

Le plus important Boulanger de Bretagne

La relève



W. Garfield Weston lors de l'inauguration de l'usine Weston Biscuits dans le Sud du pays de Galles, Royaume-Uni, 1938.

À la mort de son père George Weston en 1924, W. Garfield Weston devient président de George Weston limitée. Même si, en réalité, il dirige l'entreprise depuis déjà quelques années, cela n'en demeure pas moins de lourdes responsabilités pour un jeune homme de 26 ans.

Heureusement, Garfield connaît l'entreprise comme le fond de sa poche. Alors qu'il était encore tout jeune, il travaille d'abord à la biscuiterie de son père, où il nettoie et répare l'équipement, avant de traverser l'océan pour prendre part à la Première Guerre mondiale en tant que soldat. À son retour, son père insiste pour qu'il travaille dans tous les services de l'entreprise afin d'en connaître tous les aspects. Comme il assume de plus en plus de tâches administratives, Garfield est éventuellement nommé vice-président de l'entreprise, puis directeur général.

Désireux de faire progresser l'entreprise, Garfield lance avec succès les biscuits English Quality de Weston en 1922. Pendant son service, il a visité les célèbres biscuiteries britanniques et a acquis la certitude que des biscuits « fabriqués à la mode anglaise » se vendraient bien au Canada. Après avoir convaincu son père d'importer directement d'Angleterre de l'équipement et des fours nécessaires à la fabrication de biscuits, il investit une somme d'argent considérable dans une campagne publicitaire d'envergure pour faire la promotion du nouveau produit. Bientôt, les chaînes de production à l'usine de la rue Peter fonctionnent 24 heures sur 24 afin de répondre à la demande.

Si George Weston témoigne son admiration à son fils, il lui fait également part de ses inquiétudes et lui conseille parfois de prendre son temps. À l'agonie suite à un accident cérébrovasculaire, George exprime plus fortement ses réserves, soutenant que Garfield ne connaît pas la valeur de l'argent.

[\[prochain\]](#)

Le plus important Boulanger de Bretagne

La Grande Dépression



Usine des Biscuits Weston, aussi appelée usine de la rue Peter, construite par George Weston en 1910.

Depuis l'usine et le siège social de l'entreprise sur la rue Peter à Toronto, Garfield Weston élabore un programme d'expansion. En 1928, il introduit George Weston limitée en Bourse et fait sa première acquisition en achetant William Paterson limitée, un fabricant de biscuits et de produits de confiserie établi à Brantford, en Ontario.

Puis, en 1929, la Bourse s'effondre. Les entreprises font faillite, le chômage monte en flèche et ce que les économistes appelaient « dépression » devient la Grande Dépression. Malgré un monde en pleine crise économique, Garfield Weston continue d'être optimiste et de miser sur le futur. Mais le chemin n'est pas sans obstacle, et un désastre guette.

Un an plus tôt, il pénètre le marché américain en établissant une biscuiterie en périphérie de Boston. Tout va mal. Les commandes ne sont pas exécutées et la publicité est bâclée dans le cadre d'une apparente campagne de sabotage menée par un directeur principal qui travaille secrètement pour la concurrence. « Ce fut un pénible échec. J'ai presque fait faillite et sombré dans une dépression », se souvient Garfield. Ébranlé, il finit par tirer une leçon de cette défaite et passe à autre chose.

Au pays, George Weston limitée fait l'acquisition d'une série de boulangeries durement touchées par la Dépression. Lorsqu'on lui demande pourquoi il fait ces acquisitions alors que tous les autres vendent, Weston répond : « Mais regardez toutes ces merveilleuses aubaines autour de nous. »

[\[prochain\]](#)

Le plus important Boulanger de Bretagne

Le blé canadien



Mul Atikins, vendeur de Weston's Biscuits, lors de sa « tournée du nord », Toronto, 1926.

Les fabricants et les ouvriers ne sont toutefois pas les seuls à éprouver des difficultés au cours de la Dépression. Les producteurs de blé canadiens sont encore plus durement touchés, voyant leur revenu chuter de 75 %. Les marchés internationaux s'assèchent donc, et avec eux les champs des agriculteurs de la Saskatchewan. L'effondrement des prix du blé, combiné avec la sécheresse, anéantit des milliers de familles agricoles.

Garfield Weston a alors une idée : augmenter la demande de blé canadien en établissant une chaîne de boulangeries en Grande-Bretagne, qui achèteraient plus de céréales en provenance du Canada. Après tout, le blé canadien est le meilleur. Il est sûr que ça peut marcher. Il a déjà introduit les biscuits Quality Biscuits au Canada et a maintenant la conviction qu'il pourra fabriquer un meilleur pain britannique en utilisant plus de blé canadien et, ce faisant, permettre aux agriculteurs des Prairies canadiennes de pénétrer un important marché de l'autre côté de l'océan.

[\[prochain\]](#)

Le plus important Boulanger de Bretagne

Ne venez pas en Grande-Bretagne



Une voiture de livraison de pain Weston parcourant les rues de Toronto, au début des années 1930.

Weston commande ensuite une étude sur le secteur de la boulangerie dans les îles Britanniques. La conclusion de cette étude? N'allez pas en Angleterre. C'est là tout ce qu'il veut entendre.

« C'est un excellent rapport, dit-il au sujet de l'étude d'un pouce d'épaisseur. Elle m'a fourni tous les détails que je voulais. Et elle conclut sur un conseil impérieux. « Ne venez pas en Grande-Bretagne. La Grande-Bretagne compte déjà 120 entreprises de fabrication de biscuits. Le marché est saturé. » J'ai aussitôt décidé de me lancer en affaires en Grande-Bretagne. »

« Si le rapport n'avait fait état que de quelques biscuiteries en Grande-Bretagne, j'en serais venu à la conclusion que je ne disposerais d'aucune marge de manœuvre. Mais comme il y en avait 120, j'ai compris qu'il n'y avait pas de monopole et que, cette fois, les guerres de prix ne risquaient pas de me causer préjudice. J'ai aussi compris que, si j'introduisais mes procédés et mon équipement moderne sur ce marché, ce serait une mine d'or. »

Au beau milieu de la Dépression, l'argent est cependant difficile à trouver et il en faudra beaucoup pour s'engager dans une ambitieuse entreprise de l'autre côté de l'océan. Garfield constate rapidement que les banques s'intéressent peu à ses idées. « Comptez-vous déjà chanceux d'avoir encore votre entreprise », lui fait-on remarquer. Devant l'impossibilité d'obtenir l'argent nécessaire dans son pays, il se tourne vers l'étranger.

[\[prochain\]](#)

Le plus important Boulanger de Bretagne

Vendez tout



Ben « Vendez tout » Smith, le spéculateur de Wall Street qui a financé l'expansion de Garfield Weston en Grande-Bretagne.

En 1933, au coût de plusieurs milliers de dollars, Garfield Weston organise une rencontre avec un groupe de spéculateurs new-yorkais ayant fait fortune durant le krach boursier. Il n'a qu'une seule chance de vendre sa salade.

Parmi les personnes présentes se trouve Bernard E. Smith, dit « Ben Sell 'em Smith » (Ben Vendez tout). Cet ancien promoteur de combats, qui a fait ses débuts sur Wall Street comme commis à 9 \$ par semaine, a mérité son nom – et son argent – en achetant et en revendant des actions sur le marché des valeurs au gré des hausses, des krachs, des reprises et des nouveaux krachs. Smith est réputé pour avoir lancé à plus d'une occasion à son cambiste : « Vendez tout, ça ne vaut plus rien. »

Weston expose son plan. Le groupe reste assis là, sans broncher. Quand quelqu'un prend enfin la parole, c'est pour remettre l'idée même en question. Une autre personne demande : « Pourquoi la Grande-Bretagne? S'il s'agissait d'une entreprise américaine, j'accepterais peut-être de vous suivre. Le groupe de spéculateurs de Wall Street se révèle sceptique. Mais Ben Smith se prend d'affection pour le jeune Canadien. Après tout, sa philosophie personnelle consiste à investir « dans les hommes » et non dans les bilans.

« À quoi bon poser toutes ces questions? Je vais acheter des actions à ce garçon. » Smith achète l'idée, sans même avoir posé une seule question. Weston serre la main de Smith, le regarde dans les yeux et déclare : « Vous ferez beaucoup d'argent avec moi. »

[\[prochain\]](#)

Le plus important Boulanger de Bretagne

Un meilleur pain



Ouvriers pesant des boîtes de biscuits *Mitchell & Muil*, Édimbourg, Écosse, 1934.

Smith finance Garfield Weston pour la coquette somme de 2 millions de dollars. Avec cet argent en main, Weston fait l'acquisition de la division de biscuits de la vénérable entreprise Mitchell and Muil Ltd. à Aberdeen, en Écosse. Il ferme l'usine vétuste et déficitaire, et déménage la production dans de nouvelles installations à Édimbourg. La biscuiterie n'est peut-être pas la plus grande des îles Britanniques, mais elle est néanmoins la plus moderne - ce qui se traduit par des coûts de production moindres.

« Nous voulons rejoindre le peuple plutôt que les gens de la haute société avec ces gammes; tous nos efforts sont conçus pour produire la meilleure qualité de biscuits possible aux prix les plus bas possibles. » Weston vend bientôt ses biscuits pour la moitié du prix de ses concurrents.

Weston commence également à faire l'acquisition d'entreprises de fabrication de pain. Avant 1935, il a acheté une série de boulangeries et de biscuiteries un peu partout en Angleterre, en Écosse et en Irlande. En plus de moderniser l'équipement et les installations, il commence à fabriquer la meilleure qualité de pain qui soit. « Je veux offrir au public la meilleure qualité de pain qui soit... J'espère, par la même occasion, faire augmenter la demande pour le blé canadien, qui est, comme vous le savez, le meilleur blé au monde et qui fait un meilleur pain que tout autre. » Garfield essaie même de convaincre d'autres sociétés britanniques d'utiliser du blé canadien, mais, semble-t-il, avec un succès mitigé.

[\[prochain\]](#)

Le plus important Boulanger de Bretagne

C'est par là qu'affluent les profits



Garfield Weston, « tenant » ses actifs au Canada, en Angleterre et aux États-Unis, *Financial Post*, Toronto, janvier 1934.

Que ce soit dans le secteur des biscuits ou dans celui du pain, Garfield Weston a un don pour réussir en affaires à un moment où tant d'autres éprouvent des difficultés ou manquent d'argent. On raconte que, en 1937, en compagnie du journaliste canadien Matthew Halton, il inspecte la nouvelle usine de l'entreprise à Slough, près de Londres, en Angleterre. « Regardez bien ceci », dit alors Weston en pointant un tube d'air, au bout d'une chaîne de production, d'où sort du chocolat. « Ah, c'est par là que s'écoule le chocolat », constate le journaliste. « Oh non, répond Weston, c'est par là qu'affluent les profits. »

Tout en construisant de nouvelles usines, la stratégie de base de Garfield consiste à acquérir des entreprises déjà établies par l'entremise de fusions amicales. À maintes reprises, Weston fait des démarches auprès de sociétés familiales déficitaires et, avec déférence et respect, leur propose de se joindre à lui.

Il en résulte une expansion d'une rapidité record. Quatre ans seulement après que Weston eut acheté sa première boulangerie en Grande-Bretagne, il a réussi à produire en série un biscuit anglais abordable en plus d'importer une plus grande quantité de blé canadien et de fabriquer un meilleur pain britannique. À présent, à l'âge de 39 ans, Garfield Weston dirige Allied Bakeries, qui emploie plus de 5 000 travailleurs dans quelque 15 usines et affiche un chiffre d'affaires annuel totalisant plus de 15 millions de dollars. On lui a conseillé de ne pas s'aventurer hors du Canada en temps de crise économique, mais il a ignoré ces avertissements et est maintenant salué par la presse comme étant « le plus grand boulanger de Grande-Bretagne ».

[\[prochain\]](#)

Le plus important Boulanger de Bretagne

Peu d'argent et une garantie



Ouvriers procédant à l'emballage des *Weston's Biscuits*, Battle Creek, Michigan, 1936.

De retour au Canada, George Weston limitée est encore rentable, et ce, malgré la Dépression. C'est ce qui permet à l'entreprise de poser un geste remarquable pour l'époque : fixer un salaire minimum pour ses employés masculins. En 1934, on assurait aux hommes mariés un salaire de 22 \$ par semaine et aux hommes célibataires, de 18 \$.

L'entreprise fait aussi son possible pour maintenir sa main-d'œuvre. On raconte qu'au cours de la visite d'une usine, Garfield Weston aurait réprimandé un directeur de l'entreprise pour avoir renvoyé un certain nombre d'employés. Je ne veux voir personne congédié. On fait plus d'argent avec des hommes qu'avec des briques, de la chaux et du mortier. Sans les bons hommes et sans leur loyauté, cette organisation ne peut connaître le succès.

En fait, l'entreprise continue de prendre de l'expansion. Des concurrents tels que McCormick's Limited, une entreprise en difficulté de London, en Ontario, sont rachetés et des usines qui auraient dû fermer leurs portes restent ouvertes. Néanmoins, les temps sont durs et l'argent se fait rare. Comme F. A. Riddell, l'un des cadres de l'entreprise, le fait remarquer : « Personne n'avait plus d'argent, à cette époque, mais la société Weston avait au moins une bonne réputation, quelques éléments d'actif et affichait un profit record. Ce record, en plus de l'art de vendre que détient M. Weston, nous a permis d'obtenir une bonne marge de crédit. Nous avons réuni des fonds, encore et encore, afin de prendre de l'expansion et, bien souvent, il était possible d'obtenir de bonnes occasions avec relativement peu d'argent et une garantie sur des actions de Weston. »

Si la première incursion dans le marché américain s'est avérée un désastre, cette fois, les exploitations de l'entreprise aux États-Unis connaissent du succès. Des milliers de biscuits Weston sortent à présent des chaînes de production à Passaic, au New Jersey, et à Battle Creek, au Michigan, créant du coup des centaines d'emplois fortement sollicités.

[\[prochain\]](#)

Le plus important Boulanger de Bretagne

Faisons un effort supplémentaire pour la Grande-Bretagne



Le train « Weston Biscuit Special » en route vers le pays de Galles du Sud pour l'inauguration d'une nouvelle usine.

En novembre 1938, le « Weston Biscuit Special » quitte la station Paddington, à Londres. À bord se trouvent 150 dirigeants d'entreprise, un ancien premier ministre canadien et un très heureux Garfield Weston. Le train se dirige vers la nouvelle biscuiterie Weston Biscuits, située à Llantarnam, près de Newport, au pays de Galles du Sud.

Comme la région avait durement été éprouvée par la Dépression, l'ouverture d'une nouvelle usine et la création d'une centaine de nouveaux emplois ont été chaudement accueillis. Des milliers de gens se sont amassés le long des rues alors que le convoi se dirigeait vers l'usine. Weston a profité du fait que les gens craignaient le déclenchement d'une autre guerre pour dévoiler sa campagne patriotique. « Tous et chacun doivent être convaincus de la nécessité de faire un effort supplémentaire pour la Grande-Bretagne, a-t-il indiqué à la foule, et démontrer un enthousiasme pareil à celui dont font preuve mes représentants chargés de vendre mes biscuits. »

R.B. Bennett faisait partie des dignitaires présents. Cet ancien premier ministre du Canada, dont l'unique mandat a été marqué par la Grande Dépression, a récemment quitté le pays pour la Grande-Bretagne à la suite de sa défaite en 1935. À cette occasion, Bennett a parlé d'une Grande-Bretagne « plus grande » dotée d'une vision du monde différente de celle qu'offrait l'Allemagne d'Hitler.

« Faisons un effort supplémentaire pour la Grande-Bretagne. Faisons un effort supplémentaire pour l'Empire britannique, un empire qui conserve son statut non pas par la force des armes, mais grâce à la coopération et à la coordination. Montrons à tous que notre Empire consolidé n'est pas prêt de s'éteindre, car il constitue depuis toujours la plus grande force luttant pour le bien que le monde n'a jamais connu. »

[\[prochain\]](#)

Le plus important Boulanger de Bretagne

La Bataille d'Angleterre



Pilotes de la Royal Air Force devant l'un des huit avions Spitfire offerts par Garfield Weston, Angleterre, vers 1940.

Malgré son sens des affaires, Garfield Weston a toujours été intéressé par la politique et, surtout, par les « rouages » de l'Empire britannique. En novembre 1939, il est devenu membre de la Chambre des communes britannique, où il représente la classe ouvrière dans la circonscription de Macclesfield. Deux mois auparavant, la Grande-Bretagne avait déclaré la guerre à l'Allemagne nazie. Toutefois, la contribution de Weston ne s'en tient pas au domaine politique. En effet, en vue de soutenir l'effort de guerre, il a aidé à nourrir les Londoniens pendant le blitz, et a mené une mission secrète pour le compte du premier ministre britannique, Winston Churchill.

Au cours de l'été 1940, les pilotes de chasse de la Royal Air Force menaient la bataille d'Angleterre. La liste des victimes s'allongeait sans cesse. En un seul jour, 16 chasseurs britanniques et 60 aéronefs allemands ont été détruits. Touché par leur sacrifice, Weston se rendit au Ministry of Aircraft Production rencontrer Lord Beaverbrook, un compatriote canadien, qu'il trouva épuisé, pour lui remettre un chèque en blanc. Bien sûr, seul Dieu avait le pouvoir de remplacer ces hommes, dit Weston, mais il voulait au moins remplacer les avions. Beaverbrook, qui subissait une pression énorme, s'est alors mis à pleurer. Il dit à Weston que ce don lui permettrait d'amasser une somme d'argent beaucoup plus élevée, et y a inscrit le montant de 100 000 livres.

Le lendemain, Garfield faisait la une des journaux. Par la suite, il a enregistré une vidéo qui a été diffusée par CBC et la BBC, dans laquelle il demandait à ses compatriotes canadiens de soutenir la Grande-Bretagne, car elle en avait grandement besoin.

« La bataille d'Angleterre a atteint son paroxysme. Hitler envoie ses bombardiers par milliers, tel un parieur qui n'a plus rien à perdre. Ils procèdent de manière incessante, jour et nuit, à des bombardements dans l'espoir de forcer la Grande-Bretagne et ses habitants à capituler. Mais ne craignez rien. Jusqu'à présent, les dommages ne sont pas importants, et le moral du pays est plus solide que jamais. Tout comme l'acier résiste au feu, ce pays demeure ferme et résolu. »

[\[prochain\]](#)

Le plus important Boulanger de Bretagne

La mission secrète



Le major général Andrew McNaughton, commandant des forces armées canadiennes en Angleterre, tenant l'un des 500 postes de radio offerts aux troupes par Garfield Weston, à droite, 1940.

Weston fait tout ce qui est en son pouvoir pour soutenir l'effort de guerre. Lorsque les troupes canadiennes basées en Angleterre ont dit s'ennuyer, il leur a fait don de 500 radios. En plus d'acheter des avions de chasse, il a investi dans la construction de chars d'assaut. Il a également mis sur pied un système de cantine servant des repas chauds, nourrissant ainsi, chaque soir, jusqu'à 150 000 Londoniens qui se réfugiaient dans le métro, à l'abri des bombardements allemands.

Afin de remercier les pilotes canadiens et britanniques qui risquaient régulièrement leur vie en survolant l'Angleterre et l'Europe, Weston a mis à leur disposition son domaine familial, situé en banlieue de Londres, à titre de lieu de repos. Weston a également fait preuve d'audace dans ses efforts de guerre. En effet, il a dû user de diplomatie et même remplir une mission secrète.

Un jour, le premier ministre l'a convoqué dans son bureau. Winston Churchill lui a alors expliqué à quel point la marine britannique avait besoin d'accéder aux ports irlandais afin de se ravitailler et se réapprovisionner, et l'a informé du refus catégorique du pays, qui désirait rester neutre. Tous les efforts diplomatiques avaient échoué. Se pouvait-il que le Canadien ait de nouvelles idées?

Weston élaborait un plan. Au cours de l'automne 1940, il a effectué une série de vols nocturnes clandestins vers Dublin afin d'y rencontrer le premier ministre de l'Irlande et les membres de son gouvernement. Ce qu'il proposa était audacieux et, pour l'Irlande, non sans danger. Weston établirait des usines de munitions et de production industrielle en Irlande. Toutefois, afin de protéger les arrivages de matières premières pour ces usines, Dublin devrait rendre ses ports accessibles à la marine britannique, qui pourrait alors agir à titre d'escorte.

Après de longues négociations, il réussit enfin à conclure une entente avec le gouvernement irlandais. Churchill en informa son allié, le président américain, Franklin Roosevelt, qui aussitôt exigea qu'on mette fin à cette ruse. Le leader américain craignait que les Irlando-américains ne réagissent mal et que cela ne lui coûte non seulement des votes importants dans l'État de New York, mais aussi sa réélection. On fit alors savoir à Weston de tout laisser tomber. Les télégrammes envoyés par le gouvernement irlandais demeurèrent sans réponse et l'entente visant à bâtir une usine en Irlande fut abandonnée.

[\[prochain\]](#)

Le plus important Boulanger de Bretagne

De retour à la maison



Ida May Elliott reçoit un cadeau des mains de Garfield Weston, banquet de l'entreprise, George Weston limitée, Toronto, 1944.

En 1945, grâce à la victoire de l'Europe et à la capitulation de l'Allemagne nazie, Garfield Weston a pu concentrer ses efforts sur le Canada. Il avait mis 20 ans à bâtir une entreprise multinationale s'étendant des deux côtés de l'Atlantique. En plus d'être un dirigeant de premier rang, il était également devenu le plus important boulanger de l'Empire. Toutefois, malgré le fait qu'il figurait parmi les quelque 600 membres du parlement à la Chambre des communes britannique, il n'a pu jouer un grand rôle, car, à cette époque, le pouvoir était entre les mains des membres du Cabinet de guerre.

De plus, il venait tout juste de faire l'acquisition de E.B. Eddy, une entreprise canadienne dans le domaine du papier, auparavant détenue par son collègue et ami, R.B. Bennett. Le temps était venu pour lui de quitter la politique et l'Angleterre, et de rentrer au bercail.

En mai 1945, Weston et sa famille reviennent s'établir de l'autre côté de l'Atlantique. À leur arrivée à Montréal, ils ont pris un train à bord duquel ils ont traversé le pays pour se rendre à leur nouveau domicile à Vancouver, en Colombie-Britannique. Garfield est alors persuadé que l'avenir du Canada réside dans l'Ouest et que cette région servirait davantage ses intérêts commerciaux. Il désirait également prendre un peu de recul. Comme il était à l'abri de soucis financiers, l'idée de prendre une semi-retraite lui sourit quelque temps.

Puis, un de ses anciens associés en affaires de longue date, le Torontois George Metcalf, vint le rencontrer. Un des cofondateurs de Loblaw Groceries Co. Limited, l'un des plus importants détaillants en alimentation au pays, désirait vendre un gros bloc de 100 000 actions. Serait-il intéressé? Peut-être bien. Garfield a affirmé que cette proposition « lui a redonné le goût de mettre la main à la pâte ».