Quelle image pour le Canadien National ? Discours et relations publiques de ses dirigeants de 1922 à 1984

Pictures of the Canadien National. Speeches and public relations of its leaders (1922-1984)

Elaine Sirois

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/rhcf/1643>

DOI : 10.4000/rhcf.1643

Éditeur

Rails & histoire

Édition imprimée

Date de publication : 10 février 2013

Pagination : 141-164

ISSN : 0996-9403

Référence électronique

Elaine Sirois, « Quelle image pour le Canadien National ? Discours et relations publiques de ses dirigeants de 1922 à 1984 », *Revue d'histoire des chemins de fer* [En ligne], 44 | 2013, mis en ligne le 13 novembre 2014, consulté le 22 avril 2022. URL : <http://journals.openedition.org/rhcf/1643> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/rhcf.1643>

Quelle image pour le Canadien National ? Discours et relations publiques de ses dirigeants de 1922 à 1984

Les trains, les gares abandonnées, parfois restaurées, les locomotives fumantes et les voies ferrées s'étendant à perte de vue fascinent et font rêver petits et grands depuis plus d'un siècle. Au Canada, l'histoire du transport ferroviaire est capitale, voire indissociable de l'essor économique et social du pays, surtout à une époque où les routes carrossables sont rares et où des milliers de kilomètres de terres restent à défricher et à habiter. La compagnie des chemins de fer nationaux, plus tard connue sous le nom de Canadien National (CN¹), est une société d'État constituée dans les années 1920 et ayant pour but de rassembler et consolider plusieurs compagnies ferroviaires canadiennes. Bibliothèque et Archives Canada (BAC) possède un fonds d'archives conséquent sur le Canadien National, au sein duquel figure une série intitulée *Speeches* qui contient de nombreux discours publics prononcés par les dirigeants de la compagnie. Ces discours (plus d'un millier) nous présentent une image de la compagnie qui les rend dignes de contribuer à l'histoire des relations publiques au xx^e siècle.

1- À l'origine, le Canadien National s'appelait Chemins de fer nationaux du Canada ou en anglais Canadian National Railways (CNR). Dans les années 1960, la compagnie a reformulé son nom pour Canadien National et adopté le sigle qu'on lui connaît encore aujourd'hui : CN.

L'origine et l'évolution du CN au cours de la période seront mises en parallèle avec les différents thèmes abordés dans les discours ainsi qu'avec une présentation de la collection elle-même, son corpus, ses orateurs et son auditoire. Nous verrons également que, dès les années 1960, l'avenir incertain du transport ferroviaire préoccupe les dirigeants de la compagnie. C'est le train qui a placé le Canada sur la carte du monde, ni plus ni moins. Comment ce moyen de transport peut-il, en moins d'un siècle, devenir désuet ? Et est-ce vraiment le cas ?

Prologue : les origines et l'évolution du Canadien National

La construction et l'essor des chemins de fer sont intimement liés à l'émergence économique du Canada. Non seulement cette importance est manifeste, mais elle est sans comparaison avec l'histoire des autres pays occidentaux : « *it is a trite observation that railways have played a greater role in Canadian history, politics, and economic development than in those of any other country*². » En effet, dès le milieu du XIX^e siècle, la construction des chemins de fer devient rapidement l'industrie la plus visible et la plus importante du pays. Le gouvernement canadien, qui subventionne généreusement les nouvelles compagnies ferroviaires, souhaite stimuler le développement économique et promouvoir l'immigration dans le but de peupler les régions éloignées³.

Dès 1867, s'ajoute une autre motivation. Inscrits dans l'acte de naissance même du pays, des projets de construction ferroviaire monumentaux sont financés par le gouvernement canadien pour unir les nouvelles provinces qui se joignent à la Confédération. La nouvelle constitution prévoit la construction d'un chemin de fer, l'Intercolonial, pour relier la Nouvelle-Écosse et le Nouveau-Brunswick à la vallée du Saint-Laurent. L'Intercolonial verra le jour. Un scénario semblable se produit en 1871 quand la Colombie-Britannique rejoint la Confédération sur la foi de la promesse qu'un chemin de fer sera construit entre Vancouver et Montréal. Dès lors que la politique s'en mêle, les trains et les gares deviennent des objets de débats au Parlement et la cible de promesses électorales. Une véritable compétition s'engage entre les conservateurs de J.A. MacDonald qui soutiennent la construction du Canadian Pacific Railway (Canadien Pacifique) et les libéraux de Laurier, partisans du Grand

2- Garth STEVENSON, « Canadian National Railways », in George B. DOERN, Allan TUPPER (dir.), *Public Corporations and Public Policy in Canada*, Montréal, The Institute for Research on Public Policy, 1981, p. 319 [Il est banal d'observer que dans l'histoire, la politique et le développement économique du Canada, les chemins de fer ont joué un rôle plus grand que dans tout autre pays].

3- Tom MURRAY, *Canadian National Railway*, Saint-Paul, Éd. MBI, 2004, p. 12.

Trunk Pacific (Grand Tronc Pacifique) (fig. 1). C'est à qui réussira le premier à relier le pays d'est en ouest. Entre-temps, un troisième acteur joue des coudes : le Canadian Northern (Chemins de fer du Nord), seul chemin de fer de propriété et de financement entièrement canadiens, tente de séduire les deux partis politiques, sans véritablement réussir à attirer leur attention.

Figure 1.
Carte du Grand Trunk Railway of Canada, 1887.
Bibliothèque et Archives Canada.

Au début du ^{xx}e siècle, les quatre chemins de fer apportent une véritable prospérité. Bien que le Grand Tronc, qui a vu le jour dès les années 1850, soit le plus ancien chemin de fer, ce projet gouvernemental et privé dirigé depuis Londres tarde à se concrétiser. Son ambition est de traverser le pays afin de surpasser la voie fluviale et les canaux sur le plan de la compétitivité commerciale. Pris de vitesse par le Canadien Pacifique qui assure une liaison jusqu'à Vancouver dès 1885, le Grand Tronc crée une filiale en 1902, le Grand Tronc Pacifique, dans le but, lui aussi, de traverser l'ouest du pays. Anticipant des relations commerciales avec l'Orient, il construit sa ligne plus au nord, de North Bay à Prince Rupert (qui est 800 km plus proche de l'Asie que Vancouver) (fig. 2).

Le deuxième chemin de fer le plus ancien est l'Intercolonial, également une compagnie gouvernementale. Il fut achevé en 1876, peu après la Confédération (1867). Il avait pour but de consolider l'ancrage des Provinces Maritimes au sein du Canada en offrant une liaison ferroviaire entre Moncton et Rivière-du-Loup, en passant par la péninsule gaspésienne. Le Canadien Pacifique, quant à lui, est la seule entreprise privée parmi les quatre chemins de fer. Achevé en 1885, il gagne la course de l'Ouest en reliant Vancouver à

Quelle image pour le Canadien National ?

Figure 2. Carte du Grand Trunk Pacific Railway, 1903. Bibliothèque et Archives Canada.

Montréal, avant de se prolonger jusqu'à Saint-John au Nouveau-Brunswick, *via* le Maine. Le Chemin de fer du Nord débute ses activités dans le Manitoba en 1894. Son but est de contrecarrer le monopole du Grand Tronc dans le transport du blé. Équipée de plusieurs élévateurs à grain, leur ligne relie Winnipeg à Thunder Bay. L'ambition du Chemin de fer du Nord est de devenir transcontinental. Avec l'aide des gouvernements provinciaux et fédéral, il réussira à relier Montréal, Toronto et Vancouver et deviendra un concurrent du Canadien Pacifique qui avait le monopole dans l'Ouest.

Le Canada compte alors 30 000 km de voies ferrées, soit le taux *per capita* le plus élevé au monde. Pour les régions éloignées, le train apporte le confort et un lien avec la civilisation. Les gares deviennent des lieux de rassemblement où on prend des nouvelles grâce au télégraphe. Mécaniciens et conducteurs font désormais partie d'une élite bien rémunérée. Vers 1900, les compagnies de chemin de fer possèdent autant de terre qu'un pays européen. Elles sont propriétaires de voies ferrées bien sûr, mais aussi d'hôtels, de navires, de docks, d'élévateurs à grain, de mines de charbon et de compagnies de télégraphe⁴.

Bientôt, le Canada se trouve doté de trois chemins de fer transcontinentaux, le Canadien Pacifique, le Grand Tronc et les Chemins de fer canadiens du Nord. Tant que l'afflux d'immigrants souhaitant s'installer dans l'Ouest se poursuit et que le boum du blé bat son plein, les trois compagnies y trouvent leur compte. Cependant, il apparaît rapidement que le Canada possède trop de lignes de voies ferrées par rapport au nombre de ses habitants⁵. La Première Guerre mondiale entraîne une diminution de la clientèle et la réduction des subventions gouvernementales. De plus, les compagnies ferroviaires ont l'obligation de transporter en priorité les militaires et le matériel de guerre, ce qui est peu rentable. Le réseau ferroviaire sombre dans une grave crise financière et seul le Canadien Pacifique réussit à ne pas crouler sous les dettes.

Le gouvernement canadien hésite à laisser les Chemins de fer canadiens du Nord et le Grand Tronc Pacifique faire faillite. Il faut savoir que, à l'époque, la majorité des régions éloignées ne peut être atteinte *que par le train*. Les automobiles sont encore rares et les routes peu praticables. En outre, étant donné que le gouvernement canadien a garanti des prêts à ces

4- Donald MACKAY, *The People's Railway: A History of Canadian National*, Douglas & McIntyre, Vancouver, 1992, p. 6.

5- Le ratio est alors de 1 km de voie pour 125 habitants, contre à 1 pour 200 aux États-Unis et à 1 pour 1 000 en Grande-Bretagne. Donald MACKAY, *ibidem*, p. 17.

compagnies, leur banqueroute pourrait détruire le crédit du Canada, ce qui serait un désastre sur le plan financier. En 1916, le Parlement institue une commission d'enquête sur les chemins de fer qui préconise une nationalisation des compagnies en faillite. Le gouvernement canadien dispose déjà d'un savoir-faire en matière de gestion ferroviaire puisqu'il possède l'Intercolonial qui relie les Provinces Maritimes au Québec. Dès 1917 les Chemins de fer canadiens du Nord sont nationalisés, suivis en 1919 par le Grand Tronc. Une dizaine d'autres compagnies plus petites sont ajoutées aux chemins de fer nationaux durant cette période. C'est ainsi que naît peu à peu le Canadien National, se constituant au fil des années d'une foule de petites compagnies ferroviaires en déroute.

Le Canadien Pacifique, quant à lui, restera privé. Selon Garth Stevenson, la création du CN assure une saine concurrence au Canadien Pacifique⁶. En effet, le CN et le CP sont à peu près de taille équivalente et ont sensiblement les mêmes revenus. Cependant, le CN est désavantagé : il est constitué, comme nous l'avons vu, d'un ensemble de réseaux qui n'ont pas été pensés ou construits pour fonctionner ensemble. Ainsi, certaines portions du réseau sont dédoublées alors que d'autres ne sont pas rentables. De plus, les intérêts sur les dettes des prédécesseurs constituent un lourd fardeau financier. Enfin, le CN a été formé à une époque où le développement ferroviaire tendait déjà vers sa fin et entrait en compétition avec de nouveaux modes de transport.

Après la Seconde Guerre mondiale, l'avion remplace de plus en plus le train dans les longs déplacements de passagers. Il est plus attirant, pour ces derniers, de se rendre à Vancouver en quelques heures d'avion plutôt qu'en trois jours de train. Toutefois ceci a peu d'impact sur le transport des marchandises, qui reste l'apanage des compagnies ferroviaires. À partir des années 1950, les provinces investissent massivement dans la construction et l'entretien des autoroutes, sous la pression des automobilistes qui sont de plus en plus nombreux. Les voitures et les autobus sont plus appréciés pour les trajets de courte distance tandis que les camions sont plus maniables et flexibles pour le transport des marchandises. C'est ainsi que, jusqu'en 1960, le nombre de passagers dans les trains décline tandis que le transport des marchandises augmente, mais de façon lente. Le transport des marchandises par train sur les longues distances reste compétitif, c'est pourquoi le CN se concentre sur ce type d'activité dès les années 1970. C'est aussi l'époque où il abandonne le service aux voyageurs à la société d'État VIA Rail.

6- Garth STEVENSON, « Canadian National... », art. cit., p. 322.

Au cours de son histoire, le CN fait face à de nombreux défis. Par exemple, ses structures fixes ne lui permettent pas de s'adapter facilement aux changements locaux et régionaux. Le doublement des voies, dans l'Ouest canadien, pose problème et est cher à exploiter. Mais les citoyens protestent et ne veulent pas perdre leur gare. Car, on l'a vu, les chemins de fer canadiens ont été construits dans une perspective continentale, le but étant d'unifier, de solidifier la nouvelle Confédération canadienne. Cependant, les voies commerciales névralgiques sont orientées selon des axes nord-sud, reliant le Canada aux États-Unis.

Les discours publics prononcés par les dirigeants du CN

Sans conteste, le CN a joué un grand rôle dans l'économie canadienne tout autant que dans le développement de son territoire. Grâce à la collection des discours publics prononcés par les dirigeants du CN, il est intéressant de constater comment ceux-ci se sont servis de cet argument pour défendre le transport ferroviaire au Canada. En effet, comme nous venons de le voir, le *xx^e* siècle est semé d'embûches qui sont loin de garantir un avenir prospère au CN. Les discours, véritable instrument de relations publiques au service de la compagnie, sont tout à la fois un moyen privilégié de rallier l'opinion publique, un outil publicitaire pour vanter les mérites de la compagnie, une occasion d'attirer des professionnels compétents en son sein ou encore une façon de convaincre les membres du gouvernement de répondre à des besoins criants en matière de financement ou de législation.

La collection

Bibliothèque et Archives Canada (BAC) possède un fond d'archives conséquent sur le Canadien National⁷. Composé de plus de deux kilomètres linéaires de documents textuels, de 20 000 documents cartographiques et de quelques centaines de photographies, on y trouve une sous-série appelée *Speeches* qui contient les discours qui nous intéressent, une collection substantielle de quelque 1 000 discours prononcés par les dirigeants du CN de 1922 à 1984⁸. Ces discours proviennent en grande partie de la bibliothèque Dechief du CN qui était située au siège social de la compagnie, à Montréal. Cette bibliothèque a ouvert ses portes en 1961 et était accessible à tous les employés du CN. Elle a dû, à plusieurs reprises, déménager dans des locaux plus petits

7- Fonds de la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada, (désormais BAC), R231.

8- Les discours faisant l'objet de cet article se trouvent dans le fond du CN, sous-série *Speeches* : Bibliothèque et Archives Canada, BAC, R231-967-2-E.

à cause d'un manque d'espace et d'un besoin de rentabilité. Son dernier emplacement a été le 1 060, rue Belmont, à Montréal. Pour les mêmes raisons, la bibliothèque a été définitivement fermée en 1999 et les publications qu'elle détenait, y compris les discours, ont tout d'abord été entreposées aux archives du CN avant d'être transférées à BAC en 2000⁹. Cette série de discours, très bien conservée, nous renseigne sur les sujets chauds de l'heure et sur les préoccupations du moment. Qui sont ces orateurs et qu'ont-ils à dire sur le CN ? À qui sont destinés ces discours ? Surtout, les temps forts de l'histoire de la compagnie tout autant que ses préoccupations existentielles se reflètent-ils à travers ces écrits ?

Les orateurs

Nous sommes conscients que les discours ne représentent certainement pas une vision objective des activités du CN. Les discours servent surtout à vanter les mérites de la compagnie, ses initiatives et ses progrès. Si les orateurs viennent parler des différents problèmes que rencontre la compagnie, c'est pour mieux expliquer de quelle façon ils ont été résolus. À ce titre, il est intéressant de savoir qui sont ces orateurs et la position qu'ils occupent dans la compagnie (fig. 3).

Figure 3. Les orateurs selon le rang qu'ils occupent dans la compagnie.

L'importance du président était à prévoir. Le CN est une entreprise majeure au Canada et son président fait partie des élites du monde des affaires. Sur les 302 discours prononcés par les différents présidents entre 1922 et 1984, le plus prolifique d'entre tous est Donald Gordon. En effet, au cours de sa carrière il a prononcé 170 discours, c'est-à-dire plus de la moitié de

9- Tous les discours détenus par BAC ne figurent pas dans la sous-série *Speeches*. Quelques autres discours peuvent être trouvés dans la série Bureau du Président, BAC, R231-808-7-F.

ceux conservés dans cette série. Il est vrai que M. Gordon a été président pendant seize ans (de 1950 à 1966) et qu'il est une figure majeure de l'histoire du Canadien National. Il a initié de nombreux changements et favorisé l'expansion de la compagnie. C'est lui qui adopta le Diesel, le transport intermodal et introduisit l'informatique dans le travail quotidien.

Les années d'après guerre sont des années de prospérité et d'enthousiasme, non seulement au CN, mais pour le pays tout entier. Dans ce contexte, il est certainement plus facile de discourir sur les réussites de la compagnie qu'à une autre époque, même s'il faut tout de même considérer M. Gordon comme très actif dans ce domaine. 170 discours en 16 ans, c'est une moyenne de 10,5 par an. Le président qui s'approche le plus de cette performance est Robert A. Bandeen, président de 1974 à 1982, avec une moyenne de 8,5 discours chaque année. Les moyennes suivantes sont nettement moins significatives, oscillant entre un et trois discours par an (fig. 4).

Nom du président	Années de présidence	Nombre d'années	Discours conservés	Moyenne par an
David B. Hanna	1919-1922	3 ans	0	0
Sir Henry Thornton	1922-1932	10 ans	12	1,2
Samuel J. Hungerford	1932-1941	9 ans	11	1,2
Robert Charles Vaughan	1941-1949	8 ans	24	3
Donald Gordon	1950-1966	16 ans	170	10,6
Norman MacMillan	1967-1974	7 ans	10	1,4
Robert A. Bandeen	1974-1982	8 ans	68	8,5
Maurice LeClair	1982-1986	4 ans	13	3,3

Figure 4. Activité discursive des présidents.

Les vice-présidents apparaissent également très actifs, mais s'ils prononcent un très grand nombre de discours, ils sont aussi plus nombreux. En effet, selon les années, la compagnie pouvait comporter de deux à trois vice-présidents, jusqu'à une dizaine. Il est difficile de faire une moyenne, mais nous pouvons supposer qu'ils étaient plus disponibles que le président qui, en cas de manque de temps, pouvait certainement déléguer les demandes de discours à ses vice-présidents. Ceux-ci ont relevé brillamment le défi avec 513 discours pour toute la période.

Les différents directeurs, quant à eux, sont relativement actifs avec 258 discours. Notons que nous avons inclus dans cette catégorie tous les gestionnaires, superintendants, assistants directeurs et autres chefs. Nous ne savons pas combien de directeurs pouvait compter la compagnie au fil des années, mais ils sont certainement plus nombreux que les vice-présidents. Le directeur

des relations publiques sort un peu du lot même si beaucoup d'autres directeurs des différents secteurs de la compagnie ont aussi pris la parole.

Plusieurs professionnels du CN ont eu aussi la chance de s'exprimer en public sur des sujets reliés à leur profession. On trouve principalement des ingénieurs, des contrôleurs, des secrétaires, des bibliothécaires, des officiers, des analystes, des économistes, des chimistes, des géologues, divers scientifiques en recherche et développement et même des commissaires aux ressources naturelles ou au développement. Même si les professionnels représentent une infime portion de tous les discours conservés (5 %), il est tout de même intéressant de constater la variété des différents orateurs. En dernier, viennent les présidents du conseil d'administration qui semblent avoir joué un rôle plutôt marginal avec seulement 21 discours pour toute la période, pour un pourcentage de 2 % des allocutions entre 1922 et 1984. Cette diversité des orateurs semble impensable aujourd'hui, dans les années 2010 : les entreprises tout autant que les différentes institutions publiques contrôlent considérablement l'information et surtout celle qui sera diffusée à l'extérieur de leur organisation. Nous ne sommes pas certains que les employés actuels du CN aient la même liberté d'expression que celle dont jouissaient leurs prédécesseurs.

L'auditoire

La très grande majorité des discours est destinée à un public extérieur à la compagnie. En effet, mis à part quelques discours prononcés devant de nouveaux employés ou lors de cérémonies de départ à la retraite, les orateurs s'expriment devant un public assez varié, tant au niveau local que national ou international (fig. 5).

Figure 5. L'auditoire.

Les discours sont presque toujours prononcés devant des clubs privés d'hommes d'affaires, des chambres de commerce ou des associations professionnelles. Par exemple, les discours devant les différents clubs Rotary sont fréquents. Les associations professionnelles directement concernées par les chemins de fer, comme l'Association of American Railroads, ont la préférence, mais l'auditoire est aussi composé de professionnels œuvrant dans d'autres domaines industriels. Les dirigeants de la compagnie sont parfois invités à s'exprimer devant des étudiants ou des employés de commerce. Alors, l'objet de ces discours, à peine voilé, est d'inciter les futurs diplômés à rejoindre une industrie décrite comme encore compétitive et novatrice. Les dirigeants se déplacent parfois devant des associations à but non lucratif comme les clubs kiwanis, la société St-Andrew ou même les scouts. En prononçant leur discours, les orateurs sont assurément conscients qu'ils projettent non seulement une image de la compagnie mais aussi de leur propre personne. En effet, le poste de président du CN, de même que certains postes de vice-présidents plus prestigieux que d'autres, font parties du vedettariat du monde des affaires canadien depuis les années 1920.

La distribution par décennie des discours dessine néanmoins très nettement le véritable « âge d'or » de l'exercice, qui s'étend sur une période allant des années 1950 à la fin des années 1970 (fig. 6). Au début des années 1960 néanmoins, s'impose une crise profonde pour le le CN qui déterminera ici la structure chronologique de l'analyse.

Figure 6. Distribution des discours conservés par décennie.

Des premiers temps à la prospérité (1921-1960)

L'ère du charbon et les guerres mondiales (1921-1945)

Les discours des années 1920 sont peu nombreux, une petite vingtaine. Ils traitent principalement du transport ferroviaire, de ses liens avec l'État et de ses défis économiques. Cela semble logique au vu du contexte : les chemins de fer canadiens viennent d'être nationalisés et regroupés sous la bannière du Canadian National Railways (CNR). La compagnie, qui est une société d'État, a hérité de plusieurs chemins de fer au bord de la faillite et le défi de gérer une telle entreprise est colossal. C'est ainsi que nous trouvons des discours tels que *The Economics Problems of Transportation*¹⁰ par le président Sir Henry Thornton et *Transportation Problems and How to Meet Them*¹¹ par R.A.C. Henry, alors directeur du Bureau of Economics.

Les discours de cette décennie abordent aussi le développement minier car alors les locomotives dépendent du charbon. En fait, le transport de minéraux de toutes sortes, depuis la mine jusqu'aux industries, est une activité lucrative pour le CN. Avant le développement du transport autoroutier, le train est l'unique moyen d'atteindre les régions minières éloignées. En cela, la découverte de nouveaux gisements répond aux attentes commerciales de la compagnie. C'est ainsi que C. Price-Green, commissaire à la colonisation et au développement, traite de *Undiscovered Gold of Canada*¹². Cyril Young, directeur du département des terres et du développement, s'exprime également sur ce sujet : *Gold and Silver Fields of Northern Ontario and Quebec*¹³.

Les années 1930 sont décevantes. Une vingtaine de discours seulement et peu de nouveautés dans les thèmes. On disserte encore avec conviction sur le développement minier et on trouve quelques discours sur la nécessité pour le Canada de posséder des chemins de fer. Ainsi argumente A. A. Gardiner, avec *The Contribution of Transportation to Civilization*¹⁴. Il faut souligner que la décennie est difficile pour le Canadien National, ses représentants ne sont manifestement pas d'humeur à discourir sur ses vertus. La Grande Dépression de 1929 frappe la compagnie qui est déjà aux prises avec des difficultés financières et politiques. En 1932, Sir Henry Thornton, de plus en plus controversé, quitte

10- BAC, R231-967-2-E, vol. 15545.

11- *Ibid.*, vol. 15544.

12- *Ibid.*, vol. 15545.

13- *Ibid.*, vol. 15546.

14- *Ibid.*, vol. 15543.

la présidence de la compagnie. Cette dernière est gérée de 1933 à 1936 par un conseil de fiduciaires dont l'administrateur en chef est Samuel J. Hungerford, qui est finalement nommé président en 1936. Cette période d'instabilité interne, alliée à la crise économique, explique la pauvreté des discours de cette décennie 1930.

Les années 1940 sont marquées par la Seconde Guerre mondiale. Au cours de cette période, le CN transporte deux fois plus de marchandises et quatre fois plus de voyageurs qu'en temps de paix¹⁵. MacKay affirme que le transport par train du matériel militaire et des troupes a été aussi vital que les forces armées elles-mêmes¹⁶. Avant la guerre, le CN était critiqué pour avoir trop de lignes trop peu utilisées. Finalement, elles s'avèrent nécessaires à l'effort de guerre canadien en soutenant aussi la production industrielle de guerre. Cette thématique apparaît dans quelques discours de l'époque prononcés par le Président R.C. Vaughan : *Transportation in Wartime*¹⁷, *Transport for War and Peace*¹⁸.

Mutation et prospérité (1945-1960)

Après la guerre, à cause de l'inflation, de l'essor du transport des marchandises par camion et de la popularité grandissante de la voiture comme mode de déplacement, le CN renoue avec le déficit. À cause de cela, et c'est un sujet récurrent depuis sa création, le CN se sent obligé de se justifier et d'insister sur l'idée que le transport ferroviaire est une nécessité. En témoigne le discours d'O. A. Trudeau, directeur général du transport des passagers : *L'industrie la plus vitale du pays*¹⁹. À remarquer aussi, *The Facts About Highway Competition*²⁰, un discours de F. A. Gaffney, représentant spécial du bureau de la recherche et du développement, qui illustre bien les préoccupations du moment.

Les discours des années 1940 datent surtout de l'après-guerre. On en compte environ cinquante, ce qui est déjà plus que les deux décennies précédentes réunies. Il est difficile de savoir si le nombre de discours préservé est représentatif du nombre de discours effectivement prononcés par les dirigeants du CN. La compagnie a-t-elle encouragé ses membres à se livrer plus activement à cette activité à partir des années 1940 ? Peut-être, mais il est probable aussi

15- Donald MACKay, *The People's Railway...*, *op. cit.*, p. 145.

16- *Ibidem*, p. 126.

17- BAC, R231-967-2-E, vol. 15546.

18- *Idem*.

19- *Ibidem*, vol. 15545.

20- *Ibidem*, vol. 15543.

que, tout simplement, la tenue de documents ait été plus efficace à partir de cette période et qu'ainsi, davantage de discours aient pu être préservés. Si nous observons en effet la production de documents en général dans l'ensemble des institutions fédérales, il est frappant de constater l'inflation incroyable de documents produits et conservés dès la fin de la Seconde Guerre mondiale et ce, jusqu'à aujourd'hui, malgré la part croissante des documents électroniques. Cette observation vaut aussi pour les discours du CN, dont le nombre explose dès la fin des années 1940 et ce, jusqu'à la fin de la collection qui nous intéresse ici. Les années 1950 comptent 288 discours, 276 pour les années 1960 et 250 pour les années 1970.

Les années 1950 sont les années de Donald Gordon et de la prospérité. Ce sont aussi des années de changement important pour le CN qui entame sa grande diésélisation. En effet, il est temps pour la compagnie de se moderniser et de remplacer ses locomotives à vapeur par des locomotives Diesel. Cela entraîne toute une série d'ajustements non seulement techniques, mais aussi au niveau du personnel. Le vent du changement souffle fort dans les discours de cette époque et il ne semble pas toujours facile à juguler. C'est ainsi que Donald Gordon l'exprime, dès 1951 (*Railroading in a Changing World*²¹) puis en 1955 (*Changing Transportation Scene, New Technique for New Conditions, The Challenge of Growth*²²) et qu'il évoque même la tyrannie du changement en 1953 (*The Tyranny of Change*²³).

Les progrès techniques du CN au cours de cette décennie sont amplement reflétés dans les discours. G.H. Hoganson, par exemple, entretient son auditoire du thème *Modernisation of Yards for Faster Rail Freight Service*²⁴ tandis que E.J. Feasey, superviseur général de l'équipement Diesel, s'interroge : *The Diesel Engine in Adolescence or Maturity* ?²⁵ Le concept de modernité est aussi très présent, à l'image du discours de O.M. Solandt, du bureau de la recherche et du développement : *Scientific Research in the Modern World*²⁶. D'ailleurs, l'apport de la science et de la recherche dans l'évolution de la compagnie est souligné dans quelques discours. À partir des années 1950, la grande diversité des orateurs qui composent les discours, l'enthousiasme et l'optimisme qui s'en dégagent deviennent typiques de ces années de croissance.

21- *Ibidem*, vol. 15541.

22- *Idem*.

23- *Idem*.

24- *Ibidem*, vol. 15544.

25- *Ibidem*, vol. 15543.

26- *Ibidem*, vol. 15540.

Une seule ombre au tableau cependant, le transport des voyageurs reste encore un secteur déficitaire. C'est en effet à cette même époque que les autoroutes provoquent des coupes sombres dans les revenus du CN, non seulement à cause du transport des marchandises par camion, mais aussi dans le domaine du transport des voyageurs²⁷. La voiture devient un bien accessible et les autoroutes réduisent la nécessité sociale du train qui était le seul lien avec la civilisation de plusieurs collectivités isolées. Mais le CN y croit et veut rendre le service voyageurs suffisamment attrayant pour le rendre profitable. Ces préoccupations sont exprimées à travers certains discours, notamment *Serving the Passenger*²⁸ par Donald Gordon.

Les années de prospérité touchent à leur fin pour le CN : l'année 1957 et les six suivantes sont déficitaires et, cette fois, sans crise économique. C'est ce qu'on a appelé à l'époque le *Railway Problem*. Ce « problème » est évoqué dans les discours. On y parle abondamment du rôle du chemin de fer pour le développement de l'économie canadienne et de son rôle présent et futur dans les transports au Canada... Justification sempiternelle dont les discours deviennent un moyen d'expression privilégié.

Les chemins de fer canadiens face à de nouveaux défis (1960-1980)

Les années 1960, croissance et doutes

Les années 1960 sont tout aussi riches en discours que les précédentes. Là encore, on note la diversité des orateurs et des sujets, calqués sur les préoccupations du temps. Les finances du CN connaissent une amélioration, bien que le service voyageurs reste déficitaire. Pour la première fois, la compagnie crée un poste de vice-président du transport voyageurs séparé de celui du transport des marchandises. Pierre Delagrave en est le premier vice-président et plusieurs de ses discours figurent dans la collection dont par exemple *Why Visitors Like and Dislike Canada*²⁹ et *Catering to the Tourist*³⁰.

De moins en moins de gens souhaitent alors prendre le train pour effectuer des déplacements à grande distance, à cause de la concurrence du transport aérien évoquée plus haut³¹. Ainsi, malgré les efforts déployés – voitures

27- Selon Donald MacKAY, *The People's Railway...*, *op. cit.*, p. 196.

28- BAC, R231-967-2-E, vol. 15541.

29- *Ibidem*, vol. 15542.

30- *Ibidem*, vol. 15543.

31- Donald MacKAY, *The People's Railway...*, *op. cit.*, p. 239.

panoramiques, trajets plus rapides et train plus ponctuels, prix à la baisse – les passagers ne répondent pas à l'appel. Le service voyageurs ne parvient pas à être rentable et ce, jusqu'à la création de VIA Rail qui prend le relais de ce service en 1977. Les années 1960 sont tout de même des années de croissance pour le CN qui enregistre une augmentation de son volume de marchandises et du nombre de ses passagers, comme en témoigne D.V. Gonder avec *Circle of Enrichment*³² en 1968.

Les discours des années 1960 témoignent d'une certaine effervescence, due aux nombreux progrès qui caractérisent cette époque dans les domaines industriel et technologique. Par exemple, F. A. Gaffney (*Adptation to a New Era*³³), R. A. Bandeen, président du CN (*Meeting the Challenge of Change*³⁴) ou H. B. Barr (*Time for Optimism*³⁵). Les transformations sont palpables dans *Growth and Transition*³⁶ de S. F. Dingle et même dans le discours de E. H. Fisher, *Survival in this technological Era*³⁷.

Dans cette nouvelle ère atomique et spatiale, les dirigeants du Canadien National s'interrogent cependant sur la pertinence du transport ferroviaire pour l'avenir. L'expansion économique, la croissance du transport par voitures et camions, sur des autoroutes financées par les provinces, conduisent le public canadien lui-même à mettre en question la nécessité et la viabilité d'un système de chemins de fer peu flexible et difficilement adaptable à l'explosion de l'urbanisation. Les différents locuteurs du Canadien National veulent convaincre que le transport ferroviaire a toujours sa place dans le réseau de transport canadien. Quelques dirigeants de la compagnie se sont attaqués à ce problème et il est intéressant de se pencher sur les solutions qu'ils proposent.

En 1959, H. B. Parr, assistant général du directeur du transport du fret, s'étend longuement sur l'histoire du CN pour démontrer que la compagnie a été un facteur de développement capital depuis le début de son existence³⁸. De ce fait, il ne saurait en être autrement pour le futur. Les chemins de fer auront-ils leur place dans l'économie de l'avenir ? Oui, selon M. Parr, car le

32- BAC, R231-967-2-E, vol. 15543.

33- *Ibidem*, vol. 8545.

34- *Ibidem*, vol. 15543.

35- *Ibidem*, vol. 8545.

36- *Ibidem*, vol. 15544.

37- *Ibidem*, vol. 15543.

38- H.B. Parr (assistant général du directeur du transport du fret), « Present and Future Position of Railways in Canadian Transportation », discours public prononcé le 3 février 1959 à l'Université de Toronto devant la Canadian Industrial Traffic League (CITL), BAC, R231-967-2-E, vol. 15544.

passé l'a prouvé... Argument assez peu convaincant. Cependant, il insiste sur deux choses au sujet de la compétitivité du CN dans cette ère de prospérité de l'après-guerre. La compagnie doit miser sur les progrès de la technologie et sur les compétences en gestion de ses dirigeants. Pour ce faire, le CN a fondé un programme commun avec une université pour s'assurer d'engager des dirigeants bien formés en gestion. Ces préoccupations semblent pertinentes à court terme, mais qu'en est-il de l'avenir ? M. Parr n'est pas loquace à ce sujet. Son principal argument tient au fait qu'en en pleine guerre froide la perspective d'une guerre atomique imminente n'est pas à négliger. Si cela venait à se produire, il soutient qu'un système ferroviaire efficace et performant donnerait un avantage certain pour survivre à une attaque. Essaie-t-il de convaincre par la peur ?

Le Dr O. M. Solandt est scientifique de formation. Son discours est plus raisonnable et s'appuie sur des faits concrets³⁹. Nous sommes au début des années 1960, c'est-à-dire (comme il le dit lui-même) à l'ère des avions supersoniques, des satellites et du transport spatial. Le transport autoroutier par camion et les pipelines ont considérablement grugé le volume de fret transporté par la compagnie. Parallèlement, la voiture individuelle a fait de même vis-à-vis du transport des passagers. En 1948, les chemins de fer transportaient 70 % du fret interurbain, contre 55 % dix ans plus tard⁴⁰. Ne serait-ce qu'une question de temps avant que le transport ferroviaire ne disparaisse ?

Solandt fait très justement remarquer que les récents progrès technologiques de la compagnie laissent croire qu'il existe un avenir pour les chemins de fer. La seule planche de salut, selon lui, est le transport du fret sur de longues distances car celui-ci s'effectue à un prix très compétitif comparativement aux autres modes de transport. En effet, sur ce créneau le transport aérien est beaucoup plus rapide mais son coût est prohibitif. Le transport par camion, sur de longues distances, est aussi plus cher. Quant au transport par bateau, il est très lent et ne peut pas être assuré 365 jours par an. Le Dr Solandt envisage là un secteur de croissance potentielle pour le CN. Ainsi, l'avenir ne serait pas au développement de locomotives atomiques ou à réaction, mais plutôt à de petits développements technologiques qui viendraient consolider ce transport longue distance à moindre coût. Il prédit par exemple une augmentation du transport par conteneur, bien adapté à un mode hybride de transport, le transport combiné. Le train pour les longues distances, le camion pour les courtes distances.

39- O.M. Solandt (vice-président), « The Future of Railways », discours public prononcé le 23 janvier 1960 à Winnipeg devant l'Association professionnelle des ingénieurs, BAC, R231-967-2-E, vol. 15540.

40- *Ibidem*, p. 1-2.

Le Dr Solandt croit que le transport du fret sur de longues distances sera encore compétitif pour au moins 25 ans. Il avait tout à fait raison, car encore aujourd'hui, cinquante ans plus tard, ce type de transport est le principal secteur d'activité de la compagnie. Il souhaite aussi que le CN se retire du transport des voyageurs, qui demeure déficitaire, pour que la compagnie puisse se développer selon les lois du marché. À ce prix, les chemins de fer continueront à avoir leur place sur le marché des transports.

Laissons maintenant le vice-président Gaffney intervenir, sensiblement à la même époque⁴¹. Bien qu'il tire plusieurs conclusions semblables à celles du Dr Solandt, il insiste sur la nécessité pour le CN d'évoluer dans un environnement plus compétitif, avec moins de règles, plus de flexibilité et de recherche⁴². Le CN a déjà réalisé plusieurs programmes de modernisation. La diésélisation en est un bon exemple, de même que le contrôle centralisé des circulations, les triages électroniques, les ordinateurs. Mais pourquoi les chemins de fer devraient-ils survivre ? D'abord, parce que pour le même prix, les trains peuvent transporter sept à huit fois plus de marchandises que les camions sur une longue distance⁴³, étant donné que construire une autoroute à deux voies ou une ligne de chemin de fer revient à peu près au même coût. Ensuite, les besoins en carburant du transport ferroviaire sont beaucoup plus faibles que pour n'importe quel autre mode de transport. Gaffney, qui s'exprime en 1961, ne peut prévoir que son argument sera d'autant plus pertinent avec la crise du pétrole qui va sévir quelques années plus tard.

Toutefois, le transport ferroviaire a ses limites. L'équipement ferroviaire est très dispendieux et ses réseaux ne sont pas flexibles. De plus, les activités rentables concernent surtout le transport de larges volumes sur des distances relativement longues. Dans l'avenir, les petites voies ferroviaires ponctuées de plusieurs arrêts seront remplacées par le transport autoroutier. La décentralisation industrielle que connaissent les grandes villes nord-américaines est aussi un désavantage pour le CN qui ne peut pas déplacer ses gares aisément. Elles sont la plupart du temps concentrées dans les centres-villes, alors que l'activité industrielle tend à se déplacer en périphérie. C'est une des raisons pour lesquelles le transport autoroutier grève sans cesse les revenus de la compagnie, ajouté au déplacement des personnes sur courtes distances, beaucoup plus rapide et économique en voiture.

41- F.A. GAFFNEY (vice-président), « Adaptation to New Era », discours public prononcé le 11 décembre 1961 à Montréal devant le Canadian Railway Club, BAC, R231-967-2-E, vol. 8545.

42- *Ibidem*, p. 2.

43- *Ibid.*, p. 3.

Ainsi, comme nous le fait remarquer Gaffney, les deux modes de transport, train et camion, ont chacun leurs avantages et leurs désavantages ; chacun devrait trouver la place qui lui revient dans le système de transport canadien. Cela n'en serait que plus rentable et plus efficace pour l'ensemble des Canadiens. Il envisage l'avenir des chemins de fer d'un ton convaincu : « *In a short decade they have made considerable progress in adapting themselves to a new era in transportation by introducing both new techniques and greater flexibility in their operations. With a renewed vitality, a quickened response to change, a new flexibility and a new marketing approach, the railways are assured of a firm place in Canada's future*⁴⁴. »

Avec le discours de Johnston⁴⁵, nous faisons un bond dans le temps de huit ans par rapport au discours précédent : 1969, année où le premier homme marche sur la lune. Devant cette réalisation phénoménale, se pose à nouveau la question de la viabilité d'un système de transport ferroviaire basé sur une technologie relativement ancienne. M. Johnston y croit, convaincu par les multiples efforts d'adaptation aux nouveaux besoins du marché déjà consentis par la compagnie. Il rappelle que le transport ferroviaire doit miser sur ses avantages : économie, vitesse et fiabilité. Ainsi, comme nous l'avons entendu précédemment, il y a de la place autant pour le transport ferroviaire que pour le transport autoroutier, qui doivent être combinés puisqu'ils sont complémentaires. « Take advantage of the best that the steel wheel and the rubber wheel have to offer »⁴⁶ comme le proclame l'orateur.

Les années 1970 : les moyens de l'expansion

Le discours de R. A. Bandeen⁴⁷, président du CN en 1974, est considérablement plus détaillé et étoffé. Il démontre sans détour que le développement économique futur du Canadien National est entravé par des contraintes économiques et des réglementations et ce, plus que toute autre industrie canadienne. Chaque fois que la compagnie tente de s'engager sur la voie de

44- *Ibidem*, p. 9. [En une courte décennie, ils ont accompli des progrès considérables pour s'adapter à une nouvelle ère de transport, introduisant à la fois de nouvelles techniques et une plus grande flexibilité dans leurs opérations. Forts de cette vitalité renouvelée, d'une réactivité accrue au changement, d'une flexibilité et d'une approche marketing nouvelles, les chemins de fer sont assurés d'un ancrage solide dans le Canada du futur.]

45- G.R. JOHNSTON (vice-président, ventes du fret), « Rails in the Future », discours public prononcé le 20 février 1969 devant la CITL (lieu inconnu), BAC, R231-967-2-E, vol. 15544.

46- *Ibidem*, p. 8 [Tirer avantage du meilleur que peuvent offrir la roue d'acier et la roue de gomme].

47- R.A. BANDEEN (président et officier exécutif en chef), « The Challenge of Canada's New Railway Age », discours public prononcé le 3 octobre 1974 à Montréal devant l'Association of American Railroads, BAC, R231-967-2-E, vol. 15540.

l'expansion pour pouvoir répondre aux besoins de ses clients, elle est freinée par ses problèmes financiers. Quels sont-ils ?

L'industrie ferroviaire est alors en expansion. Bandeen rapporte que, au cours des quatre années précédentes, l'augmentation du produit national brut a été de 5,25 % alors que celle du transport des marchandises au CN s'est élevée à 8,5 %⁴⁸. Il prévoit que cette augmentation se poursuivra mais que, dans sa position actuelle, le CN ne pourra faire face à toute la demande car le système est déjà presque saturé. Il ne suffirait à la compagnie que de prendre de l'expansion, mais celle-ci est freinée par les différentes mesures fiscales et légales imposées par le gouvernement : tarifs réglementés par l'État, obligation pour le CN de fournir un service voyageurs pourtant déficitaire. Ainsi, Bandeen craint de ne pouvoir répondre à la demande dans un futur assez proche et s'inquiète des répercussions négatives que cela pourrait avoir sur la vie industrielle canadienne.

Pourtant, le transport ferroviaire reste le mieux adapté pour le transport des grains et des différentes ressources naturelles telles que la potasse, le charbon, le fer, le cuivre, le bois et le soufre. Quelle solution entrevoit M. Bandeen ? « *The best solution is for those services which can be viable to be operated on a profit-oriented basis. Those which are loss-making but which are required as part of our national transportation policy need to be clearly identified, and the money for them quite properly comes from the government*⁴⁹. » Vingt ans avant la privatisation du CN, on en voit les prémisses.

Le dernier discours que nous étudierons, celui de R. R. Latimer⁵⁰, vice-président des systèmes marketing, s'inscrit tout à fait dans la continuité de celui de M. Bandeen. Un an plus tard, il reprend pour l'essentiel les mêmes arguments, en les exposant de façon plus détaillée et concrète. Chaque entreprise doit générer assez de bénéfices pour couvrir ses frais d'exploitation et investir pour l'avenir. Pendant les quinze années précédentes, le CN a augmenté significativement sa productivité⁵¹. Le train a un avenir certain, il est

48- *Ibidem*, p. 6.

49- *Ibid.*, p. 12. [La meilleure solution est d'opérer les services qui peuvent être viables dans une perspective de recherche du profit. Les services à perte mais qui relèvent de notre politique nationale de transport doivent être clairement identifiés et légitimement pris en charge par le gouvernement.]

50- R.R. LATIMER (vice-président des systèmes marketing), « Remarks on Future Transportation Needs in Canada », discours public prononcé le 9 juin 1975 à Toronto devant la CITL, BAC, R231-967-2-E, vol. 15544.

51- *Ibidem*, p. 3.

plus écologique que le transport autoroutier et cela est d'autant plus vrai dans le contexte de la crise pétrolière ouverte depuis les années 1970 et qui a eu pour effet d'augmenter significativement le prix du carburant. Les chemins de fer du Canadien National doivent amorcer leur expansion pour répondre à la demande, doubler certaines lignes principales, agrandir des triages, éliminer les goulets d'étranglement du réseau.

Tout ce travail est déjà en cours, mais il est ralenti par plusieurs problèmes. D'abord, les effets de l'inflation ont eu pour conséquence d'augmenter les salaires, le prix de l'essence et les taux d'intérêt. Ensuite, pendant une certaine période, le CN s'est vu imposer un gel de ses tarifs de transport des marchandises. En effet, autre problème, les tarifs de transport des grains, qui représentent le quart du transport total des marchandises assuré par le CN, sont contrôlés par la loi. Enfin, la politique nationale de transport impose le maintien d'un service voyageurs même s'il est déficitaire.

Comment, dans ces conditions, le CN peut-il faire des profits ? Tous ces problèmes l'empêchent d'avoir un flux de trésorerie suffisant pour investir dans de nouvelles structures qui permettraient de répondre à la demande. Latimer propose plusieurs solutions. Il demande une compensation gouvernementale pour les services non rentables obligatoires selon la politique nationale de transport. Il propose d'augmenter les tarifs de façon progressive en fonction d'une inflation prévisible. Il demande en outre une compensation pour le transport des matières premières, secteur en expansion, qui se fait traditionnellement à un taux très bas. Le CN voudrait aussi négocier les tarifs directement avec ses clients, sans avoir à passer par le conseil d'administration de la compagnie. Pour finir, il préconise l'imposition de tarifs ferroviaires qui permettraient au CN de couvrir ses coûts d'exploitation tout autant que d'investir afin de répondre à ses besoins futurs.

Les transports spécialisés font également l'objet de plusieurs discours tant dans les années 1960 que les années 1970. Le transport de la pulpe et des copeaux de l'industrie forestière retient par exemple l'attention ainsi que le transport des grains. Ces deux activités sont centrales pour le CN et génèrent une grande part de ses revenus⁵².

Les années 1970 sont aussi des années de croissance pour la compagnie et les sujets des discours sont sensiblement les mêmes que ceux de la décennie précédente : le futur des chemins de fer dans le réseau des transports canadiens,

52- C'est encore le cas aujourd'hui, voir le rapport annuel 2008 du CN en ligne à l'adresse suivante (consulté le 22 octobre 2009) : <http://www.cn.ca/documents/Investor-Annual-Report/2008-annual-report-fr.pdf>, p. 35-40.

la planification et la gestion, les besoins futurs en matière de transport, etc. Le seul thème relativement nouveau est celui du transport intermodal et de la conteneurisation. En effet, pour contrer la concurrence des autres modes de transports, le CN développe le transport par conteneurs qui peuvent facilement être placés sur un camion ou un bateau, et *vice-versa*.

Les thèmes du changement et de l'évolution sont encore présents mais de façon moins enthousiaste que dans la décennie précédente, comme si la période ne faisait que surfer sur la vague soulevée dans les années 1960.

Après 1980

Les discours émanant des années postérieures à 1980 ne sont pas encore accessibles car les documents du Canadien National qui ont moins de trente ans ne sont pas ouverts à la consultation. Cependant, les titres des discours que dévoile l'instrument de recherche sont sans équivoque quant à la nature économique de cette période. En effet, des titres tels que *Visible, Viable and Vulnerable*⁵³ (R. A. Bandeen) ou *La gestion de la décroissance*⁵⁴ (J. M. LeClair) ne laissent pas de doutes sur les conséquences économiques de la crise des années 1980 sur le CN. Quelques titres évoquent aussi le thème de la privatisation des sociétés d'États, signe que cet événement était dans l'air bien avant 1995, date à laquelle le CN fut privatisé.

L'étude des discours prononcés par des acteurs clés du Canadien National, entre 1922 et le début des années 1980, nous montre que les temps forts de l'histoire de la compagnie y sont reflétés. Une seule exception, peut-être, serait la crise économique de 1929 qui ne transparaît dans aucun discours. Souvenons-nous que le début des années 1930 est une époque sombre pour le CN, qui connaît des difficultés économiques et politiques, tout autant qu'une crise interne lorsque Henry Thornton quitte la présidence de la compagnie. De plus, il n'était peut-être pas de bon ton, à cette époque, de discuter sur les difficultés de gestion en temps de crise, ce qui, manifestement, n'est pas le cas des années 1980 où nous retrouvons quelques discours qui traitent de ce sujet.

Au cours de toutes ces années, une grande partie du xx^e siècle, un seul thème est commun à toutes les périodes : convaincre de la nécessité de l'existence d'un chemin de fer dans le réseau des transports canadiens. Cela s'est fait non seulement en soulignant, à chaque fois, l'apport considérable des chemins de fer dans le développement économique et social du Canada, mais

53- BAC R231-967-2-E, vol. 15541.

54- *Idem*.

aussi en s'interrogeant sur l'avenir et en prédisant que le chemin de fer, malgré la modernisation, malgré l'âge spatial et l'émergence de nouveaux modes de transport, avait toujours sa place dans le paysage du pays.

Les années qui suivent nous montrent aussi que plusieurs des solutions d'expansion proposées par les dirigeants du CN dans leurs discours ont été mises en place progressivement. En 1977, la société VIA Rail est créée, elle prend en main le service voyageurs qui ne sera plus, désormais, à la charge du CN. VIA Rail est toujours, aujourd'hui, une société d'État, malgré la privatisation de 1995. La compagnie peut ainsi établir elle-même ses tarifs et suivre les lois du marché. La santé financière actuelle du CN et son rôle dominant dans le secteur du transport des marchandises nous confirment que Bandeen et Latimer étaient des visionnaires.

Cette adaptation aux besoins modernes en transport a été possible parce que le rôle qu'ont joué les chemins de fer a considérablement évolué depuis le XIX^e siècle. Au début de son histoire, le CN avait le devoir de desservir toutes les petites communautés isolées du pays, dans un effort d'unification nationale. De plus, le train était, à cette époque, le seul moyen de transport et de communication disponible pour plusieurs communautés et plusieurs sites industriels. Or, l'émergence de nouveaux horizons de transport au cours du XX^e siècle, tels que le permettent l'ouverture de la voie maritime du Saint-Laurent en 1959, le développement du transport aérien et la construction d'autoroutes pancanadiennes est venu briser le monopole que détenait la locomotive. Le CN a dû s'adapter et miser sur ses forces, mettre ses avantages en avant. On peut dire qu'il s'en est très bien sorti, puisque le CN existe encore de nos jours et reste un acteur dominant dans le système de transport canadien.

Quelle image pour le Canadien National ?

Nous pouvons maintenant dégager les différentes fonctions remplies par les discours publics prononcés par les dirigeants du Canadien National. Premièrement, convaincre l'opinion publique de la nécessité d'un système de transport ferroviaire au Canada. En second lieu, vanter les avancées technologiques de la compagnie en démontrant qu'elle se modernise. Autrement dit, montrer une image moderne d'un système de transport perçu comme « vieillot » sur le plan technologique. Troisièmement, justifier les problèmes économiques rencontrés par la compagnie, soit lors de sa constitution, au début des années 1920, soit lorsqu'elle est en déficit à certains moments de son existence. En quatrième lieu, il importe de présenter une image favorable de la compagnie comme

agent de développement économique, dans la découverte de nouvelles mines par exemple, mais aussi comme agent de développement social à une époque où le train n'apporte ni plus ni moins que la civilisation elle-même.

Le CN a été beaucoup critiqué dans les années 1930 pour avoir maintenu trop de lignes. Cependant, celles-ci se sont avérées vitales pendant la Seconde Guerre mondiale et les dirigeants de la compagnie n'ont pas hésité à le rappeler par le moyen des discours publics. N'oublions pas que, pendant la guerre froide, la possibilité d'une attaque nucléaire est réelle et que la nécessité de maintenir le réseau ferroviaire du CN s'en trouve justifiée, puisqu'il a prouvé qu'il pouvait contribuer à sauver le Canada en cas de conflit majeur. Il importe également de rappeler que les discours sont rares lorsque le CN vit des moments instables et difficiles. En témoignent la période qui suit la Grande Dépression de 1929 et celle de l'instabilité interne au moment du départ du président Thornton. C'est le signe qu'ils sont utilisés surtout pour amplifier les succès de la compagnie et redorer son blason. Voici donc un formidable outil dont s'est généreusement servi le Canadien National pour convaincre la population de la nécessité de sa survie et de son rôle incontournable en tant qu'acteur de la prospérité nationale.

Les discours publics prononcés par les dirigeants du CN au cours du xx^e siècle éclairent ainsi l'image de la compagnie qu'ils veulent transmettre, tout autant que les principaux enjeux auxquels elle a dû faire face pour demeurer économiquement au premier plan du réseau des transports canadiens. Selon les discours, le CN a su réagir et s'adapter admirablement à une donne sans cesse renouvelée. De facteur vital de développement démographique et économique, à ses débuts, à figure essentielle du transport industriel de nos jours : le CN dessine une image moderne, à l'avant-garde des changements technologiques, malgré la conquête de l'espace et l'ère atomique.

Références bibliographiques

- DOERN George B., TUPPER Allan (dir.), *Public Corporations and Public Policy in Canada*, Montréal, The Institute for Research on Public Policy, 1981.
- MACKEY Donald, *The People's Railway: A History of Canadian National*, Douglas & McIntyre, Vancouver, 1992.
- MURRAY Tom, *Canadian National Railway*, St. Paul, Éd. MBI, 2004.
- STEVENSON Garth, « Canadian National Railways », in George B. DOERN, Allan TUPPER (dir.), *Public Corporations and Public Policy in Canada*, Montréal, The Institute for Research on Public Policy, 1981.