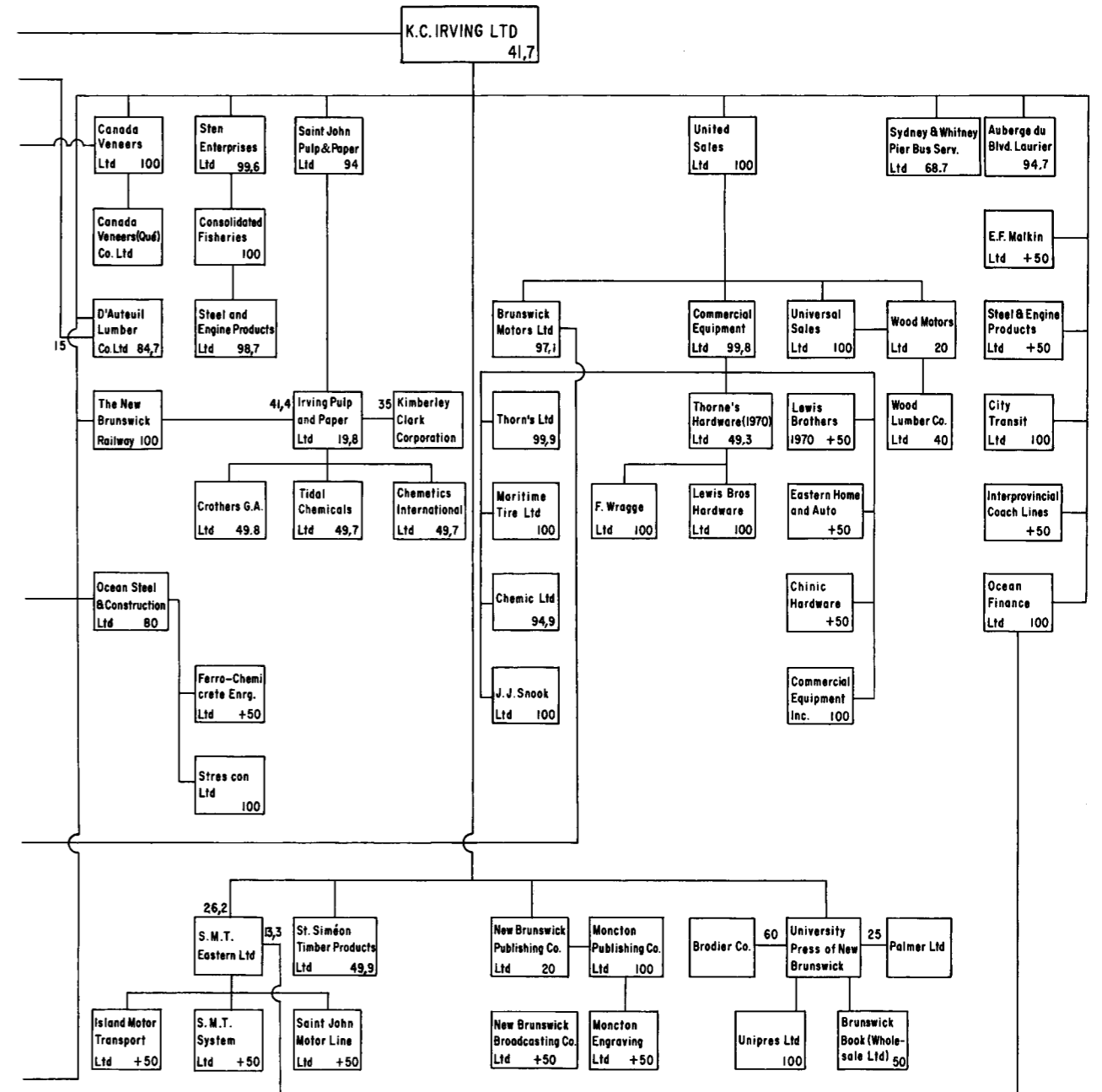
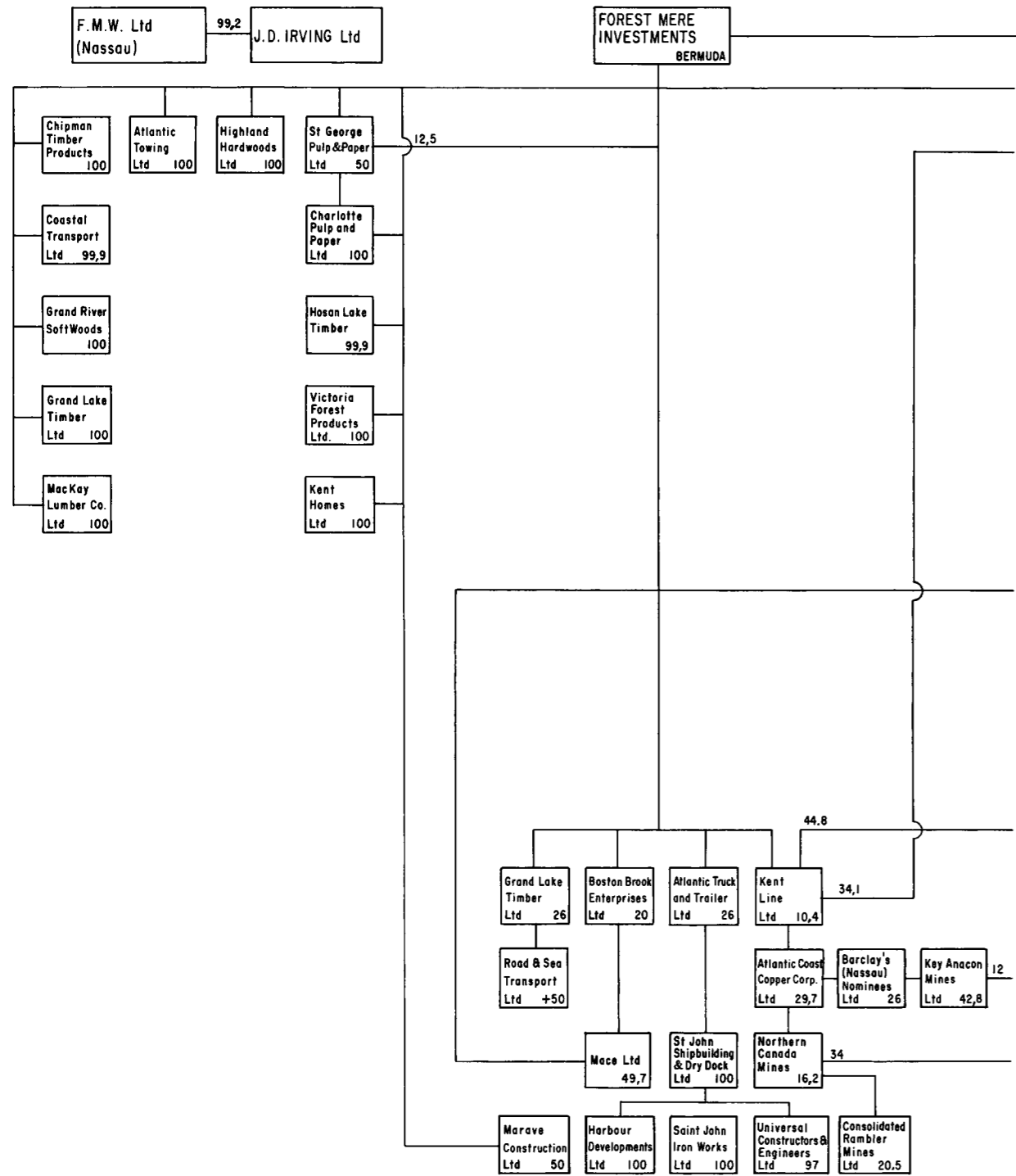
A la suite d'un différend qui l'opposa à Imperial Oil Ltd en 1924, K. C. Irving installa un réservoir d'entreposage dans sa ville natale de Buctouche et commença à importer de l'essence de Charles Noble and Company de Tulsa (Oklahoma)¹¹. Tels furent les modestes débuts de Irving Oil Ltd, dans laquelle K. C. Irving rassembla éventuellement tout ce qui constitue maintenant l'essentiel de son entreprise de raffinage et de distribution de pétrole, ainsi que son réseau de postes d'essence. Irving Oil Ltd est maintenant la propriété, dans une proportion de 48,9 %, de Standard Oil of British Columbia, société de portefeuille dont les 25 000 actions émises appartiennent en quasi-totalité à Standard Oil of California¹².

Une quinzaine de petites exploitations d'essence et d'huile situées dans chacune des provinces atlantiques et dans le Québec et d'importantes entreprises de gaz propane et d'appareils sont affiliées à Irving Oil Ltd. Ensemble, ces compagnies forment une organisation pleinement intégrée s'adonnant à la distribution, au transport et à la vente d'essence et d'huile et aux services d'entretien dans toutes les Maritimes et dans l'Est du Québec. De plus, par le truchement d'entreprises de gros et de détail, Irving Oil vend et entretient des appareils de gaz propane dans chacune des provinces Maritimes.

Une importante filiale de Irving Oil Ltd est Irving Refinery Ltd, possédée dans une proportion de 51 % par Standard Oil of British Columbia (elle-même contrôlée dans une proportion de 99 % par Standard of California) et de 49 % par FMR Co. Ltd, compagnie Irving constituée à Nassau. La raffinerie Irving, lancée en 1959, a été inaugurée en 1960. En 1976, elle entreprenait un projet d'agrandissement de 200 millions de dollars fondé sur une entente conclue en 1973 avec la Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick pour la fourniture de mazout lourd à son usine thermoélectrique de 300 millions de dollars de Colson Cove¹³. (La raffinerie Irving vient de construire un pipe-line de 15 milles depuis la raffinerie jusqu'à l'usine thermoélectrique.) Une fois achevée, on s'attend que la raffinerie Irving ait une capacité totale de 250 000 barils par jour. Deux autres compagnies apparentées à Irving Oil sont Canaport Ltd, filiale en propriété exclusive qui contrôle le port en eau profonde où est située la raffinerie, et Irving Oil Terminals, que contrôle FMR Co. Ltd.

K. C. Irving Ltd

Au centre du groupe Irving, il y a K. C. Irving Ltd, société de portefeuille constituée en 1957¹⁴. Cette compagnie représente la majeure partie du groupe Irving quant au nombre de compagnies contrôlées et à l'omniprésence de leur exploitation au Nouveau-Brunswick. Au sein du groupe Irving Oil, certaines entreprises comme Irving Refinery représentent des investissements

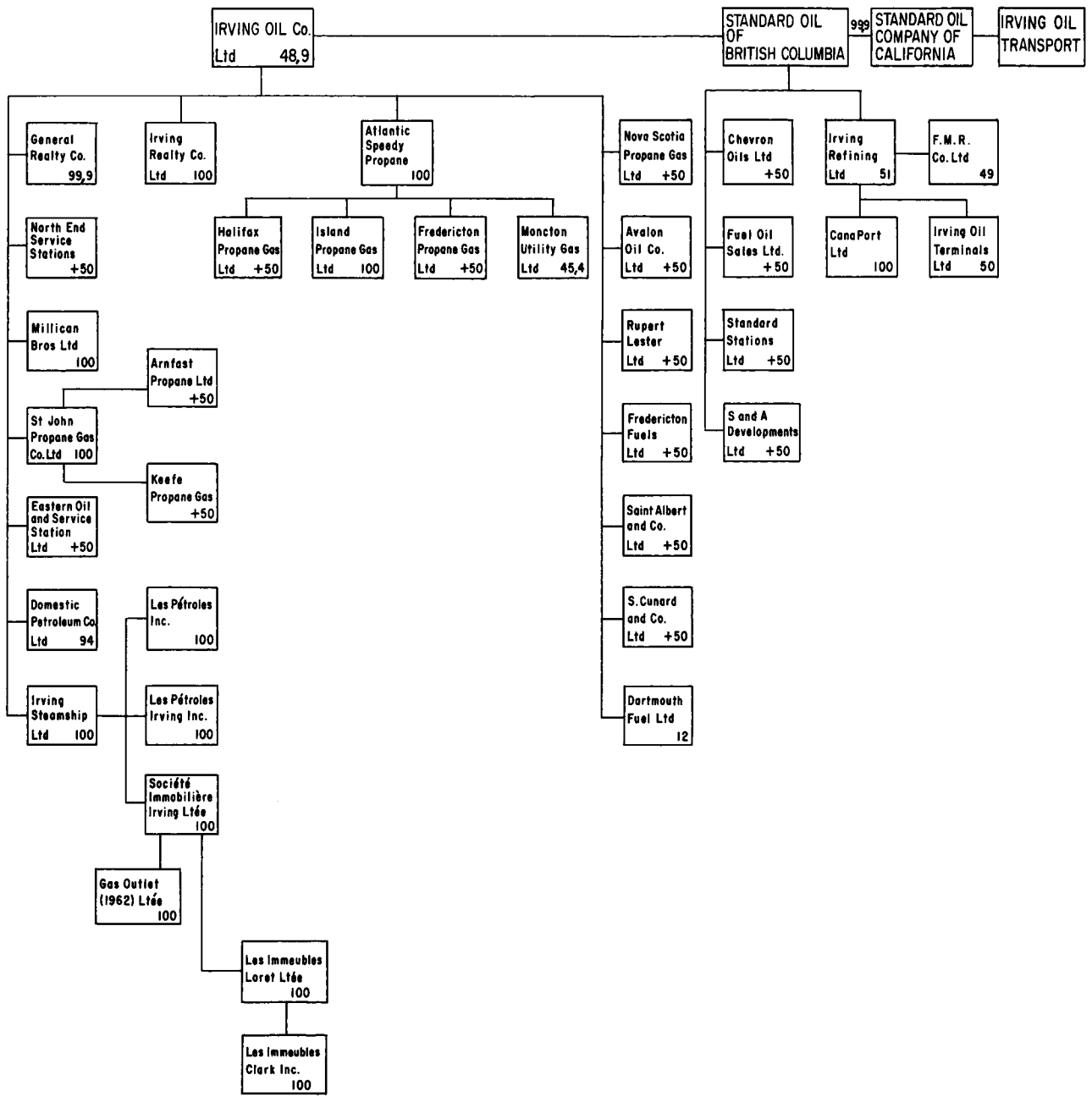


considérables et les participations à K. C. Irving Ltd laissent supposer que M. Irving lui-même en a la propriété directe, seulement 41,7 % de la compagnie relevant du contrôle d'une des sociétés de portefeuille étrangères, Forest Mere Investments. L'importance de K. C. Irving Ltd s'affirme autrement (comme le démontrera la section suivante) par l'ampleur de ses intérêts dans les exploitations forestières et dans les entreprises de pâtes et papier et autres entreprises connexes. Les aspects des compagnies Irving que l'on connaît et que l'on comprend le mieux concernent l'exploitation du pétrole : le brut, le raffinage, la distribution, les points de vente, y compris un important réseau de vente au détail formé de quelque 1 600 stations-service dont les débuts remontent à 1959¹⁵. Ces activités découlent directement de l'intérêt que portait au pétrole le jeune entrepreneur qu'avait été M. Irving dans le comté de Kent.

En dépit de l'éventail immense que forment ses quelque 100 entreprises, deux produits clés tout à fait différents l'un de l'autre sont au centre de l'exploitation actuelle du groupe Irving : le pétrole et le bois. Mises à part leurs différences fondamentales sur le plan de l'utilisation finale ou même de la technologie de production, ces produits ont quand même quelques traits communs, à savoir la nécessité d'un personnel d'ingénieurs et de matériel à toutes les étapes de la production; une production et une distribution exigeant la maîtrise de vastes propriétés foncières; le recours aux spécialistes de la compagnie ou aux experts de l'extérieur pour les services de réparation, le remplacement du matériel et l'entretien régulier; les installations, le matériel et le personnel de transport requis pour acheminer la matière brute au lieu de production; de traitement ou de raffinage; et, enfin, des points de distribution pour atteindre le client, que ce soit au niveau industriel ou du détail.

La grande diversité des produits et services qu'offrent les compagnies du groupe K. C. Irving s'explique par cet enchaînement de fonctions. D'une part, il y a les premières acquisitions du groupe Irving, Canada Veneers, St John Pulp and Paper, New Brunswick Railway et SMT (Eastern) Ltd. Pour qui veut comprendre l'évolution et l'expansion du groupe Irving, ces entreprises sont fort importantes, puisqu'elles représentent probablement les principales sources de financement des premières années. C'est le cas, par exemple, de Canada Veneers Ltd qui a fourni les matériaux des célèbres avions Mosquito pendant la Seconde Guerre mondiale; c'est aussi celui des grandes propriétés foncières et des droits forestiers qui ont contribué à l'exploitation du réseau de compagnies de pâtes et papier, notamment St John Pulp and Paper et New Brunswick Railway, ou encore celui de SMT (Eastern) Ltd qui représente la première entreprise d'un vaste système intégré de transport.

Les compagnies K. C. Irving comprennent, entre autres, un petit groupe lié à une société de portefeuille du nom de United Sales, filiale en propriété exclusive. Les compagnies possédées par l'entremise de United Sales comprennent Brunswick Motors, que CALURA désigne comme armateurs; Universal Sales, l'agence de distribution d'automobiles Ford de Irving; Wood Motors, compagnie inactive; Commercial Equipment Ltd, compagnie désignée comme revendeur d'automobiles à laquelle six autres compagnies sont directement liées et trois autres entreprises liées indirectement par l'entremise de Thorne Hardware Ltd. Ces compagnies semblent remplir une double fonction : d'abord, elles servent de débouchés réguliers de gros et de détail dans les marchés régionaux des



provinces où elles sont actives; ensuite, elles répondent aux besoins de certaines compagnies industrielles déterminées du groupe Irving, plus particulièrement des compagnies de services qui se livrent à la construction et aux travaux de génie comme Ocean Steel and Construction Ltd, St John Iron Works et Boston Brook Enterprises.

Un autre groupe de compagnies à l'intérieur de K. C. Irving Ltd est celui qui est relié à la Saint John Shipbuilding and Drydock Ltd, filiale en propriété exclusive de Boston Brook Enterprises, que les statistiques CALURA désignent comme agence de gros et qui appartient, dans une proportion de 20 %, à Forest Mere Investments. Trois entreprises, entre autres, sont affiliées à la Saint John Shipbuilding and Drydock : Harbour Development Ltd, entreprise de dragage, Saint John Iron Works, entreprise de réparation de machines et de chaudières ainsi que de navires et Universal Constructors and Engineers Ltd, entreprise de dragage et de construction. Ce réseau de sociétés reliées à Saint John Shipbuilding and Drydock Ltd, cependant, n'appartient pas directement à K. C. Irving Ltd mais plutôt à Forest Mere Investments des Bermudes, qui est propriétaire de 41 % des actions de K. C. Irving Ltd et qui a des intérêts minoritaires dans Atlantic Truck and Trailer, dans Boston Brook Enterprises, dans Grand Lake Timber, dans St George Pulp and Paper et dans Kent Lines Ltd.

Kent Line Ltd est la compagnie qui relie ce réseau de compagnies directement à K. C. Irving Ltd, à la différence du lien indirect qui existe par l'entremise de Forest Mere Investments. Les données CALURA désignent Kent Line comme armateurs et agents, et ses actions sont réparties entre trois compagnies : Brunswick Motors Ltd, actionnaire majoritaire (44,8 %), appartient, pour sa part, à United Sales, société de portefeuille de K. C. Irving; Canada Veneers est propriétaire de 34,1 % des actions et est une filiale en propriété exclusive de K. C. Irving; Forest Mere Investments en détient 10,4 %. Kent Lines fait fonction d'agent maritime pour la plupart des pétroliers de la flotte Irving, bien que la compagnie ne soit pas directement propriétaire des navires dans tous les cas. C'est ainsi que la compagnie Kent Lines est l'agent maritime¹⁶ d'un des plus gros pétroliers de la flotte Irving, le *Irvingsteam*, qui appartient en totalité à Irving Oil Ltd. D'autre part, de plus petits navires comme *Irving Ours Polaire* ou *Aimé-Gaudreau* appartiennent à Kent Lines (16 actions dans chacun), ainsi qu'à Universal Sales et à J. D. Irving à parts inégales¹⁷.

Les liens de contrôle et de propriété à l'intérieur de tout le groupe des compagnies Irving sont donc d'une extrême complexité. Les organigrammes que renferme notre graphique se fondent sur des données vieilles de deux et, dans certains cas, de cinq ans. Même s'il faut admettre que les rapports CALURA sont en partie désuets, l'exactitude de ce schéma général de la structure Irving n'est pas en cause. La mise en place de la structure même des compagnies s'est échelonnée sur une période de cinquante ans, depuis les premières ventes d'essence et d'huile de M. Irving et son agence de vente d'automobiles Ford à Saint-Jean jusqu'à ses grandes acquisitions avant, durant et après la Seconde Guerre mondiale. Le départ de M. Irving pour Nassau en 1971¹⁸ a fait beaucoup de bruit (malgré que M. Irving lui-même ait agi avec la plus entière circonspection au sujet de son changement de résidence)¹⁹. Il se peut que le départ de M. Irving n'ait pas donné lieu à une restructuration des compagnies Irving. A cet égard, il est peu probable

que des données CALURA plus à jour changent sérieusement l'aspect général du groupe Irving de compagnies.

Structure et stratégie

Il est inévitable que toute organisation de grande envergure dont l'activité s'étend sur différentes juridictions politiques et, par conséquent, juridiques et fiscales, engendre deux structures sociales, distinctes mais entrecroisées²⁰. La première, celle que nous venons d'étudier dans la dernière section, est la structure statutaire ou juridique. Elle embrasse les différentes compagnies et autres personnes morales, qu'il s'agisse de compagnies à charte provinciale, fédérale ou non canadienne, et l'assortiment de succursales, de filiales, de sociétés de portefeuille et le reste. Bref, l'organisation statutaire définit les liens juridiques et les relations de propriété de la compagnie en fonction des compagnies mères et filiales.

La structure administrative suit de près la structure juridique. A la différence de celle-ci, qui n'existe parfois que sur papier, l'organisation administrative est au coeur même du véritable système d'exploitation, des lignes d'autorité et de communication, des rapports à présenter, de l'acheminement des matières premières vers les centres de transformation et de fabrication jusqu'à la distribution et finalement à la vente. Pour comprendre l'organisation Irving, il faut tenir compte des dimensions juridiques des compagnies, quand ce ne serait que pour définir la portée exacte et la diversité de ses activités, les marchés exploités et le degré d'interdépendance des entreprises. Il n'existe pas nécessairement, bien sûr, de rapport entre la structure juridique et la structure administrative, car elles poursuivent des buts assez différents; il ne faut pas pour autant oublier leur comptabilité occasionnelle.

Ce n'est pas à partir de la structure juridique, mais plutôt de l'élan stratégique des entreprises qu'il importe d'envisager l'organisation administrative. Quels sont les principaux produits? Quels sont les marchés? En théorie organisationnelle, la stratégie et la structure administratives sont étroitement reliées²¹. Une structure passablement simple peut poursuivre une stratégie simple. La stratégie est, par définition, la fixation des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des lignes de conduite et l'affectation des ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs. Pour comprendre la structure, par conséquent, il est nécessaire d'examiner les facteurs qui déterminent le choix stratégique. Dans le cas des sociétés, le choix stratégique met en cause la définition de l'ensemble produits-marchés, c'est-à-dire du genre de produits à réaliser et à vendre et de la situation et de la pénétration des marchés à exploiter.

La plupart des organisations progressent de façon déséquilibrée, s'implantent dans les divers marchés à un rythme inégal et mettent au point divers produits afin d'améliorer ou de remplacer leurs produits. Autrement dit, les organisations passent par différents stades de développement. Le premier stade est souvent celui où le propriétaire-directeur assure lui-même l'exploitation de son entreprise et, comme il n'a qu'un seul genre de produits, il s'accommode d'une structure peu complexe; cette phase constitue,

dans la théorie économique, le prototype de la nouvelle entreprise. A mesure que les entreprises progressent, beaucoup atteignent un deuxième stade qui, à plusieurs égards, est semblable au premier, mais qui comporte une délégation plus poussée du pouvoir de prendre des décisions au jour le jour et qui offre à la compagnie un plus grand éventail de stratégies. Le troisième stade est le plus complexe, d'abord parce qu'il débouche sur un choix nombreux de stratégies, notamment l'entrée ou la sortie de secteurs d'activités, ainsi que la diversification des gammes de produits dont certains font appel à des matières premières, à des marchés et même à des technologies qui diffèrent les uns des autres et ensuite parce que la forme d'organisation qu'exigent ces stratégies doit pouvoir répartir les ressources, contrôler le rendement et maintenir un niveau de rémunération qui tienne compte d'un rendement élevé.

Le tableau 1 fait voir les étapes par lesquelles passe l'organisation d'une entreprise qui évolue. Le point à retenir est le suivant : le passage d'un stade à un autre n'est pas un changement quantitatif d'un ordre de grandeur à un autre; c'est un changement qualitatif de l'organisation elle-même. Pour citer le professeur Scott : " La variable critique n'est pas la progression maintenue quant à la taille, mais le changement de stratégie, c'est-à-dire le passage d'une stratégie fondée sur la situation du marché dans un seul secteur à une stratégie fondée sur les possibilités du marché dans plusieurs secteurs ... Les trois stades de développement d'une entreprise ne sont pas petite, moyenne et grande ... mais plutôt petite, intégrée et diversifiée²². "

CHAPITRE II

LES TROIS STADES DE SON EXPANSION

Cette description des stades de développement d'une compagnie convient parfaitement à l'étude du groupe Irving puisqu'elle permet d'analyser les activités Irving en les comparant à un prototype. La structure juridique du groupe a déjà été assimilée à un vaste labyrinthe de compagnies ayant entre elles des relations très complexes. La structure administrative, elle, est fort différente, comme la présente section va le démontrer. Au lieu de considérer l'éventail des fusions et des acquisitions du groupe Irving tout simplement comme s'il s'agissait d'éléments venant s'ajouter à une compagnie déjà grande, on comprendra mieux le phénomène si on le voit comme le passage du premier au deuxième stade d'organisation et vers le troisième, et la mise en place d'une stratégie de diversification; en somme, comme un mouvement lent, voire prudent, vers une compagnie pleinement intégrée faisant porter son action sur différents marchés.

La présente section suit l'évolution historique des compagnies Irving et s'efforce d'appliquer le cadre conceptuel dont il vient d'être question à la logique de l'évolution qui se dégage des produits et des entreprises. Tout d'abord, il convient de mentionner que s'il faut en croire les journaux, du moins ceux qui sont cités ici, le succès des Irving est attribuable à la chance, à la disponibilité des ressources, aux circonstances favorables et à l'incompétence de leurs concurrents, autant qu'aux stratégies de leurs entreprises et à leur formidable sens des affaires.

Premier stade : les premières années

Ainsi qu'il ressort des dates énumérées au tableau 2, l'histoire des quinze premières années du groupe Irving a gravité autour de quelques petites entreprises. K. C. Irving a travaillé à l'édification de Irving Oil Ltd après son différend, resté célèbre, avec Imperial Oil en 1924. Les souvenirs personnels des gens du Nouveau-Brunswick qui ont connu M. Irving ou qui ont travaillé pour lui confirment ce qu'en ont dit, cinquante ans plus tard, les journalistes et les politiciens. C'était un homme très volontaire et très habile qui tenait à finir ce qu'il avait commencé. Il était discret et nullement ostentatoire dans ses goûts²³. Ils révèlent

aussi un autre fait de l'administrateur qu'était M. Irving : le chef sûr de lui, au fait de chacune des facettes de son organisation. Une anecdote éclaire ce trait personnel de l'entrepreneur. Voici en quels termes, M. Russel H. Fraser, représentant de Irving Oil à Halifax, a décrit dans un article paru dans un mensuel des Maritimes, *Atlantic Advocate*, ses premiers contacts avec la compagnie Irving :

" Jusqu'à 1928, j'ai vendu plusieurs autres marques d'essence. Un jour, M. Irving se présente et me demande d'installer une autre pompe pour vendre son essence. Comme je venais justement de finir de payer l'installation des autres pompes, je lui ai dit que je n'avais plus d'argent. Il promit de m'aider et, pour montrer qu'il était sérieux, il revint peu de temps après revêtu d'une salopette et se mit à l'oeuvre. Aidé d'un ajusteur de tuyaux, M. Irving installa la pompe ici même sous le plancher de l'immeuble²⁴. "

Pendant les premières années de sa carrière d'industriel, M. Irving fut concessionnaire d'automobiles de marque Ford, Modèle-T; il lança un défi à Imperial Oil en constituant Irving Oil puis, en 1933, il reçut en héritage, avec sa mère et sa famille, la compagnie de son père, J. D. Irving Ltd. La succession comprenait une scierie et le magasin familial à Buctouche (Nouveau-Brunswick) et une terre à bois de 7 000 acres qui devait prendre beaucoup d'importance dans l'orientation future des intérêts Irving. Cet héritage partagé n'a peut-être pas contribué directement à la diversification des principaux produits Irving au-delà de l'essence et de l'huile, ainsi que des machines qui les consomment. D'autre part, les intérêts forestiers J. D. Irving devaient, avec le temps, fournir à M. Irving son prochain produit important. La concession Ford, constituée, en 1931, sous le nom de Universal Sales et située à l'angle des rues Sydney et Union à Saint-Jean, dans l'immeuble Golden-Ball qui reste le centre du groupe Irving, était une entreprise en pleine activité²⁵. Une importante part de Universal Sales consistait en travaux de carrosserie. Ce fut l'occasion d'une nouvelle expansion, celle de la fabrication de carrosseries d'autobus.

De 1934 à 1936, M. Irving avait fait l'acquisition d'une petite exploitation indépendante d'autobus. En 1936, le gouvernement provincial passa la loi dite *Motor Carrier Board Act*. Plusieurs compagnies, ayant été dans l'impossibilité de se conformer aux règlements, durent vendre leur entreprise à M. Irving. D'autres, comme Saint John Motor Line Ltd, se virent soudainement dans l'obligation de régler les crédits que leur avait consentis Irving Oil Ltd²⁶. Une autre compagnie dépendait des compagnies Irving pour 82 % de ses frais d'exploitation. L'une et l'autre passèrent aux mains de K. C. Irving. Avec tout cela, le réseau SMT, nouvellement créé, était devenu, en 1936, le plus important de la province. De plus, comme le nouveau réseau exigeait non seulement des services réguliers d'entretien et de réparation, mais aussi de nouveaux autobus, M. Irving agrandit le service de son entreprise de vente d'automobiles Ford et engagea jusqu'à douze employés pour fabriquer des carrosseries d'autobus, qu'il montait ensuite sur des châssis importés des établissements britanniques Leyland. Les biographes de M. Irving soulignent que cette diversification, à petite échelle, fait ressortir deux aspects particuliers de la méthode Irving : une remarquable versatilité qui le poussait à exploiter un marché dès que l'occasion se présentait et une grande aptitude à contrecarrer, par des

injonctions ou autres mesures judiciaires, les visées de toute personne ou de tout groupe qui se mettrait en travers des projets Irving, une fois lancés²⁷.

L'accès au marché des autobus se révéla hautement profitable. Dès 1937, le nouveau réseau SMT transportait 375 000 voyageurs sur un million de milles de routes, utilisant 200 000 gallons de combustibles et de lubrifiants et réalisant un profit brut de \$160 000. En 1942, au dire de certains, les bénéfices totalisaient près de \$600 000²⁸. Pourtant, cette affaire semble petite si on la compare à la spéculation dans laquelle M. Irving s'est ensuite lancé en se portant acquéreur de Canada Veneers.

Canada Veneers avait été constituée, en 1933, par un certain Fred Roderick, président de Wilson Box and Lumber Company de Saint-Jean. La compagnie, qui fabriquait du bois de placage, employait, en 1936, 60 ouvriers répartis en deux équipes se remplaçant sur deux quarts. Un grave incendie, survenu en mars de cette année-là, causa une perte de \$150 000 à la compagnie. Celle-ci acheta du nouveau matériel pour son nouvel emplacement sur le terrain de Cornwall Cotton Mill que la ville lui avait vendu au prix minimum de \$10 000, avec les bâtiments, alors que ces derniers à eux seuls avaient déjà été évalués à \$300 000. La ville accordait, en outre, des concessions fiscales à la compagnie. Elle l'exemptait de tous impôts la première année et n'exigeait que \$5 000 par année, les dix années suivantes. Pendant deux ans, la compagnie essaya de survivre en vendant le bois de placage sur le petit marché des Maritimes et en espérant améliorer ses perspectives sur les marchés étrangers. En 1938, acculés à la faillite, les administrateurs de la compagnie demandèrent à M. Irving qui était déjà un important acheteur de bois de placage pour les caisses de ses autobus, d'en prendre le contrôle. M. Irving réorganisa bientôt la compagnie et acheta de nouvelles machines et du matériel pour bois de placage²⁹.

Vers cette époque, De Haviland Aircraft Company de Grande-Bretagne projetait de construire des bombardiers légers en substituant à l'aluminium, de plus en plus rare et coûteux, un bois de placage d'une qualité pouvant satisfaire aux besoins des aéronefs. Ces projets se réalisèrent, si bien que quelques mois après la prise en charge de Canada Veneers par Irving, la compagnie commença à expédier du bois de placage d'aéronefs à De Haviland. Mais ce n'était là qu'un début. En effet, De Haviland projetait dans le plus grand secret de produire, de concert avec le gouvernement britannique, un bombardier très rapide fait de bois. Le premier prototype fut mis à l'essai en décembre 1939³⁰. En tout, quelque 6 700 bombardiers du type Mosquito furent effectivement construits pendant la guerre et l'embauchage à la compagnie Irving attint jusqu'à 500 employés. A une séance du Comité des municipalités de la législature, en 1943, un représentant de Canada Veneers, M. Cyrus Inches, déclara que le contrat de De Haviland avait procuré d'immenses bénéfices à la compagnie³¹.

La compagnie éprouvait néanmoins des problèmes. Dès 1940, devant la prospérité de la compagnie, les employés de Canada Veneers réclamaient, d'abord, la reconnaissance syndicale et, ensuite, la hausse des salaires et l'amélioration des conditions de travail. En 1949, après près de dix ans de conflits ouvriers ininterrompus et parfois aigus, entrecoupés d'appels de la Commission des relations du travail en temps de guerre, Irving transporta

Tableau 2

Les dates importantes dans l'histoire de l'empire Irving

- 1924 - Après une brève dispute avec Imperial Oil, K. C. Irving met sur pied une entreprise de vente d'essence au détail et importe cette essence de l'Oklahoma; l'entreprise s'appelle Irving Oil Company.
- 1931 - Etablissement de Universal Sales, concession de vente d'automobiles Ford à Saint-Jean.
- 1933 - K. C. Irving prend le contrôle de J. D. Irving Limited, entreprise créée par son père. Cette compagnie comprend une scierie, le magasin familial, ainsi qu'environ 7 000 acres de terrain boisé.
- 1936 - Commencement de la fabrication de carrosseries d'autobus.
- 1938 - K. C. Irving se porte acquéreur de Canada Veneers; l'agrandissement et la réorganisation aboutit à la production de matériaux pour la De Haviland Ltd.
- 1943 - Acquisition de D'Auteuil Lumber Company, au Québec; cette compagnie possède de grandes réserves de bois dans la partie est de la province.
- 1944 - K. C. Irving achète la New Brunswick Publishing Company, laquelle publie le *Saint John Telegraph Journal* et le *Evening Times Globe*.
- 1945 - Conclusion de l'acquisition totale des actions en circulation Canada Railway and Land Company des compagnies Fraser.
- 1946 - Acquisition de la compagnie de pâtes et papier Port Royal, dans la ville de Québec et changement de son nom en celui de Saint John Sulphite Limited.
- 1949 - Déménagement de Canada Veneers de Saint-Jean à Pembroke (Ontario).
- 1951 - Constitution de Irving Pulp and Paper, anciennement la Saint John Sulphite Company, par un bill de pouvoir législatif du Nouveau-Brunswick.
- 1959 - Acquisition, à un prix estimé à 4,5 millions de dollars, de la Saint John Shipbuilding and Drydock.
- 1960 - Ouverture, à Saint Jean, de la Irving Refinery Ltd.
- 1961 - Irving investit dans la Brunswick Mining, en se portant acquéreur de 24 % de ses intérêts, au montant de 2,5 millions de dollars.
- 1967 - Une quinzaine de filiales de Irving poursuivent la Brunswick Mining et deux de ses filiales, pour des comptes impayés s'élevant à un total de 15 millions de dollars.
- 1971 - K. C. Irving Ltd est accusée, sous l'empire de la *Loi relative aux enquêtes sur les coalitions* d'exercer un monopole sur les journaux du Nouveau-Brunswick et doit se présenter en cour provinciale de cette province.
- 1972 - K. C. Irving déménage et s'établit à Nassau.
- 1973 - Signature d'un contrat de 212 millions de dollars, portant sur douze ans, avec la Commission de l'énergie électrique du Nouveau-Brunswick, pour la fourniture d'huile pour réservoir.

les installations de la compagnie à Pembroke (Ontario), où elles se trouvent encore aujourd'hui.

Tout au cours de cette étape des activités de K. C. Irving, de solides assises ont clairement été établies pour supporter l'expansion future. L'exploitation pétrolière s'était étendue à toutes les Maritimes grâce à un réseau viable de débouchés; l'atelier de carrosserie exécutait avec compétence les travaux d'entretien réguliers, tout en faisant fonction d'usine modeste d'assemblage d'autobus; les deux fonctions servaient d'appoint important au nouveau réseau intégré d'autobus, et l'assemblage des autobus avait marqué le point de départ d'activités tout à fait imprévisibles dans le bois de placage. Toutes ces entreprises étaient en mesure de grandir par leurs propres moyens. Les avantages réciproques qui intervenaient sous forme de services et de marchés venaient s'y ajouter par surcroît. Les accumulations croissantes de capitaux que les années de guerre avaient values aux compagnies Irving allaient maintenant servir de base financière à une nouvelle variété de produits : les pâtes et papier.

Deuxième stade : vers la diversification

M. K. C. Irving exposait ses idées personnelles en ce qui concerne les sociétés dans un mémoire dont lecture a été faite le 16 décembre 1969 devant le Comité spécial du Sénat sur les moyens de communications de masse :

" A peu d'exceptions près, les corporations du Nouveau-Brunswick, qui sont soumises à la concurrence nationale ou internationale, doivent pour survivre diversifier leurs activités ou acquérir elles-mêmes une portée nationale ou internationale. En ce dernier cas, le siège social ne demeurera pas dans les Maritimes. Je préfère la diversification. Que cela s'appelle conglomérat ou autrement, il s'agit, au Nouveau-Brunswick, d'un facteur de survie³². "

L'impulsion qui a provoqué la diversification dans le commerce du bois est résultée d'une expérience qui arrive normalement à toute compagnie qui dépend pour ses matières brutes des aléas des approvisionnements. Au milieu des années de guerre, M. Irving comprit que la régularité des approvisionnements de billes à bois de placage n'est pas assurée et se met à chercher d'autres fournisseurs que les propriétaires de vastes exploitations forestières du Nouveau-Brunswick. Son premier pas dans cette direction fut l'achat de D'Auteuil Lumber Company de Québec. Cette entreprise possédait de grandes réserves forestières dans l'est du Québec situées assez loin de la scierie de Saint-Jean et même de celle de Dexter Mill de New York (achetée quelques mois avant l'achat de D'Auteuil Lumber) à proximité de Kingston (Ontario)³³.

Une nouvelle occasion se présenta bientôt qui permit à M. Irving d'acquérir une compagnie dont les réserves forestières et les autres biens étaient situés à plus faible distance. Il s'agit de New Brunswick Railway Company qui était propriétaire de 1 600 000 acres de terres à bois. Cette compagnie avait été constituée en avril 1879 sous la raison sociale de New Brunswick and Canada Railway and Land Company. Au tournant du siècle, quand la compagnie fit faillite, le gouvernement du Nouveau-Brunswick aida à sa réorganisation et ses 420 milles de voies ferrées et son matériel roulant

furent loués au Canadien Pacifique en vertu d'un bail emphytéotique. La compagnie reçut, cependant, la permission de conserver ses terres et de percevoir ses redevances forestières. En 1940, la compagnie était devenue très profitable. Elle vendit, aux fins de l'impôt, une partie de ses terres pour réduire son capital. Environ 90 000 acres situées dans le comté de Madawaska et 623 000 acres situées dans le comté de Victoria furent vendues aux compagnies Fraser, qui exploitaient deux grandes scieries à Edmundston et dans le Maine. En mai 1943, M. Irving lui-même, par l'entremise de D'Auteuil Lumber Company, fit l'acquisition de 210 000 acres des terres de la compagnie de chemins de fer longeant la Restigouche. Le prix exigé aurait été \$1 l'acre³⁴. Deux ans après, D'Auteuil avait acheté le reste des terres de la compagnie au Nouveau-Brunswick, portant ainsi ses propriétés foncières dans cette province à un peu moins d'un million d'acres, ce qui correspond à l'étendue de l'Ile-du-Prince-Edouard.

Ces immenses possessions forestières ont eu beau constituer une source assurée de billes à bois de placage pour Canada Veneers, cette exploitation lucrative tourna au ralenti après la guerre et, comme il était inévitable, les ventes baissèrent. Une nouvelle occasion de percée dans l'industrie du bois se présenta lorsque la papeterie de la compagnie de pâtes et papier Port Royal, située à l'embouchure de la rivière Saint-Jean, tomba dans le marasme et fut mise en vente. Cette compagnie remontait à 1848 dans l'histoire du Nouveau-Brunswick avec la construction d'un moulin à eau à Union Point sur la rivière Saint-Jean. Une fabrique de pâtes à papier avait été érigée en 1899 à titre d'entreprise en coparticipation par les Cusings des Etats-Unis et le groupe Portington d'Angleterre. En 1916, la fabrique devint la Nashwork Pulp and Paper Company possédée par Oxford Pulp and Paper Company du Maine. La compagnie fit faillite en 1929 et fut acquise, trois ans plus tard, par Port Royal Pulp and Paper Company de Québec au prix de \$250 000 dont \$120 000 consistaient en obligations approuvées par la province. Bien que la compagnie connût une certaine prospérité et eût porté sa capacité à 125 tonnes par jour après l'acquisition de nouvelles machines, elle se ressentit de pénuries persistantes de billes à pâte ainsi que de difficultés de transport. En mars 1946, M. Irving en acquit le contrôle, la renomma Saint John Sulphite Ltd et donna plus d'ampleur à ses activités³⁵.

Dans les quelques années qui suivirent, l'industrie des pâtes et papier passa d'une situation de capacité excédentaire à une autre marquée par la montée des prix et une production stagnante. Ces circonstances amenèrent M. Irving à entreprendre, en 1951, des travaux d'agrandissement au coût de 20 millions de dollars. Au printemps de cette année, Saint John Sulphite devint Irving Pulp and Paper Ltd, et M. Irving sollicita de la législature du Nouveau-Brunswick une nouvelle loi de constitution en corporation. La nouvelle compagnie cherchait à obtenir de nouvelles concessions, notamment une évaluation fiscale fixe pendant trente ans (\$35 000 les cinq premières années, \$45 000 les dix années suivantes, \$55 000 la deuxième décennie et \$60 000 les cinq dernières années), des droits d'expropriation, l'immunité contre les actions judiciaires pour dommages et la faculté de déverser ses eaux vannes dans la rivière Saint-Jean³⁶. En dépit des objections soulevées par les conseillers municipaux et des légères modifications apportées après de contentieuses audiences à la législature, M. Irving réussit à faire passer son nouveau projet de loi prévoyant une expansion de 20 millions de dollars. Aujourd'hui, Irving Pulp and Paper Ltd appartient à New Brunswick Railway

Company à raison de 41,4 % des actions, à Kimberley-Clark Ltd, l'entreprise de papier possédée aux Etats-Unis, à raison de 35 % et à Saint John Pulp and Paper à raison de 19,8 %. On ignore quand au juste Kimberley-Clark a fait l'acquisition de sa participation ou jusqu'à quel point cette compagnie a participé à l'expansion après la nouvelle loi de constitution en corporation^{36a}.

Ce n'est sans doute pas sans une certaine émotion, du moins à l'époque, que M. Irving a accédé à la production à grande échelle que rendait possible la nouvelle Irving Pulp and Paper Company. Bon nombre de ses autres entreprises avaient débuté dans des circonstances fort différentes. Quelques-unes, comme les entreprises de distribution d'essence, de vente d'automobiles ou les lignes d'autobus ont commencé modestement et grandi avec le marché à mesure que la direction acquérait de l'expérience. D'autres activités comme l'achat de l'usine en faillite de Canada Veneers devinrent lucratives à force de travail et grâce à des influences extérieures, comme l'événement de la guerre. Pourtant ces transactions et d'autres, par exemple l'achat de New Brunswick Publishing Company, en 1944, ou de Port Royal Pulp and Paper Company, portent la marque distinctive de la méthode Irving : le souci du détail, l'installation du meilleur et du plus nouveau matériel nécessaire et la formation d'un groupe de gestion pour s'occuper de la marche ordinaire des affaires. M. Irving a su démontrer qu'il possédait les qualités de l'entrepreneur inné : cet instinct indéfinissable de prévoyance, cette faculté de discerner un plan d'ensemble là où les autres ne voient que des détails. A ces qualités vient s'ajouter une capacité phénoménale d'apprentissage, tant en conséquence de ses propres erreurs qu'au contact de ses concurrents. Le groupe des compagnies Irving non seulement prenait de l'expansion, mais la gamme de ses produits se compliquait de plus en plus. La nouvelle loi de constitution en corporation de Irving Pulp and Paper, en 1951, en prévoyant une expansion de vingt millions de dollars, fournit l'occasion d'introduire de nouvelles techniques et de nouveaux procédés pour tirer pleinement parti d'une exploitation forestière s'étendant sur un million d'acres. Pourtant, les utilisateurs des produits de bois et de pâte n'avaient rien en commun, au moins dans les premiers temps, avec les utilisateurs de pétrole. Il importe donc de considérer le nouvel investissement dans Saint John comme un point décisif dans l'évolution de la compagnie. Du point de vue juridique, la structure du groupe Irving présentait l'aspect d'un assortiment d'entreprises diverses. Du point de vue administratif, les compagnies Irving en étaient au deuxième stade de leur développement. Les principaux investissements intéressaient deux genres de produits tout à fait distincts, le pétrole et le bois. Les fondements de la pleine intégration au niveau de la gestion étaient maintenant en place.

Troisième stade : la pleine diversification

Une fois que se furent calmés les débats publics fort animés auxquels avaient donné lieu les dispositions du projet de loi de 1951³⁷ concernant l'expropriation, le déversement des eaux vannes et les cotisations d'impôt, les choses reprurent leur cours normal durant les années 1950. Ce fut, semble-t-il, une période de progrès constant, de planification et de consolidation des ressources Irving. Irving Oil Company distribuait le pétrole importé à la grandeur des Maritimes et dans l'est du Québec, si bien que

les postes d'essence blancs, rehaussés de bleu et de rouge, firent bientôt partie du décor des Maritimes. A un moment où les autres compagnies pétrolières canadiennes étaient absorbées par les grandes sociétés étrangères, les stations-service Irving arboraient la grande enseigne en forme de losange, symbole de leur caractère local. D'aucuns y voyaient une certaine ironie, puisque le blanc, le rouge et le bleu étaient aussi les couleurs de Imperial Oil, compagnie rivale de Irving.

Lorsque K. C. Irving eut soixante ans, les conjectures reprirent de plus belle au sujet du " plus riche industriel des Maritimes " qui " évite la publicité comme la peste " ³⁸. Ce renouveau d'intérêt était dû à l'achat, par Irving, de Saint John Shipbuilding and Drydock, compagnie qui depuis une quarantaine d'années avait connu les hauts et les bas des cycles de la navigation maritime. Quelques mois après cet achat, un deuxième projet était annoncé (quelques observateurs ne relièrent pas les deux événements), soit la construction d'une raffinerie à Saint-Jean-Est (près de la cale sèche) au prix estimatif de 45 à 50 millions de dollars ³⁹. Un autre projet de papeterie de 7 millions fut entrepris près de la fabrique de pâte à Lancaster. Était-ce là une coïncidence? " Il ne s'agit là que d'une expansion normale que nous préparons depuis vingt ans et plus ", de déclarer M. Irving aux journalistes ⁴⁰. Le *Globe and Mail* proclama Saint-Jean, cette modeste ville blottie sur les bords de la baie de Funday, " *halfway between heartbreak and high hope* ", Boomtown 1960 ⁴¹.

La première de ces entreprises majeures fut l'achat et la réorganisation de la cale sèche. Saint John Shipbuilding and Drydock avait été fondée en 1918 par un industriel de Saint-Jean, C. N. Wilson. La construction, terminée en 1923, aurait coûté 5,5 millions de dollars ⁴². Après avoir occupé jusqu'à 1 500 travailleurs pendant la guerre, Wilson vendit la compagnie en 1947. Il en demeurait néanmoins le président. La cale sèche de 1 150 pieds de long et d'une largeur maximale de 145 pieds se composait de divers petits ateliers, d'un ber roulant et de docks d'ajustement. L'exploitation comprend, entre autres choses, une fabrique d'acier et une filiale, Saint John Iron Works, ainsi que des activités de dragage, des remorqueurs, un atelier de construction mécanique et un bac. La réorganisation et l'expansion de l'entreprise suivirent de près l'acquisition de la compagnie par les Irving pour une somme qui se serait établie à 4,5 millions de dollars ⁴³. Ce fut la répétition de la vieille formule éprouvée, un examen attentif des possibilités d'acquisition et l'intégration éventuelle de l'entreprise avec les autres compagnies Irving au plan des approvisionnements, des marchés et des services.

Peu après l'achat, M. Irving commandita deux études importantes, la première par Acres Consultants de Toronto et la deuxième par Shipbuilding Research Services de Oslo en Norvège. Ces spécialistes recommandèrent l'expansion de la cale sèche en deux étapes au moyen de l'élargissement du chantier et de l'installation d'un certain nombre de grues de grande puissance, capables de soulever des poids allant jusqu'à 350 tonnes. Entre autres nouvelles installations figuraient de nouveaux entrepôts d'acier de 400 pieds construits par Ocean Steel and Construction ⁴⁴, un genre de chaîne de montage de 1 420 pieds en ligne droite déchargeant la tôle d'acier directement des wagons plate-forme et les faisant passer par divers stades de

fabrication, le tout accompagné d'un transporteur motorisé de 172 tonnes, au coût de \$150 000, pour le transport des pièces d'une étape à une autre⁴⁵.

L'expansion de la cale sèche et des installations de construction maritime à compter de 1970, au coût de 8 millions de dollars, fit du chantier maritime le plus important du Canada puisqu'il permettait de réparer des navires de 250 000 tonnes et même d'en construire⁴⁶. Peu après, le chantier se mit à construire des pétroliers de taille moyenne pour la flotte Irving, y compris l'*Irving Arctic* de 37 500 tonnes et les remorqueurs Irving, l'*Irving Beech* et l'*Irving Birch*. La compagnie obtint un marché de 25 millions de dollars de ESSO Tankers Ltd pour la construction de quatre navires. Elle reçut, en outre, des commandes de Swann Oil Inc. de Philadelphie et de Shell Bermuda (Overseas) Ltd, de Grande Bretagne, pour la construction de six navires de 30 000 tonnes⁴⁷. L'effectif de la compagnie attint 700 employés dont un grand nombre d'ouvriers spécialisés des chantiers maritimes britanniques Clydeside Yards qui étaient en perte de vitesse. Pour la ville de Saint-Jean, située au centre des provinces Maritimes qui avaient connu au XIX^e siècle une période d'essor dans la construction de navires et qui avaient dû s'effacer devant les navires à vapeur aux coques d'acier de Upper Clyde, ce renversement de la tendance historique que Irving avait réussi n'était pas dépourvu d'une certaine ironie⁴⁸.

La façon dont Saint John Shipbuilding and Drydock Company a été acquise et mise en valeur montre la façon de procéder de Irving à son meilleur : la prise en charge d'une compagnie en perte de vitesse, l'introduction d'un personnel dynamique, la mise en place du matériel le plus nouveau et raffiné, le recours aux compagnies Irving pour en tirer le plus de services possible, l'incorporation des installations de la nouvelle compagnie dans la structure administrative du groupe et la recherche concomitante de nouveaux marchés⁴⁹, la participation aux concessions, aux subventions et aux programmes d'assistance accessibles à tout le monde. Cette façon de procéder est semblable au système élaboré pendant les années 1930 pour la prise en charge de Canada Veneers et, plus tard, pour celle de Port Royal Pulp and Paper Company. La différence résidait dans l'importance des enjeux. M. Irving avait maintenant quarante ans d'expérience dans la fabrication et dans la gestion de matières brutes.

Peu après l'expansion du chantier maritime, en 1960, survint la construction de la raffinerie Irving d'une capacité initiale de 40 000 barils par jour. Cette raffinerie, construite à proximité de la cale sèche et non loin de l'usine de fabrication d'acier de Ocean Steel and Construction, entraînait au total une dépense initiale de 50 millions de dollars⁵⁰. Il ne faut pas oublier qu'à cette époque, côté demande, le pétrole était sur le point de passer au premier rang des matières productrices d'énergie en Amérique du Nord. Le pétrole du Moyen-Orient et du Venezuela était de beaucoup meilleur marché que tout ce que pouvaient produire l'Ouest canadien et le sud des Etats-Unis, avec le résultat que les investissements affluaient par millions dans le nord-est du Canada et des Etats-Unis pour profiter de cet écart des prix. Les grandes sociétés intégrées d'exploitation pétrolière n'avaient qu'un souci : ériger des raffineries pour traiter le pétrole brut, acquérir des pétroliers, construire des ports en eau profonde, des pipe-lines et des installations connexes⁵¹. Imperial Oil construisait une importante raffinerie à Halifax; British American Oil en construisait une autre

de 50 millions à Point Tupper sur le détroit de Canso; Newfoundland Refining Co. Ltd de Saint-Jean, filiale en propriété exclusive de Shaheen National Resources Company, de New York, érigeait à Terre-Neuve une raffinerie d'une capacité de 30 000 barils par jour pour l'exportation aux Etats-Unis⁵². Dans le contexte isolé du Nouveau-Brunswick, en faisant l'acquisition d'une raffinerie, Irving ne faisait que suivre le mouvement de croissance déjà lancé. Dans une perspective plus vaste et avec le recul des ans, cette décision nous apparaît comme l'entrée normale, bien que chargée de risques, de Irving dans la ligne majeure des grandes sociétés. Il convient de se rappeler qu'après dix années d'exploitation, une autre société, malgré l'appui du gouvernement britannique ainsi qu'une grande entreprise commerciale du Japon ont dû baisser pavillon. La raffinerie Irving, par contre, est passée par deux phases d'expansion.

Les compagnies Irving étaient donc passées d'un état de croissance régulière plutôt terne à la fin des années 1950 à une étape d'expansion majeure sur trois fronts : la production de pâtes et de papier, le raffinage du pétrole et la construction de navires. Pour n'importe quelle société, ces initiatives auraient exigé un grand effort, mais pour un entrepreneur seul qui n'avait pas accès aux bourses de valeurs et qui exerçait son activité dans une région économiquement peu favorisée, cette percée dans des technologies nouvelles et complexes représentait un progrès de tout premier ordre. Les compagnies Irving commençaient à retenir l'attention des journaux et des hommes d'affaires du pays tout entier, mais le groupe de Saint-Jean ne semblait pas s'en soucier. Comme le déplorait Jack MacArthur, le mot d'ordre du groupe était " rien à déclarer " ⁵³.

Pourtant, alors même que ces événements se déroulaient avec une précision quasi militaire, deux chocs spectaculaires étaient sur le point de se produire. Le Comité spécial du Sénat sur les moyens de communications de masses allait se pencher sur les journaux Irving et, peu après les séances du comité sénatorial, quatre accusations de fusions et de monopoles allaient être portées devant la cour Suprême du Nouveau-Brunswick. A la suite de l'enquête préliminaire qui débuta en mars 1972, le juge Charles F. Tweeddale déclara : " A mon avis, la preuve justifie amplement l'ouverture d'un procès contre les corporations inculpées " ⁵⁴. La deuxième grande confrontation publique fut la tentative infructueuse de diversification plus poussée du groupe Irving dans le domaine des métaux de base et des mines au nord du Nouveau-Brunswick. Les circonstances de ces deux études de cas du dossier Irving sont bien connues, d'abord à cause de leur caractère récent et ensuite parce que ce complexe industriel, qui prend de plus en plus d'importance sur la côte est du Canada, a éveillé la curiosité de la presse nationale.

Les investissements Irving dans les journaux remontent à 1944 lorsque M. Irving a acheté New Brunswick Publishing Co. qui publiait le *Saint John Telegraph Journal* et l'*Evening Times Globe*. Quatre ans plus tard, en 1948, il obtenait le contrôle de Moncton Publishing Co. qui publiait les deux journaux de Moncton, soit le *Times* et le *Transcript* ⁵⁵. En 1968, les Irving ont acheté une participation à University Press of New Brunswick, qui publiait le *Fredericton Daily Gleaner* et, en 1971, un vieil associé de lord Beaverbrook en Angleterre ^{55a}, M. Michael Wardell, leur cédaient les dernières actions.

Le juge d'instance, en cour Suprême du Nouveau-Brunswick, s'exprima en ces termes :

" A mon avis, lorsqu'un *monopole complet* a été démontré, comme la preuve le révèle clairement en ce qui concerne les accusations postérieures à 1960, il en résulte un préjudice aux termes de la loi. "

Les défendeurs ayant interjeté appel de cette décision, la cour d'appel (par la bouche du juge J. A. Limerick, les juges Brigold et Ryan étant présents) déclara ce qui suit :

" Il ressort clairement du texte précédent que le juge d'instance employait le mot *monopole* dans son sens ordinaire ou au sens du dictionnaire et non pas selon la signification restreinte qu'impose la définition de la *Loi relative aux enquêtes sur les coalitions*. Je conviens que K. C. Irving Limited a créé un *monopole complet* au sens que le dictionnaire donne à ce mot lorsqu'il a fait l'acquisition définitive de l'intérêt prépondérant dans le *Daily Gleaner*. Je diffère d'avis, cependant, avec le juge d'instance lorsqu'il déclare que lorsqu'un *monopole* survient (tel que le définit le dictionnaire) *il en résulte un préjudice aux termes de la loi*. La question de savoir si les entreprises appartenant à une même personne ont agi ou sont susceptibles de porter préjudice ou d'agir contre les intérêts du public est une question de fait et non de droit et c'est une question qui doit être décidée contre les appelants dans la présente affaire pour que leur culpabilité soit établie; en outre, il faut que cette décision ne fasse aucun doute possible. Si l'acquisition d'un certain nombre d'entreprises par une même personne crée une présomption de préjudice public, *ce que je n'admets pas*, c'est une inférence réfutable. La *Loi relative aux enquêtes sur les coalitions* est une loi restrictive de droits en *Common Law* et doit être interprétée strictement. Je ne trouve rien dans la loi qui crée une telle présomption légale. "

La cour d'appel a démontré, par l'étude de divers domaines, qu'en général les journaux Irving sont respectueux de l'intérêt public. De fait, ces journaux ont été parmi les derniers à hausser leurs prix de 8 à 10 cents, leurs tarifs publicitaires ne sont pas plus élevés que ceux qui sont pratiqués dans les autres parties du Canada et, qui plus est, les positions prises d'un journal à l'autre en page éditoriale diffèrent et se contredisent souvent. Il arrive même que ces positions soient défavorables aux compagnies Irving. Un point commun, que la cour d'appel a d'ailleurs noté, est qu'avant que Irving n'en fasse l'acquisition, les compagnies de publication ne disposaient pas des ressources financières suffisantes pour moderniser leur matériel de production ou reconstruire leurs locaux vétustes. Leur prise en charge par Irving a été suivie par la rénovation des installations et du matériel, ce que la cour d'appel a considéré comme étant d'intérêt public. La décision de la cour d'appel, portée en appel par la poursuite devant la cour Suprême du Canada, a été confirmée par une décision unanime de cette dernière.

M. John Irving a annoncé le 16 juin 1972, avant le commencement du procès, que les compagnies Irving avaient réorganisé la propriété des journaux. Il a lui-même fait l'acquisition de Moncton Publishing Co. et de University Press of New Brunswick. En plus de publier le journal, les

deux compagnies exploitaient une imprimerie commerciale, et University Press publiait également un mensuel, l'*Atlantic Advocate*. Les deux autres fils de M. Irving, James K. Irving et Arthur L. Irving, ont acquis chacun 40 % des actions de la troisième compagnie, New Brunswick Publishing Co. de Saint-Jean. Les autres 20 % demeuraient la propriété de la compagnie de portefeuille familiale, K. C. Irving Ltd⁵⁶.

On peut discuter tant qu'on voudra sur la question de savoir jusqu'à quel point la participation des Irving aux journaux a modifié quoi que ce soit à l'exploitation de l'ensemble des compagnies du groupe. D'aucuns donnent à entendre que les journaux présentent sous un jour favorable les activités de K. C. Irving ou des compagnies Irving⁵⁷. Les journaux sont peut-être d'excellents clients des autres compagnies Irving pour les produits comme le papier journal, mais on a parlé au procès de pertes subies par les compagnies de publication, même après leur acquisition par les Irving, notamment une perte de \$211 334, en 1971, par le *Saint John Telegraph Journal*⁵⁸. Par contre, les journaux Irving ont fait des placements dans d'autres sociétés du groupe. C'est ainsi que, pendant le procès, un comptable convoqué comme témoin a fait savoir que les journaux de Moncton ont investi \$875 000 dans deux remorqueurs Irving et ont touché en moyenne \$83 000 par année de droits d'affrètement, ce qui donne un rendement de 9,5 %. Les deux journaux de Saint-Jean ont placé \$1 102 000 et ont touché \$105 000 par année, ce qui donne 9,4 %⁵⁹. Autrement dit, la situation financière des compagnies de publication ne peut être analysée isolément, étant donné que ce chassé-croisé d'investissements leur vaut peut-être des avantages d'ordre fiscal, des amortissements et des subventions que des journaux seuls n'obtiendraient pas. Pourtant, d'après les renseignements présentés au procès, l'exploitation des journaux n'a pas valu au groupe de bénéfices mirobolants⁶⁰.

Si, toutes proportions gardées et considérant leur importance dans le groupe, les journaux ont valu aux Irving plus que leur part de publicité, les controverses auxquelles le complexe de métaux de base du nord du Nouveau-Brunswick a donné lieu pendant les années 1960 ne sont pas précisément passées inaperçues dans les colonnes des journaux. L'histoire commence en 1952. Subventionné par des fonds en provenance de New York, à raison d'un million de dollars, Mathew James Boylen découvre un important gisement de minerai près de Bathurst sur la côte nord du Nouveau-Brunswick. Une de ses compagnies, Brunswick Mining and Smelting, vit la valeur de son action augmenter à plus de \$20 dès que cette découverte fut connue. Le gisement ne fut pas exploité, si bien que le contrôle de Brunswick passa à Saint Joseph's Lead de New York. En 1959, les parts prépondérantes dans Brunswick passèrent à Sogemines Ltd, mais, comme le marché des métaux de base était affaibli, ni l'une ni l'autre des compagnies ne tenaient à développer la région⁶¹.

En 1960, Louis Robichaud remportait une victoire inattendue sur le gouvernement conservateur de Hugh John Fleming et devenait Premier ministre du Nouveau-Brunswick. Le nouveau Premier ministre, qui habitait le comté de Kent comme M. Irving, accorda beaucoup d'importance à la mise en valeur du minerai de Brunswick. Participant toujours à la compagnie, M. Boylen organisa une nouvelle entreprise, East Coast Smelting and Chemical Company, et offrit \$10 500 000 pour les actions de Saint Joseph's Lead. Il obtint la garantie du gouvernement pour la construction d'une fonderie à condition de recueillir les fonds dans un délai de quarante-cinq jours. Le 20 juin,

on annonça qu'un nouveau groupement avait obtenu un intérêt prépondérant dans Brunswick Mining and Smelting à un prix convenu et que la passation des pouvoirs aurait lieu le 28 juin 1961. Le nouveau consortium était formé de Maritime Mining, dirigé par Boylen avec 46 %; Patino Canada Ltd et Nipissing Mines Ltd et K. C. Irving avec 20 %. En tout, 1 600 000 actions ont été achetées et Saint Joseph's Lead Co. détenait pour \$6 270 000 d'obligations⁶².

Il restait deux obstacles à franchir. Il s'agissait d'abord de trouver les 20 millions de dollars requis pour la formation du capital de la nouvelle fonderie. La question fut réglée par l'invitation de participer au financement lancée à Sogemines (\$11 500 000 d'obligations de premières hypothèques en devises américaines) et à Irving's Engineering Consultants (8 millions de dollars en monnaie canadienne)⁶³. Il s'agissait ensuite de faire approuver l'entreprise par le gouvernement provincial au moyen de nouvelles lois de constitution en corporation, premièrement, de Brunswick Mining et, deuxièmement, de East Coast Smelting and Chemical. La présentation de ces lois donna lieu à plusieurs jours de débats très animés. Une lecture détaillée des projets de loi fut donnée aux séances du Comité des corporations, et M. Irving comparut lui-même devant le comité pour plaider en faveur des concessions accordées : expropriation, exonération des accusations pour atteinte aux droits du public, droits exclusifs de fondre le plomb et le zinc et pouvoir de conclure des ententes avec les municipalités en matière d'impôts et de fourniture d'eau. De plus, une loi adoptée par la législature garantissait pour vingt millions de dollars d'obligations, à condition, comme dans le cas des concessions accordées, que les travaux commencent le 31 décembre 1963. La compagnie de M. Irving, Engineering Consultants Ltd, devait construire la mine et la fonderie, moyennant un honoraire de 8 % du coût total, et d'autres compagnies Irving, notamment Thorne's Hardware, fournissaient les matériaux de construction⁶⁴.

Il devint évident, une fois les travaux commencés, qu'il allait être impossible de respecter le délai. Les intérêts Irving s'étaient bien vite familiarisés avec toutes les complexités de la métallurgie, fait qui n'avait pas échappé à l'attention du gouvernement Robichaud, mais, dès septembre 1963, M. Irving lançait des avertissements au sujet de la détérioration de la situation financière de la compagnie qu'il attribuait au lancement prématuré du projet et aux révisions continuelles qu'il fallait apporter durant les travaux⁶⁵.

M. Irving engagea quand même ses compagnies plus à fond dans l'entreprise en achetant les actions de Brunswick par l'entremise de Key Anacon Mines et de Kent Lines Ltd, qui détenait pour \$900 000 d'obligations convertibles de Key Anacon. Key Anacon avait vendu ses actions au prix de 60 cents et acheté 131 666 actions de Brunswick Mining à \$4 l'action en se servant du produit de \$1 386 976. Le *Financial Post* estimait qu'au 31 octobre 1964, la participation réunie de M. Irving (par l'entremise de Key Anacon et par ses propres actions) s'établissait à 38 %; celle de M. Boylen à 29 %.

Vers la fin de 1966, le complexe éprouva d'autres difficultés financières sous l'effet de l'escalade des coûts de construction. Le gouvernement refusa de garantir un autre prêt de 20 millions de dollars. Son refus état dû en partie aux graves difficultés dans lesquelles se débattait Westmoreland

Chemical Park à Dorchester Cape près de Moncton, autre région où le gouvernement avait favorisé l'expansion industrielle⁶⁶. D'ailleurs, les journaux parlaient d'une lutte ouverte entre M. Irving et M. Robichaud même si, à ce moment-là, beaucoup ne s'en rendaient pas compte et si les principaux intéressés le niaient⁶⁷. Le gouvernement avait construit une usine de nitrate d'ammoniaque en 1964, par le truchement de sa propre société, New Brunswick Development Corp., en dépit des objections de M. Irving qui était intéressé à un projet semblable. Il y eut aussi l'affaire des importantes concessions consenties à une société italienne, Cortere del Timavo, pour la construction d'une usine de pâte mécanique. Cette dernière société ayant connu des difficultés, son usine, South Nelson Forest Products, fut achetée par Atlantic Sugar Refineries Co. dont le conseil d'administration comprenait un ancien collègue de M. Irving, M. John D. Park, fils. Le rapport de la commission Byrne, déposé à la législature en janvier 1964⁶⁸, suscitait aussi une vive controverse. Une des recommandations de la commission proposait la modification des 71 différentes concessions fiscales que, soutenait-on, les entreprises avaient obtenues, en partie, en jouant sur le désir des municipalités d'attirer les industries. Comme nous l'avons déjà noté, plusieurs compagnies Irving figuraient dans la liste de celles qui avaient obtenu de telles concessions⁶⁹.

Les travaux du complexe se poursuivaient quand, le 19 mars 1967, sept mois seulement avant les élections provinciales, fut annoncé l'investissement de 50 millions de dollars dans Brunswick Mining par la Noranda Mines Ltd de Toronto. Celle-ci se trouvait ainsi à acquérir un intérêt prépondérant. Noranda achetait 100 000 actions privilégiées nouvellement émises d'une valeur nominale de \$5 et pour 49,5 millions d'obligations de dix ans à intérêt conditionnel comportant une option de conversion en 10 millions d'actions ordinaires de Brunswick. Les 50 millions de Noranda acquittèrent quelque 33 millions des dettes de Brunswick, rachetèrent pour 8 millions de dollars d'obligations de Brunswick que détenait la compagnie Irving, Engineering Consultants Ltd, obtenant du même coup ses pouvoirs de gestion. Cet investissement valait à Noranda la majorité des actions, huit sièges sur un conseil d'administration porté à 15 membres et la nomination de son propre président, M. W. S. Row⁷⁰. Les autres actions étaient contrôlées par First Maritime Mining (23 %), par Patino (11 %) et par les compagnies Irving (13 %). Le gouvernement du Nouveau-Brunswick gagnait deux sièges sur le conseil (dont un détenu par M. E. G. Byrne, l'avocat de Bathurst qui avait présidé la commission royale); Sogemines Ltd, un siège; Patino, un siège (détenu par M. Carter) et les compagnies Irving, trois sièges⁷¹.

M. Irving ne vit pas d'un très bon oeil l'entrée de Noranda dans l'industrie du Nouveau-Brunswick. Il prétendit même qu'il aurait apporté jusqu'à 63,5 millions de dollars en nouveaux capitaux⁷². (Les autres actionnaires minoritaires, y compris MM. Carter et Boylen, se félicitèrent publiquement de la participation de Noranda.) En octobre 1967, M. K. C. Irving déposa 31 assignations en cour Suprême du Nouveau-Brunswick contre Brunswick Mining, East Coast Smelting et Belledune Housing pour 15 millions de dollars de marchandises et services fournis, au total⁷³. A l'assemblée annuelle de mai 1969, après que M. Irving eut démissionné du conseil, les affaires de Brunswick furent âprement débattues, ce qui fit dire au président de Noranda, M. Alfred Powis, que cette réunion d'une journée avait été " une expérience déprimante ressemblant davantage à une assemblée de créanciers qu'à une

assemblée d'actionnaires "74. En 1971, Noranda exerça son option d'échanger ses actions privilégiées et ses obligations de première hypothèque contre des actions ordinaires. En vertu d'un plan de refinancement, la fonderie qui appartenait à East Coast Smelting and Chemical Company fut cédée à Brunswick Mining, puis vendue à Noranda au prix de 1,5 million de dollars. La prise en charge par Noranda était maintenant complète. En 1976, M. Irving vendit en bourse le million d'actions de Brunswick Mining qu'il détenait⁷⁵.

A tout prendre, les intérêts Irving n'ont guère profité de cette incur-sion dans les métaux de base même si, en tant qu'actionnaire minoritaire (et grâce au contrat de gestion de Engineering Consultants), les résultats financiers se sont peut-être avérés plutôt lucratifs⁷⁶. Le statut minoritaire convient mal à une entreprise Irving. Sauf pour sa participation à Standard Oil of California, la politique de prédilection de Irving est de disposer de 100 % de la propriété, même si les actions sont réparties entre les filiales et les sociétés de portefeuille. Pourtant, les véritables retombées de l'affaire Brunswick et, dans une mesure semblable, les retombées du procès des journaux et des séances de la commission Davey, ne furent pas seulement financières mais, jusqu'à un certain point, politiques. Les compagnies Irving occupèrent la vedette des journaux du pays. Des questions furent posées au sujet des concessions que les compagnies Irving avaient obtenues au cours des années, des entreprises qu'elles contrôlent et des liens qui unissent leurs différentes ramifications. Sur le plan de la gestion, cepen-dant, il ne fait aucun doute que ce troisième stade de développement du groupe a fait passer l'organisation Irving à la pleine maturité d'une exploi-tation diversifiée. Lorsqu'il a affirmé que jamais il n'intervenait dans les affaires quotidiennes de ses compagnies, M. Irving ne faisait qu'énoncer un principe essentiel qui régit les sociétés divisées. A l'instar d'une douzaine d'autres grandes sociétés, l'organisation juridique reposait sur une centaine d'entreprises distinctes mais, sur le plan de la gestion, il n'y avait probablement pas autre chose que des centres de profit liés aux divisions, contrôlés par des systèmes détaillés de comptabilité de prix de revient et relevant, pour les directives générales, de M. Irving et de ses fils à Saint-Jean. De plus en plus, ces divisions se comportent comme des entités pleinement autonomes, s'autofinancent, contractent des emprunts ou obtiennent des capitaux d'investissement à l'intérieur du groupe, comme dans le cas des liens entre les journaux et les navires. Cela donne, sur le plan juridique et sur le plan de la gestion, une structure complexe de rapports mais probablement pas plus complexe que celle des biens d'autres compagnies canadiennes qui, avec le temps, évoluent et adoptent l'identité juridique de sociétés en activité.

LA TAILLE ET LA PORTEE DU GROUPE IRVING

Dans le cadre de l'analyse des compagnies Irving, un des thèmes qui revient sans cesse est la curiosité que suscite la taille du groupe. La taille des entreprises industrielles exerce une fascination toute particulière, même si les économies d'échelle et les autres questions du même genre sont plutôt mal comprises. La taille des compagnies Irving suscite sûrement une telle fascination, et le secret qui a entouré l'évolution du groupe a aiguisé encore cette curiosité. Rares sont les commentateurs qui se sont penchés sur l'activité de ces compagnies sans y aller d'un couplet sur la taille de l'empire Irving.

En 1959, une estimation des compagnies Irving fixait leur valeur à un quart de milliard auquel allait s'ajouter un nouvel investissement de 50 millions pour une nouvelle scierie, une usine de produits chimiques et l'expansion de l'entreprise de pâtes et papier. Un autre 50 millions pour la raffinerie de pétrole porte le total à 350 millions⁷⁷. Dix ans plus tard, en dépit de plusieurs nouveaux investissements, l'estimation, à 280 millions a enregistré un gain modeste mais la feuille de paie annuelle reste toujours à 10 000 employés⁷⁸. Vint ensuite la chronique des Canadiens riches de Peter Newman qui, par ouï-dire, considère la fortune de M. Irving comme étant de l'ordre de 100 millions de dollars⁷⁹.

Mais, après tout, quelle importance revêtent toutes ces conjectures sur la taille et la valeur du groupe Irving? Comme l'a démontré la dernière section, ce groupe s'est aventuré en territoire nouveau et inconnu en réglant son sort sur le développement économique du Nouveau-Brunswick et des Maritimes. Dans bien des cas, la croissance des compagnies Irving a comporté des risques et exigé de l'adresse de la part de la direction. En outre, dans une région où l'économie ne s'emballe guère, le groupe a fait preuve de dynamisme et de volonté de croissance nonobstant le secret dont il entoure ses activités et quels que soient ses appels aux loyautés locales et régionales. Autrement dit, ceux qui ont écrit sur les Irving ont trop fait ressortir les éléments négatifs comme les concessions obtenues du gouvernement en matière d'impôts et d'expropriation, la discrétion excessive et le reste, et n'ont pas suffisamment insisté sur le succès qu'ont connu les compagnies face à la concurrence de sociétés beaucoup plus importantes.

C'est ce dernier facteur qu'il importe de prendre en considération lorsqu'on évoque la taille du groupe Irving. Si considérables qu'elles soient dans le contexte du Nouveau-Brunswick, les entreprises, plus particulièrement les compagnies de raffinerie et de distribution de pétrole, de pâtes et papier et de construction maritime, opèrent sur des marchés différents et s'appuient sur des compétences différentes en matière de gestion et de technologie. Un point de repère plus utile serait la taille des compagnies Irving dans tel ou tel secteur industriel par rapport à leurs concurrents.

Prenons le cas de Irving Oil Ltd. En 1973, elle aurait enregistré des ventes annuelles de 217 millions de dollars, ce qui en faisait une des 50 plus importantes compagnies pétrolières canadiennes⁸⁰. Quelle est l'importance de Irving Oil sur le marché régional des Maritimes? D'après une étude⁸¹ du marché de l'essence de la Nouvelle-Ecosse, les ventes au détail y sont réparties entre huit compagnies. (Voir le tableau 3.) En Nouvelle-Ecosse, Imperial Oil et Irving Oil détiennent chacune environ 24 % du marché de détail, les autres compagnies se divisant le reste du marché, chacune avec la moitié des ventes des deux premières. La Nouvelle-Ecosse est la plus grande des provinces Maritimes et, de toutes les provinces canadiennes, a la plus forte densité de stations-service⁸². Etant donné que la densité des stations-service n'est pas facilement reliée à la part du marché, cependant, les ventes ne croissent pas nécessairement avec l'addition de telles stations-service.

Il est possible que le marché de la Nouvelle-Ecosse ne puisse se comparer directement à celui des autres provinces atlantiques mais, à défaut d'autres données, il nous donne une indication de la position de Irving Oil sur le marché par rapport aux autres compagnies. Lors des séances de juillet 1976 du Comité permanent de l'Energie de la législature du Nouveau-Brunswick, le député provincial Leland McGraw s'est informé auprès du président de Irving Oil, Arthur Irving, de la part du marché provincial que détient sa compagnie. M. Irving a répondu : " Nous n'avons aucun moyen de le savoir. Les seuls chiffres dont nous disposons sont les impôts perçus par la province sur l'essence et le mazout. J'estimerais que notre part s'établit entre 25 et 30 % environ, suivant l'époque de l'année⁸³. "

Par contraste avec la position modeste de Irving Oil sur le marché du détail, celle de Irving Refining est non seulement importante, toutes proportions gardées, la raffinerie de Imperial Oil à Dartmouth a une capacité de 85 000 barils par jour⁸⁴, mais, avec une capacité de 250 000 barils lorsqu'elle fonctionne à plein rendement, c'est une des plus grosses de l'Amérique du Nord⁸⁵. Lors des séances de la législature du Nouveau-Brunswick de juillet 1976, on a révélé l'existence d'une entente entre les compagnies pétrolières pourvoyant à l'échange de leurs produits. En vertu de cette entente, il a été révélé que la raffinerie Irving de Saint-Jean fournit la majeure partie de l'essence et de l'huile vendues au Nouveau-Brunswick, de quelque marque que ce soit. Imperial Oil, Gulf et Shell n'ont pas de raffinerie au Nouveau-Brunswick et reçoivent leurs approvisionnements de la raffinerie Irving. En échange, Irving Oil, qui n'a pas de raffinerie en Nouvelle-Ecosse ni au Québec, obtient de ces compagnies ses produits pour ces marchés. D'après le témoignage du chef de l'exploitation de Imperial pour la région atlantique, M. Charles Martyn, l'entente ne prévoit pas un échange moyennant

Tableau 3

Part du marché de détail des compagnies pétrolières, 1974

	(en %)
Imperial Oil Ltd	24,3
Irving Oil Ltd	23,6
Texaco Canada Ltd	14,5
Shell Canada Ltd	13,5
Gulf Oil Ltd	12,1
Petrofina Ltd	<u>12</u>
	<u>100</u>

Source : *Gasoline Marketing Study*, Appendix 1, p. 3.

un prix établi entre personnes n'ayant entre elles aucun lien de dépendance; c'est plutôt un échange de produits. " Nous échangeons nos produits, mais nous fixons nos propres prix. C'est un troc pur et simple⁸⁶. " La justification essentielle de l'entente aux yeux des compagnies (elle était inconnue du public avant ces révélations à la législature) est la capacité excédentaire des raffineries des Maritimes, l'installation de Gulf à Port Tupper fonctionne à moins de 50 % de capacité et le coût variable du transport dans les régions éloignées⁸⁷.

La troisième activité en importance du groupe Irving est l'exploitation du chantier maritime et de la cale sèche de Saint-Jean-Est. Les chiffres concernant cette entreprise sont plutôt rares, mais un investissement minimal (l'entreprise a été achetée pour environ 5 millions de dollars), a permis d'y affecter des capitaux importants à l'expansion et à la modernisation. La compagnie construit des navires pour les autres entreprises Irving et s'est vu adjudger un contrat de 25 millions par Esso Tankers Ltd. Le fait que Saint John Shipbuilding and Drydock détienne un contrat pour la construction de six pétroliers de 31 250 tonnes métriques pour Shell Bermuda (Overseas) Ltd donne une idée de l'ampleur de ces installations. Pour ce contrat, la compagnie a obtenu un prêt de 110,9 millions remboursable en 14 versements semi-annuels commençant six mois après livraison⁸⁸. Des statistiques non officielles de *Financial Press* révèlent que le total des revenus, en 1976, se sont élevés à \$67 521 000 et les profits nets à \$4 912 000; les actifs étaient évalués à \$41 896 000⁸⁹. Il est intéressant de comparer les résultats de cette activité à la production totale du groupe Irving. Les ventes annuelles de la compagnie ne sont évidemment pas connues mais la production globale de 21 établissements au Nouveau-Brunswick, à la rubrique Matériel de transport, la rubrique n'est pas plus clairement définie, s'est élevée à \$78 688 000^{89a}. Quelle proportion de ces compagnies appartiennent au groupe Irving reste un point d'interrogation.

Viennent ensuite, par ordre d'importance dans l'éventail des activités du groupe, l'exploitation de la pâte et du papier et les entreprises connexes. Il a été question à diverses reprises des vastes domaines forestiers que possèdent les compagnies Irving, mais il faut ajouter que l'acquisition

d'une importante partie de ces forêts remonte à plusieurs décennies, lorsque les prix étaient relativement bas. Ici encore, il est difficile d'estimer de façon précise l'actif et les recettes des compagnies Irving. Nous disposons pourtant de bribes de renseignements. D'après les données que publie le rapport du ministère provincial des Ressources naturelles (1975), les permis d'aménagement forestier délivrés aux compagnies Irving sont accordés comme suit⁹⁰ :

	Superficie (en milliers de pieds carrés)
J. D. Irving	593
Lake Utopia Paper Ltd	236,5
Irving Pulp and Paper	288,5
N. B. Railway	294
Saint George Pulp and Paper	<u>109</u>
Total	<u>1 521</u>

Les compagnies Irving occupaient 1 521 des milles carrés pour lesquels des permis avaient été délivrés, soit 17,4 % du total. Autrement dit, cinq compagnies détenaient 17,4 % de la superficie couverte par les 92 permis que la province avait délivrés. Cela constitue sans doute une proportion élevée, mais non un monopole provincial et encore moins national dans une industrie qui compte au moins 65 entreprises⁹¹. Une dernière remarque au sujet de l'industrie des pâtes et papier du Nouveau-Brunswick : environ 55 % de la production de la province sont exportés aux Etats-Unis, comme c'est le cas d'ailleurs de la production des autres compagnies canadiennes de l'Est. Les producteurs du Nouveau-Brunswick ne détiennent donc aucun monopole naturel sur la production, que ce soit pour l'exportation aux Etats-Unis ou en Grande-Bretagne, et le niveau général d'exportation du marché provincial est, en règle générale, une mesure assez juste de son efficacité. Il s'ensuit qu'à cet égard les compagnies Irving ne semblent détenir aucun avantage spécial pour l'écoulement de leurs produits, que ce soit au plan de la taille, du contrôle des régions forestières ou de la technologie. Sauf pour les cas particuliers déjà mentionnés lorsqu'il a été question des compagnies de publication des journaux, les seules autres entreprises connexes dans lesquelles d'autres compagnies Irving sont actives sont des entreprises en aval : pâtes et papier, produits chimiques, bois de placage, panneaux de plâtre, matériaux de construction, panneaux de bois, etc.

Une des compagnies les moins connues, qui relie les exploitations forestières en amont aux entreprises utilisatrices de leurs produits en aval, est Kent Homes Ltd. Filiale entièrement possédée par J. D. Irving Ltd (voir le tableau 1), Kent Homes compte des établissements dans chacune des provinces Maritimes. Elle se spécialise dans les maisons usinées de luxe. Fondée en 1965 à Buctouche (Nouveau-Brunswick), la compagnie a maintenant son siège social à Derbert (Nouvelle-Ecosse). La production de son usine, qui est située dans un parc industriel de Derbert (Nouvelle-Ecosse) dénommé Air Industrial Park, s'adresse surtout à la région de l'Atlantique. Ces derniers temps, cependant, elle a cherché à exploiter les débouchés d'exportation qu'offrent les pays producteurs de pétrole. C'est ainsi qu'elle a expédié quatre maisons modulaires à l'Iran⁹².

Quelle est donc, dans l'ensemble, la conclusion qui se dégage de cette analyse, en ce qui concerne la taille des compagnies Irving? D'abord, parce qu'ils ne tenaient pas compte de toutes les compagnies Irving, les chiffres estimatifs mentionnés jusqu'ici pour l'ensemble du groupe nous apparaissent comme étant probablement conservateurs, pour peu que l'on fasse des estimations, même grossières, de la valeur des quatre domaines essentiels d'activité du groupe : le raffinage du pétrole, la distribution des produits du pétrole, le bois et les produits du bois et la construction maritime. Il serait probablement plus juste de fixer aux alentours de 500 millions de dollars la valeur estimative des éléments d'actif qui entrent dans le transport, le raffinage, la distribution et la vente du pétrole et des ses produits, alors que ce chiffre a été retenu par le passé pour l'ensemble du groupe. L'entreprise de construction maritime et la cale sèche, avec les installations de navigation, les remorqueurs, les dragueurs et les ateliers de construction et d'acier valent probablement dans les environs de 100 à 150 millions et même davantage. Certaines compagnies peuvent paraître petites à première vue, mais sont plus importantes qu'il ne paraît; Thorne Hardware, par exemple, avait, au 31 décembre 1977, un revenu brut de \$15 296 000, des bénéfices nets de \$560 000 et un avoir de \$18 463 000^{92a}. Les compagnies de pâtes et papier et les entreprises connexes (Irving Pulp and Paper a fait l'objet d'une expansion de 50 millions dans les années 1950 et paie au moins \$60 000 en impôts locaux au Nouveau-Brunswick en vertu de la loi de constitution en corporation de 1951), pourraient fort bien représenter un actif de l'ordre de 100 millions de dollars. La valeur du seul agrandissement de Irving Refining Ltd est estimée à 200 millions et la raffinerie, une fois en activité, sera une des plus importantes de l'Amérique du Nord^{92b}.

En d'autres mots, même en laissant de côté plusieurs importants domaines d'activité du groupe Irving, lignes d'autobus, publications, télévision et journaux, on en arrive à une valeur presque certainement plus élevée que ce qui a été estimé jusqu'ici, et cette évaluation plus juste pourrait bien le placer au rang des compagnies canadiennes d'un milliard de dollars.

Pourtant, comme le démontre l'analyse que nous faisons ici, si incomplète qu'elle soit, en dépit de l'importance que revêt la taille du groupe, les compagnies Irving ne dominent pas les marchés et d'importantes sociétés régionales et nationales leur font concurrence dans les secteurs où elles exercent leurs activités. Dans une région de croissance lente et de nanisme industriel, la situation d'ensemble des compagnies Irving projette facilement une image de gigantisme et, jusqu'à un certain point, l'image ne fausse pas la réalité. Elle ne tient pas compte, cependant, du fait plus important encore que dans les domaines industriels exploités par les Irving, la concurrence est très vive. Ce qui, en fin de compte, est particulièrement remarquable, c'est qu'invariablement cette concurrence est le fait d'une société dont le siège est situé à l'extérieur de la région des Maritimes.

LA CROISSANCE DES SOCIÉTÉS ET LE PROGRÈS INDUSTRIEL

Depuis cinquante ans, les compagnies Irving croissent et progressent par à-coups et par bonds prodigieux, au point où le groupe constitue maintenant une des grandes entreprises industrielles du Canada. Collectivement, la compagnie est un mélange de contrastes, un paradoxe qui reflète la personnalité de son fondateur, K. C. Irving. Homme débordant d'énergie, aux vues pénétrantes, dont la réputation de spartiate va de pair avec une grande générosité personnelle, K. C. Irving est un illustre exemple de la ténacité et de l'ardeur au travail qui animent l'entrepreneur industriel.

Les répercussions sociales des compagnies Irving sur la province sont réelles. Elles créent des emplois, favorisent l'adoption de nouvelles techniques, stimulent les exportations de la province, conditionnent la distribution des revenus et déterminent les échelles de salaires au niveau de la province. Par sa seule taille, en effet, le groupe constitue un moteur de progrès social et économique. Tout au long de la période, cette croissance a résulté de méthodes diverses : le défi lancé par l'entrepreneur local au Goliath étranger, la prise en charge d'une entreprise en faillite, l'achat mûrement réfléchi en fonction du progrès futur, l'édification d'une compagnie pièce par pièce, le risque téméraire, l'achat d'une exploitation d'un faible rapport pour lui éviter de tomber aux mains des financiers de Toronto ou d'ailleurs. Autrement dit, l'édification des compagnies Irving est l'histoire de l'entrepreneur qui tend un vaste filet et qui tire le meilleur parti possible de ce qui arrive : risques, chances, aubaines et pertes.

A lire la biographie de K. C. Irving et les articles que certains journalistes ont consacrés aux compagnies Irving, on constate que certaines critiques reviennent constamment. On reproche aux Irving, par exemple, leur tendance à exiger des concessions fiscales, leur capacité de modifier par leurs journaux l'opinion en faveur de la compagnie, la suppression de la concurrence (réelle ou imaginaire) et l'absence d'un sens de responsabilité sociale dans certains domaines, notamment en matière de pollution. Dans le cas de certaines des allégations invoquées contre les Irving, les sources de référence et les données sont vagues. Dans d'autres cas, les accusations et les insinuations dirigées contre les Irving ne tiennent pas compte du fait que souvent les mêmes avantages étaient accessibles à toutes les

compagnies; tout cela soit dit sans vouloir nier la validité de certains arguments invoqués contre les Irving, par exemple, en ce qui concerne la pollution.

Un exemple en est fourni par une affaire judiciaire qui remonte au 8 avril 1977. D'après les journaux, Irving Pulp and Paper Company a été accusée d'infractions à la *Loi sur les pêches* pour avoir déversé des matières toxiques industrielles dans la rivière Saint-Jean. Quatre accusations semblables avaient été portées en 1976. Le juge Andrew G. Harrigan de la cour provinciale, saisi de l'affaire, a imposé une amende de \$3 500 à la compagnie en se référant à un paragraphe de la loi suivant lequel toute compagnie devrait être forcée " de cesser immédiatement de déverser une substance délétère " dans une rivière. Le juge Harrigan a ajouté ce qui suit dans une déclaration qui s'adressait à l'avocat de la couronne : " D'après la déposition de votre propre témoin, cette (pollution) ne pourra être éliminée avant un an et demi. Comment, d'ici un an et demi, pourrez-vous porter une autre accusation fondée? On vous a enlevé les moyens de porter de futures accusations. Tout ce que la compagnie a à répliquer, c'est qu'elle fait tout en son possible pour corriger la situation. " Le juge a ajouté : " Les fonctionnaires du ministère des Pêches ont fait de sérieux efforts pour essayer de corriger la situation. Par contre, la direction de l'usine n'a même pas tenté sérieusement de coopérer^{92c}. "

L'autre aspect de la question, c'est la méthode administrative Irving : la perspective à long terme, un remarquable souci du détail, la volonté d'apprendre et de tirer parti des nouvelles techniques, matériel de pointe, matériaux, distribution, communications. Dans ce domaine, les compagnies Irving ont fait preuve d'une souplesse que peu ont su reconnaître et encore moins comprendre, car c'est là un des traits fondamentaux qui font la force du groupe Irving et qui sont à l'origine de son succès. La direction a rassemblé les diverses compagnies du groupe en s'inspirant d'une philosophie fondée sur l'indépendance vis-à-vis des autres et notamment vis-à-vis des sources uniques d'approvisionnement extérieur⁹³.

Ces traits venaient-ils de K. C. Irving lui-même ou découlaient-ils de l'étude qu'il faisait de ses concurrents? Les ressemblances entre les méthodes de commercialisation des débits d'essence de Irving Oil et de Imperial Oil ont déjà été mentionnées : les couleurs, le décor, les emplacements, etc. La ressemblance est-elle poussée plus loin et va-t-elle jusqu'à l'imitation des méthodes de gestion de concurrents comme les autres sociétés pétrolières? Anthony Sampson a décrit la politique d'indépendance et d'étroite intégration que Standard Oil a mise en oeuvre au cours de son évolution. C'était cette politique entourée de secret qui allait devenir la caractéristique des sociétés pétrolières et, pour citer ce qu'écrivait J. C. Welch en 1883, " si, dans notre pays, il y a quelque chose de fermé, de verrouillé, d'encerclé de haies, de recouvert, de protégé par devant et par derrière et d'entouré, en tous ses abords, du plus grand secret, c'est bien Standard Oil Company⁹⁴. "

Si ce parallélisme est quelque peu injuste, il y a un point fondamental qui est la taille et le contrôle des sociétés. La théorie orthodoxe de l'évolution des entreprises enseigne qu'une fois les économies de production réalisées, la croissance et l'expansion rapportent moins à cause d'une perte

de contrôle administratif. Le cas Irving démontre, pourtant, que la corrélation entre la croissance et le contrôle administratif d'une société n'est pas négative, même si le secret dont une compagnie s'entoure et la vigueur financière sont des facteurs éminemment positifs. Mais cela ressort-il plus clairement, en rétrospective, des activités de tous les jours?

Le groupe de compagnies Irving reflète, dans un alliage unique, la personnalité du fondateur en tant que chef d'entreprises, les modes d'exploitation des entreprises en cause et les normes commerciales de la région des Maritimes. Depuis des années, les Irving sont en butte à des critiques, à des plaisanteries et à la méchanceté pure et simple.

L'ampleur même des compagnies Irving explique une telle réaction dans une petite province, mais les railleries prennent parfois un ton ambigu. Par exemple, en 1950, le parti d'opposition était à préparer les questions à poser lors de l'ouverture de la législature provinciale en février. A son caucus, l'opposition de cinq députés, face au parti gouvernemental de 46 députés, s'est attaqué au gouvernement en brandissant le nom de Irving.

Dans *Gentlemen, Players, and Politicians*⁹⁵, Dalton Camp reproduit la conversation qui s'est déroulée entre le chef de l'opposition, Ken Carson, et le président du parti, Ewart Atkinson :

- Tout ce qu'il faut faire, Ken, c'est de poser la seule question suivante :
- Quelles tractations secrètes ont eu lieu entre John McNair et K. C. Irving? Posez cette question et vous verrez le tumulte qui s'ensuivra chez l'adversaire.
- De quelles tractations voulez-vous parler, Ewart?
- Laissez faire. Je sais ce que je dis. Posez la question.
- Ewart, une question comme celle-là ne se pose pas à propos de rien.
- Allons, allons, Ken, pourquoi pas?
- Ils n'y répondront pas.
- Il est évident qu'ils n'y répondront pas, Ken, mais partout au Nouveau-Brunswick on va se demander : " Quelles sont ces tractations secrètes entre John McNair et K. C. Irving. " Vous voyez?

La plupart des auteurs qui ont écrit sur les compagnies Irving reconnaissent que le groupe est obsédé par le secret dont il tient à entourer toutes les activités Irving et cette absence de renseignements détaillés n'a fait qu'attiser les conjectures.

Certes, l'histoire démontre hors de tout doute que les compagnies Irving ont fait du secret un élément essentiel de leur politique. Les seuls renseignements que les entreprises Irving sont tenues de dévoiler sont ceux qu'elles indiquent dans les rapports annuels CALURA⁹⁶. Or, de l'avis général, ces états CALURA ne fournissent guère de renseignements utiles sur les compagnies qui présentent leurs rapports à temps. Quant aux autres, elles peuvent être impunément jusqu'à trois ans en retard⁹⁷. D'ailleurs, dans bien cas, il est loisible à une compagnie d'indiquer que les données requises concernant les administrateurs et la propriété de l'entreprise sont identiques à celles de

l'année précédente, obligeant quiconque veut consulter les statistiques CALURA à remonter à l'année où les renseignements ont d'abord été communiqués.

Mais c'est dans le contexte fondamental de l'inefficacité générale des lois canadiennes concernant la divulgation de renseignements qu'il faut parler de la politique du secret des compagnies Irving. La plupart des grandes sociétés, en effet, refusent de révéler plus que le minimum exigé par la loi et, sous ce rapport, les Irving n'agissent pas différemment des autres compagnies (et probablement des organismes de l'Etat). La question essentielle qui se pose est celle de savoir si la politique de secret que pratiquent les compagnies Irving dessert maintenant les intérêts à long terme du groupe. Le secret en affaires est souvent un outil important de planification et de stratégies; il peut aussi inciter les gens de l'extérieur, les gouvernements, les journaux, les journalistes à la pige et les concurrents, à formuler contre la compagnie qui y recourt des allégations et des accusations plus ou moins dépourvues de fondement.

Même lorsque les Irving se montrent philanthropes, par exemple lorsqu'ils ont fait un don de \$500 000 à l'Université de Moncton⁹⁸ ou distribué d'autres sommes moins importantes à différentes oeuvres de charité, d'aucuns les soupçonnent d'avoir des arrière-pensées. Libre aux industriels comme les Irving de vouloir cacher leurs activités commerciales ou leurs dons philanthropiques, mais qu'ils n'aillent pas ensuite se plaindre à la presse ou au public quand leur version des événements n'est pas présentée à leur goût⁹⁹.

De nombreuses sociétés ont appris à leurs dépens qu'à la longue une politique de divulgation qui s'appuie sur des relations publiques bien conçues donne les meilleurs résultats, même si à court terme des difficultés d'ajustement peuvent intervenir. D'ailleurs, il ne fait aucun doute que les valeurs fondamentales auxquelles tient notre société poussent les grandes institutions, entreprises, etc. à divulguer davantage de renseignements sur leurs activités et, même si à cet égard le Canada est loin de faire oeuvre de pionnier, ses divers paliers gouvernementaux ne pourront pas indéfiniment traîner de l'arrière.

De toutes les critiques dirigées contre le groupe Irving, une des plus incompréhensibles concerne sa grande taille. A certains égards, cela fait ressortir le dilemme essentiel qui se pose au groupe dont l'activité s'exerce dans une petite région. D'abord, la compétence des Irving en tant qu'industriels soulève véritablement l'admiration et le respect. Ce respect, les Irving le doivent, au moins en partie, au fait qu'ils plongent leurs racines non seulement dans le Nouveau-Brunswick mais aussi dans les Maritimes et, même si on les accuse d'exploiter cet avantage au profit de leurs relations publiques, le sentiment qui l'emporte chez les gens de la région est qu'en dépit de leurs imperfections, les Irving sont des leurs. Dans un milieu qui a vu s'effondrer des entreprises industrielles douteuses, les Irving ont su tirer des bénéfices de leurs compagnies. Il ne faut donc pas s'étonner outre mesure de la rumeur qui a fait le tour du Nouveau-Brunswick, en 1975, voulant que les Irving prennent en charge l'usine d'automobiles Bricklin, après sa faillite.

Si le succès des compagnies Irving suscite l'admiration, cependant, l'ampleur même et la diversité des activités de la compagnie appellent des

réserves. Loin de considérer comme un avantage économique le fait que l'activité du groupe Irving porte sur un grand nombre d'entreprises, les critiques y voient la preuve des exigences insatiables d'une espèce de dinosaure¹⁰⁰. Pourtant, du point de vue de la gestion et de l'organisation, il est possible de tirer des arguments en faveur de la diversification des activités. Le passage de la présente étude consacré à l'évolution des sociétés le démontre : les entreprises qui restent dans le même secteur et s'en tiennent à un seul produit sont vouées à l'immobilisme du marché. Ce qui est remarquable chez les Irving, ce n'est pas tellement leur capacité de fabriquer des nouveaux produits, que leur immense faculté d'adaptation leur permettant d'apprendre de nouvelles techniques et d'adopter de nouvelles méthodes à très brève échéance. Cette caractéristique du groupe est vraisemblablement imputable surtout à M. Irving et à ses fils, mais il faut assurément que les compagnies aient été imbues d'une philosophie de gestion qui accorde aux autres suffisamment de liberté et d'autonomie pour innover au plan des méthodes et des démarches.

Dans l'industrie comme dans les milieux officiels, les Irving passent pour des travailleurs acharnés qui, lorsqu'il s'agit de conclure un marché, se montrent très exigeants, d'aucuns diront impitoyables, mais qui n'ont qu'une parole et qui respectent toujours leurs engagements.

La taille d'une société produit d'autres effets. De bien des façons, une grande institution est prisonnière de sa propre taille¹⁰¹. Personne n'est porté à accorder de faveur à une société lorsqu'elle est grande et prospère. Ses moindres gestes deviennent suspects. On lui dispute tout ce qu'elle gagne. Les gouvernements successifs ont fort bien pu se montrer sympathiques aux Irving à mesure que le groupe a évolué. C'était, après tout, une compagnie qui avait été conçue comme un défi à Imperial Oil durant les années 1920; elle affronta les Chemins de fer nationaux du Canada dans les années 1930; elle fusionna avec plusieurs compagnies en faillite dans les années 1940. La modestie des intérêts Irving à cette époque permettait au moins de rationaliser les concessions accordées.

Aujourd'hui la compagnie est devenue une entreprise de près d'un milliard de dollars dont les ramifications s'étendent à sept des 10 provinces et à l'étranger. Dorénavant, quiconque négociera avec les Irving prendra probablement soin de ne pas leur faire de faveurs, tout simplement parce que ce sont eux. Ils pourraient fort bien se trouver dans la situation où les étrangers ne les traitent plus d'égal à égal. Appelé à traiter avec les Irving, on prendra des précautions spéciales et l'on affectera des ressources supplémentaires à la préparation des négociations. Alors qu'ils commandaient autrefois une attention spéciale et inspiraient le respect à cause de leur petite taille et de leur caractère local, c'est maintenant leur importance et leur diversité industrielle qui influent sur l'attitude des fournisseurs, des concurrents et des gouvernements. Il ne leur sera pas consenti beaucoup de faveurs. De fait, il ressort de données expérimentales limitées concernant les liens qui existent entre la puissance des sociétés et leur influence sur les politiques d'intérêt public que, tout importante que soit la taille d'une entreprise, ce sont les entreprises les plus en vue qui sont les moins susceptibles d'exercer une influence politique¹⁰².

La même logique vaut pour les relations entre les Irving et les syndicats ouvriers. De longues grèves ont immobilisé les compagnies Irving, par exemple la grève de six mois à la raffinerie Irving, à la suite de quoi les travailleurs ont dû accepter l'offre qui leur avait été faite avant l'arrêt de travail, mais le Nouveau-Brunswick n'est pas la seule province canadienne à subir des grèves. Les relations entre le patronat et les syndicats sont déterminées par les relations de puissance aussi bien que par les relations économiques. Le fait que les plus petites compagnies du Nouveau-Brunswick aient fait campagne pour résister à la syndicalisation donne peut-être une indication des limites imposées à la taille des sociétés. C'est là une leçon que les Irving n'ont pas oubliée.

La conclusion qui se dégage est que dans une région donnée, le progrès économique est soumis à des règles différentes à mesure que les conditions changent. On peut se demander si dans une région arriérée le progrès économique rapide ne se fait pas au prix de contraintes imposées à certaines valeurs sociales, par exemple, en mettant l'accent sur la croissance à grande échelle d'une compagnie aux dépens des concurrents plus faibles et inefficaces, en se montrant tolérant envers l'entreprise qui s'adapte plus rapidement aux nouvelles techniques et aux nouvelles machines ou même à de nouveaux secteurs si les initiatives passées ont été couronnées de succès, en aidant l'entreprise locale par des programmes de concessions et d'assistance, parce que l'autre terme de l'alternative serait une société encore plus grosse et qui, par dessus le marché, viendrait de l'extérieur! L'étude des compagnies Irving tend à répondre positivement à ces questions de fond très importantes, car non seulement montrent-elles l'orientation que devront suivre les futures politiques des gouvernements, mais aussi, dans un contexte plus large, la voie que devront suivre les sociétés canadiennes sur le plan international.

Il se peut que l'avenir ne change pas grand-chose aux relations de coopération et d'opposition successives qui ont existé jusqu'ici entre les gouvernements provinciaux et les intérêts Irving car, de part et d'autre, on préférera peut-être le *statu quo*. Mais, étant donné l'ensemble de leurs produits, la croissance des compagnies Irving ne pourra se poursuivre indéfiniment avant que les exigences de la technologie ou des marchés ne rendent leur structure trop inacceptable. D'ici là, il vaudrait peut-être mieux accepter une perspective objective et réaliste en ce qui concerne l'évolution de la compagnie, son apport net à la province et à la région et les difficultés que susciterait une autre solution acceptable. Le temps est peut-être venu pour les compagnies Irving de repenser leur politique en matière de secret et de divulgation des renseignements, quand ce ne serait que parce qu'il est préférable de se plier de plein gré à une situation que d'avoir à s'y soumettre de force. A la longue, en effet, les adversaires du passé pourraient bien se transformer en alliés de l'avenir.

NOTES

1. Comme l'a fait remarquer le professeur Preston : " Même si la grande entreprise est, de toute évidence, l'entité de comportement économique la plus caractéristique et la plus importante de notre économie ... elle ressemble fort peu à la " firme " abstraite qu'envisage la théorie économique. Et l'analyse de ces firmes et de leurs relations mutuelles dans les industries, dans les marchés et dans les secteurs qui entrent dans le cadre actuel des économies ne semble même pas expliquer les principales particularités de la vie économique moderne; encore moins y trouve-t-on l'explication du rôle des organisations d'entreprises dans la société en général. " Voir Lee E. Preston, " Corporation and Society : The Search For A Paradigm ", *Journal of Economic Literature*, vol. XIII (juin 1975), p. 434.
2. C'est là un thème qui revient souvent dans les études canadiennes récentes. Voir David S. MacMillan (sous la direction de), *Canadian Business History*, Toronto, McClelland and Stewart, 1972. Voici ce qu'écrit le professeur Porter au sujet de l'évolution des entreprises canadiennes et de l'histoire économique : " Traditionnellement, l'historiographie canadienne s'est relativement peu préoccupée de l'histoire des entreprises. " Glenn Porter, " Recent Trends in Canadian Business and Economic History ", *Business History Review*, vol. XLVII (été 1973), p. 1.
3. Russel Hunt et Robert Campbell, *K. C. Irving : The Art of The Industrialist*, Toronto, McClelland and Stewart, 1973.
4. Dans leur livre, Hunt et Campbell disent du groupe Irving qu'il représente " la force économique la plus puissante de l'Est canadien ", p. 16. J. E. Belliveau dit de K. C. Irving qu'il est " presque certainement l'homme le plus riche du Canada ". " Good-Bye, K. C. Irving, Good-Bye! ", *MacLean's*, mai 1972, p. 27.
5. Philip Mathias, *Forced Growth*, Toronto, James Lewis and Samuel, 1971. Voir aussi " Stand Alone Is the Goal - But A Distant One ", *Financial Post*, 12 juillet 1976, pp. S1-S3.

6. La taille exacte du groupe Irving a fait l'objet de diverses estimations (voir le chapitre IV de la présente étude). Le catalogue de Statistique Canada, *Liens de parenté entre firmes*, fait voir jusqu'à quatre-vingts compagnies, mais celles-ci ne comprennent pas certains intérêts dans des maisons d'édition. (Voir " The Visible Irving Empire ", *Impetus*, 22 novembre 1975, p. 10.
7. D'après un témoin, " le degré précis de participation n'est pas connu, mais K. C. (Irving) aurait déclaré qu'il ne passe jamais un marché avec qui que ce soit, à moins de posséder une part prédominante ". *Ibid.*, p. 107. Hunt et Campbell, dans *The Art of The Industrialist*, déclarent : " Un des principes d'action que l'on retrouve constamment à l'origine des politiques de Irving est la volonté de posséder à 100 %, de prendre ses décisions sans avoir à tenir compte de facteurs extérieurs... Il est clair que pour lui (K. C. Irving), contrôle veut dire possession intégrale et contrôle absolu ", p. 40.
8. La valeur exacte des biens de J. D. Irving n'est pas connue et les opinions sont partagées à ce sujet. D'après Hunt et Campbell " le père de Irving, J. D. Irving, était un des hommes les plus puissants et les plus riches de la côte Nord; pour son temps et pour l'endroit où il vivait, ses intérêts et son influence étaient presque aussi extraordinaires que le sont ceux de K. C. Irving; propriétaire de vastes domaines dans le comté de Kent, de terrains ailleurs au Nouveau-Brunswick, de scieries et de magasins, armateur et familier des milieux financiers de Saint-Jean. La situation économique de J. D. Irving a permis à son fils d'asseoir solidement sa fortune. " *The Art of The Industrialist*, p. 21. Le récit qui suit offre une version plus conservatrice : " Il (K. C. Irving) a commencé financièrement à partir de zéro. Son père était marchand à Buctouche, patricien à l'aise mais pas riche. La famille possédait quelques concessions forestières, mais rien sur quoi fonder un empire. " H. E. Belliveau, " Good-Bye, K. C. Irving, Good-Bye! ", *MacLean's* (mai 1972), p. 81.
9. Hunt et Campbell, pp. 44 et 45.
10. *Globe and Mail*, 24 septembre 1969. Le pilotage des remorqueurs Irving dans le port de Saint-Jean a suscité des controverses pendant un certain temps après la formation de cette compagnie. Une commission royale, chargée de faire enquête, a fait rapport à ce sujet en 1969.
11. M. Irving était aussi concessionnaire d'automobiles Ford. On raconte que les autres marchands d'automobiles, obligés d'acheter leur essence chez un concurrent, s'en plaignirent à Imperial Oil qui lui retira son agence. " Là-dessus, Irving emprunta \$2 000 à la banque, acheta un réservoir et trois camions, importa de l'essence et de l'huile de l'Oklahoma et du Moyen-Orient ". Voir l'article que Kenneth Bagnell a consacré à Irving dans le *Globe Magazine* du 14 juin 1969.
12. La vaste raffinerie de pétrole qu'exploite Irving Refinery Ltd a Saint-Jean-Est a été érigée en 1959 au coût estimatif de 45 à 50 millions de dollars. Un investissement semblable était en cours à la scierie de J. D. Irving Ltd de South Bay et à l'usine de produits chimiques. Voir

l'article intitulé " Maritimer Adding Big Chemical Plant to Industrial Web " du *Toronto Star* du 13 avril 1959. On ignore si c'est à ce moment-là que Standard Oil a acheté 51 % des actions de la raffinerie et 48,9 % de Irving Oil. Un article du *Globe and Mail* (22 juillet 1969) affirmait : " Bien que le fait n'ait pas été confirmé par Irving, on croit généralement que Standard Oil of California a financé 49 % de la raffinerie et a acquis une participation à certaines des autres entreprises de Irving. "

13. " New Irving Refinery Starts Up Production ", *Globe and Mail*, 6 avril 1976, p. B8.
14. Voir le *Globe and Mail*, 9 novembre 1972. Cette date vient de Madelle Winnifred Johnson qui a témoigné au procès intenté aux journaux Irving sous l'accusation de monopole. Madelle Johnson a été secrétaire de K. C. Irving Ltd et secrétaire particulière de M. Irving de 1955 jusqu'à la fin de 1971.
15. *Gazette*, 6 novembre 1959. Le nombre de stations-service au détail dans l'est du Québec, à Terre-Neuve et dans les provinces Maritimes était estimé à 2 900 en 1967. *Globe and Mail*, 7 juillet 1967.
16. Hunt et Campbell, p. 41.
17. Hunt et Campbell, p. 42. Cette version se fonde sur les audiences que le Conseil canadien des relations du travail a tenues en octobre et en novembre 1971 pour entendre la demande d'accréditation qu'avait présentée le Syndicat international des gens de mer (*Seafarer's International Union*) pour représenter, à titre d'agent négociateur, les équipages des navires Irving.

Voici comment s'exprimait un récent document de travail du Centre d'étude des sociétés transnationales des Nations unies en ce qui concerne les difficultés de documentation que présentent les compagnies de navigation.

" Il suffit de jeter un coup d'oeil sur ce genre d'entreprise pour constater l'immense difficulté que comporte la reconstitution des organigrammes de compagnies de navigation. Tout d'abord, les compagnies de navigation sont particulièrement discrètes lorsqu'il s'agit de communiquer des renseignements sur leurs finances ou sur leurs propriétaires. La plupart des navires sont constitués séparément, ajoutant aux difficultés d'information concernant leur propriété. Le problème se complique quand on songe qu'il y a plus de 60 000 navires immatriculés. "

(Liste des Sociétés transnationales du Centre, manuscrit non publié, New York, 1977, p. 8.)

18. Voir, par exemple, l'édition du 21 janvier 1972 du *Saint John Telegraph Journal*.

19. M. Irving s'est contenté de publier une courte déclaration de trois phrases à Nassau, aux Bahamas, pour signaler qu'il ne résidait plus au Nouveau-Brunswick. *Globe and Mail*, 19 janvier 1972, p. G7.
20. Ce thème est développé dans le livre de Stefan H. Robock et de Kenneth Simmonds intitulé *International Business and Multinational Enterprises*, Homewood (Ill.), Richard D. Irwin, 1973, pp. 426-428. " L'organisation administrative se distingue de la structure juridique en ce qu'elle s'intéresse à l'autorité et à la responsabilité de chaque cadre et aux lignes de communications entre les cadres. "
21. Pour plus amples détails et autres renvois, voir Charles J. McMillan, *Corporations Without Citizenship* dans G. Salaman et K. Thompson (sous la direction de), *People and Organization*, Londres, Longmans, 1973, pp. 25-43.
22. Bruce R. Scott, " The Industrial State : Old Myths and New Realities ", *Harvard Business Review*, mars-avril 1973. L'étude classique de la structure organisationnelle en évolution reste celle de Alfred Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge, MIT, 1962.
23. " M. et Mme Irving mènent une vie tranquille et modeste. On les voit rarement dans les réceptions mondaines de Saint-Jean ... Un presbytérien qui ne fume, ne boit ni ne jure ", *Globe and Mail*, 20 juin 1971. Dans le *Globe Magazine*, Kenneth Bagnell cite les propos d'une connaissance : " Je l'ai vu au retour d'un long voyage remplacer son chauffeur au volant. L'unique raison pour laquelle il a un chauffeur, c'est qu'il en a besoin, tant il est occupé. Mais K. C. ne fait pas d'esbroufe, ni d'ostentation. Il conduit une Ford, pas une Cadillac ", 14 juin 1969. Mme Irving est décédée en 1976.
24. *Atlantic Advocate*, numéro de juillet 1960, cité dans Hunt et Campbell, p. 24. L'*Atlantic Advocate* a été acheté et exploité plus tard par une filiale de Irving.
25. *Globe and Mail*, 20 juin 1971.
26. Hunt et Campbell, p. 92.
27. Comme ils l'ont écrit : " Irving avait découvert plus tôt que, souvent, l'on n'a pas besoin d'aller devant les tribunaux si tout le monde sait que l'on est prêt à y aller ", p. 93.
28. *Ibid.* Voir aussi " Maritime Millionaire ", *Gazette*, 6 novembre 1959.
29. Hunt et Campbell, pp. 98 et 99. Les auteurs ne donnent pas la source de leurs statistiques.
30. Les origines du lien entre Canada Veneers et De Haviland Aircraft Company de Grande-Bretagne n'ont pas été documentées, mais constitueraient une intéressante matière à enquête. Une hypothèse qu'il vaudrait la peine d'approfondir serait l'existence d'une amitié de jeunesse ou de liens communs vis-à-vis de leur province d'origine entre les deux

industriels du Nouveau-Brunswick, K. C. Irving de Saint-Jean et Max Aiken, plus tard lord Beaverbrook, qui à ce moment-là était responsable de la production de défense de la Grande-Bretagne en temps de guerre.

31. La citation vient d'une déclaration de Cyrus Inches au Comité des municipalités de la législature provinciale.
32. Citation de Hunt et Campbell, p. 173.
33. *Ibid*, p. 105.
34. *Ibid*, p. 106.
35. C'est dans le contexte de la situation d'ensemble qui était faite au secteur des pâtes et papier qu'il importe de replacer cette série d'événements. En 1932, un an avant le décès du père de K. C. Irving, le prix du papier journal, principal produit du secteur, avait baissé au niveau peu rentable de \$48 la tonne, comparativement à \$62 en 1930 et à \$112.60 en 1920. Plusieurs compagnies, certaines aussi importantes que l'Abitibi, interrompirent les versements d'intérêts sur leurs obligations de première hypothèque. Autrement dit, le secteur lui-même a reposé sur des assises économiques chancelantes jusqu'à ce que les prix se remettent à monter après la Seconde Guerre mondiale. L'Abitibi demeura sous sequestre jusqu'en 1946. Compte tenu des circonstances dans lesquelles se trouvait le secteur des pâtes et papier au moment de cet achat, le geste de M. Irving comportait des risques considérables. Pour plus de statistiques concernant les prix des pâtes et papier, voir Philip Mathias, *Takeover*, Toronto, MacLean-Hunter, 1976, pp. 179 et 180, 232-234.
36. Hunt et Campbell, p. 109. Un article de fond du *Times-Globe* a exprimé l'avis suivant : " Le manque d'entreprises est à l'origine de beaucoup de difficultés au Nouveau-Brunswick et à Saint-Jean. Le lancement de nouvelles entreprises doit commencer quelque part et il (Irving) propose que l'on commence par une usine de pâtes et papier. Ce que la compagnie cherche à obtenir est ce qu'elle estime nécessaire. " L'éditorial portait sur les observations de M. Irving devant les conseillers municipaux.
- 36a Le 1^{er} mai 1958, une entente de trente ans intervenait (ch. LXXI, 1958), établissant un impôt fixe de \$10 000 pendant trois ans à compter de 1960 et de \$15 000 pendant vingt-sept ans par la suite. K. C. Irving est nommé comme une des parties à l'entente. Le lien entre Kimberley Clark et K. C. Irving Ltd remonte peut-être à cette concession fiscale. Voir le rapport de la Commission royale d'enquête sur les finances et la fiscalité municipale au Nouveau-Brunswick (Fredericton, Nouveau-Brunswick, 1963), Appendice N, p. N1. Kimberley Clark détient 50,1 % des actions de Spruce Falls Power and Paper.
37. La rentabilité de ces exploitations forestières est difficile à établir. Si, toutefois, on s'en remet au rendement obtenu par les autres producteurs canadiens, les bénéfices de Irving n'ont pas été spectaculaires. D'après Philip Mathias, qui a fait l'historique du plus gros producteur

de papier journal au monde, la compagnie Abitibi, les prix sont restés stables à la fin des années 1950 et se sont remis à monter lentement dans les années 1960. " La hausse des prix du papier journal était insuffisante pour valoir aux producteurs des gains mirobolants. Sauf pendant quelques années exceptionnelles, les producteurs canadiens de papier journal ont dû se contenter de gains représentant un rendement plutôt faible sur leurs investissements. " *Takeover*, p. 237. Voir aussi Hunt et Campbell, pp. 110-114.

38. *Toronto Star*, 31 octobre 1959. " Cet homme occupe un effectif d'au moins 10 000 employés. En trente-cinq ans, il a bâti un empire d'une valeur possible de 200 millions et, à l'âge de soixante ans, il bâtit toujours dans une région qu'il estime la plus dépourvue du pays. Il projette d'affecter 100 millions de dollars à des travaux d'expansion au Nouveau-Brunswick d'ici quelques années. "
39. *Toronto Star*, 13 avril 1959.
40. *Montreal Gazette*, 6 novembre 1959.
41. *Globe and Mail*, 22 juillet 1960. " La construction en cours, à peine terminée ou sur le point de commencer, a atteint le chiffre astronomique de 144 millions de dollars, soit le plus élevé du Canada, toutes proportions gardées ... L'an dernier la valeur par habitant de la nouvelle construction pour l'ensemble du Canada était de \$417; à Saint-Jean ... elle s'établissait à \$1 300 ... La raison pour laquelle Saint-Jean est une ville florissante est remarquablement simple : c'est là que Irving habite et travaille. "
42. Burt Burgoyne, " Who's The Owner of the Drydock in Saint John? ", *Globe and Mail*, 17 janvier 1959.
43. Une nouvelle d'abord publiée dans le *Halifax Chronicle Herald* et largement citée dans la presse a annoncé l'achat de la compagnie et le prix payé. Elle ajoutait " qu'une invasion importante du domaine de la construction maritime s'ensuivrait ". Citation du *Globe and Mail*, 6 janvier 1959.
44. Cette compagnie, grâce à son usine d'un million de dollars, vaque aux besoins de construction des compagnies Irving, y compris la construction des papeteries de Lancaster, la production d'acier et la construction des nouvelles installations au chantier maritime. Voir *Gazette*, 6 novembre 1959. D'après Hunt et Campbell, la compagnie est le type même de la puissance de Irving. " Songez, par exemple, à l'inauguration de l'usine Ocean Steel de Irving. Non seulement la compagnie avait-elle installé une entreprise d'industrie lourde dans une zone réservée à l'industrie légère et avait-elle négligé d'avertir la ville qu'elle allait bloquer les rues et entraver la circulation mais, sans avis, elle ferma la seule route d'accès à une poissonnerie, qui fut obligée pendant cinq jours de jeter une tonne de homard et de saumon parce que personne ne pouvait s'y rendre. Tout autre que Irving aurait été poursuivi et réprimandé mais, comme c'était Irving, le conseil de ville passa l'éponge, et une motion portant qu'à l'avenir toute compagnie

devrait avertir la ville de tels projets " afin que les marchands de la région puissent s'organiser en conséquence et que les services d'eau et des incendies puissent prévoir les urgences ". (*Art of the Industrialist*, pp. 16 et 17.)

45. Voir Albert Sigurdson, " Shipping Notes : Saint John ", *Globe and Mail*, 7 octobre 1971.
46. *Ibid.* Les nouveaux agrandissements à l'est de la cale sèche sont construits en partie sur un terrain amendé au bord de la baie de Courtenay. D'autres entreprises Irving, notamment les réservoirs en bordure de la rivière Hillsborough à Charlottetown, sont également situés sur des terrains amendés.
47. Le chantier maritime Irving touche une subvention de 14 % du coût agréé des navires construits au Canada en vertu du programme d'aide à la construction maritime du ministère de l'Industrie et du Commerce d'Ottawa. " Le gouvernement nous a accordé cette subvention et, avec l'aide des gouvernements provincial et fédéral, nous avons lancé notre programme et obtenu nos commandes. " (*Globe and Mail*, 7 octobre 1971; *The Financial Post*, 15 novembre 1975, p. E3.)
48. Pour l'histoire des débats de la construction maritime à Saint-Jean, lire l'article intitulé " The Wrights of Saint John " par Richard Rice, *Canadian Business History*, David S. MacMillan (sous la direction de), Toronto, McClelland et Stewart, 1972, pp. 317-337.
49. Ce ne sont pas seulement les navires Irving qui s'affairaient dans les ports des Maritimes et les navires n'étaient pas nécessairement petits. Comme le faisait remarquer M. Irving dans une déclaration aux journaux : " Comme il venait de plus en plus de gros navires aux raffineries côtières de l'Est canadien, il était nécessaire de construire des installations qui permettent la réparation de ces navires. " (*Globe and Mail* 7 octobre 1971.)
50. *Globe and Mail*, 22 juillet 1969.
51. D'après un éminent spécialiste de l'économie du pétrole, le professeur Penrose, les surplus réalisés sur le pétrole dans les régions de production à bon marché du Moyen-Orient permettaient l'expansion dans les autres régions, en dépit des démentis opposés par les grandes sociétés intégrées, qui déploraient leurs faibles bénéfices. " Tout au cours de cette période, les grandes sociétés ont pu financer, sur leurs propres ressources, la construction d'un volume énorme de moyens de transport, de raffineries et de réseaux de distribution tout en parvenant à maintenir leur position dominante dans un secteur qui connaît une expansion d'environ 8 % par année. " (Edith Penrose, *International Petroleum Industry*, Londres, 1968, p. 195.)
52. *Globe and Mail*, 20 juin 1968.
53. *Toronto Star*, 12 juin 1962. " Ne vous donnez pas la peine de demander à M. Irving ce qu'il en pense. Il n'aura pas d'opinion. "

54. " Irving Group Faces Charges of Monopoly ", *Globe and Mail*, 18 juillet 1972.
55. *Ibid.* Voir aussi Hunt et Campbell, p. 186. Les dates sont tirées du *Globe and Mail*, 10 novembre 1972. Voir également Hunt et Campbell, pp. 164-166.
- 55a Voir Dalton Camp, *Gentlemen, Players and Politicians*, Toronto, McClelland and Stewart, 1970, pp. 24 et 25. D'après Camp, sous l'influence de Wardell, le *Gleaner* devint un journal farouchement conservateur. " Son journal n'était plus le même que le *Gleaner* de quatre ans plus tôt (1952) qui avait été ouvertement libéral. Les pages éditoriales de Wardell chantaient les louanges du gouvernement Flemming et vouaient les libéraux aux gémonies ", p. 197. Plus tard, convoqué comme témoin au procès de Irving sous l'accusation de monopole, Camp soutint que Irving était parfaitement justifié d'acheter le *Gleaner*, mais qu'il ne devrait pas exister de liens entre les journaux et les postes de radio et de télévision. (New Brunswick Publishing Company de Irving était propriétaire de stations de radio et de télévision.) " Mais le gouvernement lui a concédé de plein gré la propriété supplémentaire de permis d'exploitation de postes de radio et de télévision au sein de la collectivité, tout en sachant qu'il était déjà propriétaire du *Saint John Telegraph Journal*. " Voir *Globe and Mail*, 15 novembre 1972.
56. *Star*, 16 juin 1972.
57. Le Comité spécial du Sénat sur les moyens de communications de masses, citant le cas du président de l'Administration des eaux du Nouveau-Brunswick, qui avait été secrétaire-trésorier de New Brunswick Forest Products Association, " organisation de propagande du secteur des pâtes et papier ", fait que les quotidiens du Nouveau-Brunswick ont passé sous silence, a écrit : " Les gens peu charitables pourraient soupçonner que ce manque d'initiative journalistique est lié au fait que K. C. Irving, propriétaire d'une des plus grosses usines de pâtes de la province, est aussi propriétaire des cinq quotidiens de langue anglaise du Nouveau-Brunswick. " Voir (*Le miroir équivoque : rapport du Comité spécial du Sénat sur les moyens de communications de masses*), vol. I, Ottawa, Information Canada, 1970, p. 87.
58. *Globe and Mail*, 15 novembre 1972. Ce chiffre, qui a été communiqué par un comptable agréé, Clifford Warner, dans son témoignage, fait abstraction des amortissements.
59. *Globe and Mail*, 16 novembre 1972.
60. D'après un témoignage, le *Moncton Times* a enregistré entre 1960 et 1971 des déficits variant entre \$13 015 en 1965 et \$86 073 en 1971. Par contraste, le rapport du Sénat, *Le miroir équivoque*, donne une autre version : " Il y a un troisième genre de journal au Canada, le genre qui imprime les communiqués intégralement, qui s'en tient, dans ses colonnes de nouvelles, aux comptes rendus d'événements d'intérêt local et qui n'a dérangé personne d'important depuis des années ... Il est intéressant de noter que certains des journaux les plus profitables

du pays sont de ceux-là. Quelques-uns de ces journaux appartiennent à K. C. Irving ", p. 85.

61. Hunt et Campbell, pp. 120 et 121.
62. *Globe and Mail*, 21 juin 1961. La nouvelle fut annoncée conjointement par le consortium et par le Premier ministre Robichaud.
63. Hunt et Campbell, p. 126.
64. *Ibid.*, p. 131.
65. D'après une version de l'événement, " la détérioration de la situation financière de la compagnie était imputable en grande partie aux nombreux changements apportés de même qu'aux modifications et aux additions proposées qui découlaient, à peu près toutes, du commencement prématuré de la construction. Cela voulait dire que les plans de la fonderie étaient élaborés et remaniés au cours de la construction. D'autre part, le gouvernement pensait que Irving lui-même était responsable de l'escalade des coûts. " (Hunt et Campbell, p. 135.)
66. *Globe and Mail*, 15 mars 1966.
67. Langevin Côté ajoutait à un reportage qu'il adressait au *Globe and Mail* depuis Fredericton : " Néanmoins, on a de plus en plus le sentiment qu'entre les intérêts Irving et le gouvernement, un règlement de comptes est inévitable et que ce n'est qu'une question de temps avant que les deux ne se heurtent de front. " *Ibid.*
68. Voir le rapport de la Commission royale d'enquête du Nouveau-Brunswick sur les finances et la fiscalité municipale (Fredericton (N.-B.), novembre 1963). Les commissaires étaient Edward G. Byrne, Arthur Andrews, Alexander J. Boudreau, Uldéric Nadeau et Charles N. Wilson. M. Wilson avait été président de Saint John Drydock and Shipbuilding Co. Ltd de 1947 à 1959, année où la compagnie a été vendue aux Irving.
69. *Ibid.*, Appendice N. Certains commentaires ont donné l'impression que les compagnies Irving reçoivent un traitement particulièrement favorable. Ce tableau prouve le contraire. Le rapport continue en ces termes : " L'incidence actuelle des impôts sur les biens meubles et immeubles et des impôts fonciers est dans un tel fouillis qu'en l'absence de la protection prévue par une entente, une foule de compagnies verraient leur capacité de concurrence affaiblie et leur encouragement à étendre leurs activités dans la province, réduit ", p. 15. Voir également Richard Wilbur, " New Brunswick Power Struggle : K. C. Irving vs. Louis Robichaud ", *Canadian Dimension*, 1970, p. 13.
70. Hunt et Campbell, p. 149.
71. *Ibid.*
72. Il aurait posé la question suivante : " Pourquoi le Premier ministre Louis J. Robichaud a-t-il décidé de favoriser l'offre d'investissement

- de 50 millions de dollars de la Noranda en 1967 pour aider la compagnie à surmonter ses difficultés financières quand j'avais 63,5 millions à investir dans Brunswick Mining? " Voir le *Globe and Mail*, 7 mai 1969.
73. *Globe and Mail*, 14 octobre 1967. Une des assignations concernait le nolisement de deux navires de Brunswick qui avaient été construits pour transporter du minerai de la compagnie outre-mer. L'entente avait été conclue avec Engineering Consultants.
 74. *Globe and Mail*, 7 mai 1969; 9 mai 1969.
 75. *Financial Post*, 28 août 1976.
 76. D'après une déclaration du président de Noranda et vice-président de Brunswick, Alfred Powis, il y avait 72 millions de dollars de réclamations présentées par les compagnies Irving, dont 60 millions avaient été payés. (*Globe and Mail*, 7 mai 1969.)
 77. *Toronto Star*, 13 avril 1959.
 78. *Globe and Mail*, 22 juillet 1969.
 79. Peter C. Newman, *The Canadian Establishment*, Toronto, McClelland and Stewart, 1975.
 80. D'après les plus récents renseignements disponibles, les ventes annuelles de 1972 se sont élevées à \$217 870 000, l'actif s'établissait à 214 millions et les bénéfices ont été de \$17 070 000. La compagnie est au cinquante-cinquième rang en ce qui concerne les ventes. La capacité accrue résultant de l'expansion lui permettrait facilement, en 1976, de doubler son chiffre de ventes de 1972. Voir " The Top 200 Companies ", *Canadian Business*, juillet 1973, p. 13.
 81. Voir R. Harrison et coll., *Gasoline Marketing Study*, Halifax, Programmes d'études du gouvernement, université Dalhousie, 1976.
 82. *Ibid.*, Appendice 2, p. 8.
 83. *Saint John Telegraph-Journal*, 22 juillet 1976, p. 3.
 84. *Ibid.*
 85. *Globe and Mail*, 6 avril 1976, p. B7.
 86. *Saint John Telegraph-Journal*, 22 juillet 1976, p. 3.
 87. *Ibid.* Les bénéfices réalisés par Gulf ont été de 2 cents le gallon en 1975 mais " n'ont guère dépassé zéro cent en 1976. " Voir également *Last Post*, 12 août 1976.
 88. Rapport annuel 1975 de la Société d'expansion des exportations, p. 9.
 89. *New Brunswick Economy : 1976*, Fredericton, 1976, tableau 24, p. 113.

90. Voir le 138^e *Rapport annuel*, Fredericton, Development of Natural Resources, 1975, pp. 14-17.
91. L'analyse se fonde sur le nombre d'usines de pâtes et papier au Canada pour la valeur totale des expéditions, évaluées à \$3 128 000. Trente-quatre pourcent de celles-ci ont été faites par les quatre plus grandes compagnies. (*Financial Post* 300, été 1976, p. 9.) Une récente enquête sur les compagnies de pâtes et papier du Nouveau-Brunswick a donné les chiffres de production annuelle suivants : Consolidated-Bathurst, 180 000 tonnes; Fraser Companies, 325 tonnes; Irving Pulp and Paper, 300 000 tonnes; Kimberley Clark, 14 000 tonnes; MacMillan Rothesay, 335 000 tonnes. Voir *Canadian Pulp and Paper*, avril 1975, p. 79.
- 92^a *Financial Post*, 28 août 1976, p. 8.
- 92^b " New Irving Refinery Starts Up Production ", *Globe and Mail*, 6 avril 1976, p. B7.
- 92^c " Judge Regrets The Law Won't Let Him Hold Irving Company In Contempt ", *Globe and Mail*, 16 avril 1977, p. 3.
93. Voir *Globe and Mail*, 30 octobre 1959.
94. Anthony Sampson, *The Seven Sisters*, New York, 1975, p. 3.
95. Toronto, McClelland and Stewart, 1970, p. 42.
96. *Liens de parenté entre firmes*, 1972, Ottawa, Statistique Canada, 1974, pp. 411, 413, 414.
97. Une analyse en est donnée par Charles J. McMillan : " After the Gray Reports; The Tortuous Evolution of Foreign Investment Policy ", *McGill Law Journal*, vol. XX, 1974, notamment aux pp. 251 et 252.
98. *Globe and Mail*, 15 mars 1966.
99. Rapportant les paroles d'un homme d'affaires de Saint-Jean, un journaliste a écrit : " Il n'entre pas dans son esprit de vous présenter sa version des faits ou de vous influencer. Les Irving ne comprennent rien du tout aux raffinements des relations publiques. " (*Globe and Mail*, 14 juin 1969.) Un fonctionnaire de Radio Canada a observé : " Ils ne comprennent tout simplement pas les media et ce qu'ils ne comprennent pas, ils le craignent. " (*Impetus*, 22 novembre 1975, p. 34.)
100. Hunt et Campbell, pp. 191-197.
101. Un essai peu connu mais utile développe ce thème. Voir M. A. Adelman, " Some Aspects of Corporate Enterprise " dans R. E. Freeman et coll., *Post War Economic Trends in the United States*, New York, Harper Row, 1960, plus particulièrement les pp. 299-302.
102. Voir Lester M. Salaman et John T. Lufried, " Economic Power and Political Influence : The Impact of Industry Structure on Public Policy ",

American Political Science Review, vol. LXXI, septembre 1977,
pp. 1026-1043.

Voici comment ces auteurs résument leurs conclusions, après avoir étudié un échantillonnage d'entreprises aux Etats-Unis : " Ce qui nous a particulièrement frappés, ce sont les relations positives que nous avons découvertes entre la taille des entreprises et le succès avec lequel l'entreprise parvenait à éviter à la fois les impôts fédéraux sur le revenu des sociétés et les taxes d'accise des Etats. Dans la mesure où le pouvoir politique se répercute sur les aboutissants au plan des politiques effectives, nous pouvons donc affirmer que plus l'entreprise est grande plus elle semble exercer de pouvoir politique. Une autre constatation intéressante voudrait que les plus grandes industries (à la différence des plus grandes entreprises) connaissent moins de succès au plan de la politique, ce qui vient appuyer l'hypothèse des " parasites " de Mancur Olson, puisque les plus grandes industries comptent généralement plus d'entreprises que les plus petites. Nous avons, en outre, constaté que les industries les plus en vue et les plus craintives de l'intervention de l'Etat à cause d'un marché attrayant (ou concentré) ou d'une meilleure rentabilité sont davantage portées à éviter (ou réussissent moins bien à organiser) l'influence politique visant à réduire leur fardeau fiscal " (p. 1042).

~~SECRET~~

