

Revenir aux activités de base

Raymond Garneau

Volume 60, Number 4, 1993

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1104916ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1104916ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (print)

2817-3465 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Garneau, R. (1993). Revenir aux activités de base. *Assurances*, 60(4), 557-567.
<https://doi.org/10.7202/1104916ar>

Article abstract

According to Mr. Garneau, if the 1980s were years of growth, merging and diversification, the 1990s will be marked by a return to the basic activities of the corporation, a return to the core business. This rule of conduct is based on the simple fact that if it is possible for a corporation to be good in a number of sectors, it is impossible to excel in all of them at once.

Revenir aux activités de base*

par

Raymond Garneau**

According to Mr. Garneau, if the 1980s were years of growth, merging and diversification, the 1990s will be marked by a return to the basic activities of the corporation, a return to the core business. This rule of conduct is based on the simple fact that if it is possible for a corporation to be good in a number of sectors, it is impossible to excel in all of them at once.

557



La thèse que je soutiendrai aujourd'hui, c'est que plusieurs entreprises québécoises se sont laissées emporter au cours des années 80 par l'euphorie qui s'est emparée des économies occidentales, et ont cherché à devenir en une décennie des conglomérats de taille internationale, au point de négliger les activités de base qui avaient fait leur succès au point de départ.

Plusieurs entreprises ont voulu devenir des « mammoths » ! Malheureusement, plusieurs de celles qui souhaitaient ressembler à ces pauvres bêtes ont subi le même sort qu'elles ; elles ont disparu de la surface de la Terre !

Si les années 80 ont été des années de croissance, de fusion et de diversification, je crois que les années 90 seront marquées par un retour aux sources, un retour aux activités de base de l'entreprise, un retour à l'essentiel. Après l'expansion tous azimuts, c'est la rationalisation.

* Allocution présentée au 1^{er} séminaire sur « l'intervention en entrepreneurship », tenu à l'Université Laval, le 14 août 1992.

** Monsieur Raymond Garneau est président et chef de la direction de l'Industrielle-Alliance, Compagnie d'Assurance sur la Vie.

Avant de développer plus à fond ce point de vue, laissez-moi faire un bref détour pour expliquer le contexte économique qui a conduit à cette situation.

Une économie en mutation

558

Nos économies traversent une période de mutation profonde. Il me semble en effet que l'on vit actuellement l'une des époques les plus palpitantes de l'histoire économique de l'humanité. Cette fin de siècle et le début du siècle prochain seront sans doute décrits par les historiens comme étant une période charnière, une période au cours de laquelle des transformations profondes de nos économies et de notre mode de vie se seront opérées, des transformations en fait aussi profondes que celles qui ont caractérisé la révolution industrielle du 18^e siècle.

Les gens de ma génération auront sans doute été témoins de plus de bouleversements sociaux, économiques et politiques que toutes les générations qui nous ont précédés. Nous sommes nés dans une économie agricole, nous avons grandi dans une économie industrielle et nous allons vieillir et mourir à l'ère de la technologie.

Le facteur dominant à l'origine de cette mutation est bien sur la révolution technologique que l'on vit actuellement. Les progrès de la science ont provoqué une véritable révolution dans le secteur des communications. De l'ère de l'industrialisation, ces changements nous ont plongés dans l'ère de l'information, de la connaissance et du savoir.

Cette révolution a eu des répercussions sur tous les aspects de notre vie. D'une économie de biens, nous sommes passés à une économie de services. Les organisations qui produisent ces services, ce ne sont pas nécessairement les grandes entreprises, mais bien souvent les petites et moyennes entreprises.

D'une économie reposant sur les ressources naturelles, nous sommes passés à une économie fondée sur les ressources humaines. La matière première des entreprises, c'est la matière

grise, le dynamisme, l'esprit d'initiative, l'imagination. C'est ainsi que se définit aujourd'hui l'entrepreneurship.

Faisant appel aux talents des individus plutôt qu'aux richesses naturelles, ces entreprises, et ceux qui les font fonctionner, sont plus mobiles que les entreprises d'autrefois. Elles sont à plusieurs égards «apatrides» . Elles sont attirées davantage par la qualité de vie que par la localisation des matières premières.

Les produits qu'offrent ces entreprises sont des produits spécialisés et leurs affaires sont facilement transportables. Pour survivre, elles doivent se trouver une niche.

559

La conséquence la plus dramatique de la révolution technologique vient peut-être du fait que la notion traditionnelle de marché a éclaté. De national, le marché est devenu global. La réduction des frais de communication et de transport a rétréci la planète. Les frontières économiques se sont dissipées. On vit à l'ère de la globalisation des marchés financiers et de l'internationalisation du commerce. Même les entreprises qui ne produisent que pour le marché local sont touchées par les conditions qui prévalent partout dans le monde et risquent à tout moment de devoir affronter des concurrents étrangers.

Dans un tel contexte, l'adaptation aux changements technologiques devient la pierre angulaire du succès. Les travailleurs doivent acquérir un niveau de connaissances élevé, connaissances qu'ils doivent remettre à jour constamment. Il est presque révolu le temps où un travailleur passait toute sa vie au service de la même entreprise.

Un rôle nouveau pour le gouvernement

Toutes ces transformations ont eu un impact important sur le rôle du gouvernement. On a réalisé que pour mieux concurrencer dans ce monde en mutation profonde, les gouvernements, dont l'organisation et le mode de production sont lourds, devaient céder la place aux entreprises privées, plus souples et plus efficaces. D'entrepreneur, l'État est devenu

partenaire. L'État providence fait place graduellement à l'État minimal, et la transition est parfois pénible.

C'est ainsi qu'au cours des années 80, partout dans le monde occidental, les gouvernements se sont mis à déréglementer, à privatiser, à lutter contre le déficit, à réduire les dépenses publiques, à « cibler » les programmes sociaux, à rendre le système de taxation plus neutre, à lutter contre l'inflation, à libéraliser le commerce. Bref, à se retirer de l'économie et à laisser les forces du marché agir librement. Tout cela avec l'objectif de réduire le fardeau fiscal et réglementaire qui pèse sur les entreprises et ainsi leur permettre d'améliorer leur efficacité et leur compétitivité.

Les gouvernements, contraints d'harmoniser leurs politiques avec celles de leurs partenaires, peuvent de moins en moins protéger les entreprises derrière des murs de subventions, de tarifs ou de barrières non tarifaires. De plus, lourdement endettés, les gouvernements disposent de moins en moins de ressources financières pour venir à la rescousse des entreprises en difficulté. Enfin, les ententes commerciales, comme celle sur le libre-échange avec les américains ou celle que l'on vient tout juste de signer avec les États-Unis et le Mexique, lient les mains des gouvernements. Toutes les mesures que ceux-ci pourraient instituer pour procurer un avantage à leurs entreprises courent le risque d'être contestées par leurs partenaires commerciaux.

Pour les entreprises, une ère de fusion et de diversification

Pour les entreprises, le désengagement de l'État s'est accompagné, après la profonde récession du début des années 80, de la plus longue période de croissance continue depuis l'après-guerre. La frénésie qui s'est emparée des entreprises s'est transformée en une période d'expansion, de développement, de croissance, de prises de contrôle, souvent même hostiles, de diversification et, pour les institutions financières, de décloisonnement. C'est comme si, soudainement, toutes les entreprises, craignant d'être devancées par meilleur ou par plus

gros que soi, avaient voulu se « positionner » pour mieux affronter la concurrence !

Pour financer ces activités, les marchés financiers ont été très imaginatifs. Ils ont inventé toute une série d'instruments tous aussi risqués les uns que les autres, comme les « leveraged buy-out », les « junk bonds » et bien d'autres.

Le livre de John Kenneth Galbraith, *L'euphorie financière*, explique bien les forces, souvent plus psychologiques que réelles, qui ont provoqué la poussée spéculative que l'on a connue sur les marchés financiers pendant cette période.

561

Le Québec n'a pas été immunisé contre cet engouement. Il y a même contribué fort activement. C'est ainsi que l'on a voulu créer au Québec, en s'appuyant notamment sur la force que représentaient les compagnies d'assurance-vie, des groupes financiers capables de rivaliser avec les plus grandes institutions financières canadiennes et étrangères. Pour ce faire, l'on a permis aux institutions financières québécoises d'oeuvrer dans les secteurs des autres piliers du système financier. On a encouragé les fusions entre institutions. On a permis l'établissement de liens étroits entre groupes financiers et commerciaux. Tout cela était bien beau, mais les gouvernements ont omis de mettre en place les mesures incitatives pour capitaliser les grands complexes financiers québécois qu'ils voulaient voir surgir.

De nombreuses entreprises commerciales et industrielles se sont lancées par ailleurs dans de vastes programmes d'acquisitions, de fusions et d'expansion. Le capital était accessible. Les héros de l'heure étaient ceux qui profitaient de la manne, alors que ceux qui se concentraient sur leurs activités de base étaient perçus comme des entrepreneurs frileux, manquant de vision.

Certes, les réalisations de nos entrepreneurs au cours de cette période ont été à plusieurs égards impressionnantes. L'économie du Québec a progressé pour une des rares fois à des taux comparables, et souvent même supérieurs, à ceux des

provinces les plus dynamiques. Cette croissance était en outre en bonne partie l'affaire d'entrepreneurs privés de chez-nous. Plusieurs se sont même associés à des partenaires étrangers afin de créer des alliances stratégiques. Nos gens d'affaires ont atteint un niveau de notoriété, de confiance en soi et de maturité sans précédent dans l'histoire du Québec. Et les liens qui ont été tissés entre le secteur privé, les représentants syndicaux et les pouvoirs publics ont contribué à façonner ce que certains appellent le « Québec Inc. », un modèle de développement unique en Amérique du Nord.

562

Revenir à l'essentiel

Pourtant, quelques années à peine après avoir vanté les succès de ce mode de développement, voilà que la récession nous oblige à faire preuve d'humilité. Nous devons maintenant faire le bilan des succès et des échecs ou, pour être plus juste, des excès.

Nous avons réalisé que l'entrepreneurship, aussi dynamique soit-il, ne met personne à l'abri des revers, ou des sautes d'humeurs de l'économie, ou des grands courants économiques internationaux. Peut-être que certaines entreprises ont-elles voulu aller trop loin et trop vite? Peut-être se sont-elles trop endettées? Peut-être ont-elles voulu construire leur richesse sur une vague spéculative, sur une illusion, plutôt que sur du solide? Peut-être n'ont-elles pas mesuré pleinement l'ampleur des risques assumés? Peut-être, en fin de compte, ont-elles négligé l'essentiel. L'inflation que l'on a connue durant les années 80 était sans doute la manifestation des excès de l'époque.

Comme je le disais plus tôt, si les années 80 ont été caractérisées par un courant de diversification, de fusion et de décroissance, les années 90 seront marquées par un retour aux activités de base, un retour à l'essentiel. « Back to the basics » ou « Focus on the core business » deviendront les mots d'ordre de la décennie 90. L'internationalisation s'accompagne donc, paradoxalement, d'un retour aux sources. Cette maxime

repose sur le simple constat qu'il n'est pas possible d'exceller dans tous les secteurs d'activités à la fois.

Mais qu'est-ce que l'essentiel? Pour une entreprise, l'essentiel, c'est de faire mieux ce qu'elle avait l'habitude de bien faire. L'entreprise doit chercher à mieux connaître son marché, les besoins de ses clients et les atouts de ses compétiteurs. Elle doit examiner minutieusement toutes ses lignes d'affaires, être à l'affût des nouveaux produits et des nouvelles technologies. Elle doit se demander si le mode de gestion instauré dans les années passées répond toujours aux besoins actuels. Elle doit chercher à réduire la lourdeur de sa structure hiérarchique, à diminuer le nombre de paliers administratifs au sein de la direction, à aplatir la structure organisationnelle, bref à rapprocher le client du décideur. C'est souvent dans les petits détails et non dans les grandes stratégies corporatives que se bâtit le succès.

563

La leçon à tirer de cette simple règle de conduite, tellement simple d'ailleurs que je me demandais si je devais en parler, c'est qu'une entreprise doit apprendre à exceller dans le domaine qui a fait son succès initial avant de songer à prendre de l'expansion dans les secteurs qui ne sont pas les siens. Elle doit se concentrer modestement, mais efficacement, sur son champ d'activité premier, en contrôlant rigoureusement ses coûts.

L'entreprise ne doit pas se replier sur elle-même et craindre la concurrence. Mais la diversification, si elle doit avoir lieu, doit se faire avec beaucoup de prudence, après avoir solidifié sa base d'affaires.

La réussite constitue une aventure de longue haleine. Pour une entreprise, gagner, c'est, un peu à la manière des athlètes, de se spécialiser dans une discipline et d'y exceller. Les athlètes savent que s'il est possible d'être bon dans plusieurs domaines, il est impossible d'exceller dans plusieurs à la fois.

Le discours de la mondialisation et de la conquête des marchés étrangers, envoûtant pour certains, affolant pour d'autres, ne doit pas nous faire perdre de vue que la bataille de la

compétitivité se gagne au sein même de l'entreprise. Quarante-vingt-dix (90) fois sur 100 les marchés étrangers s'ouvrent grâce à l'excellence du produit et du service acquis sur le marché local.

À terme, la croissance de l'entreprise passe par la rentabilité. La rentabilité dépend de l'amélioration de la productivité. Et l'amélioration de la productivité repose sur la connaissance approfondie de son entreprise. C'est ainsi que l'on contribue au succès de son entreprise, à la prospérité de l'économie et à la création d'emplois.

564

Les années d'euphorie de la décennie 80 nous ont peut-être fait oublier cette leçon de base.

Je lisais récemment un article dans le *Harvard Business Review* (le numéro de juillet-août 1992) où l'on mentionnait que de nombreuses études ont démontré que lorsque les entreprises s'éparpillent dans toutes sortes de directions, elles finissent plus souvent qu'autrement par dilapider l'équité de l'entreprise plutôt que de la faire croître. Malgré cela, il semble bien que de nombreuses entreprises tombent dans le même piège et, dès qu'elles possèdent des surplus, se lancent dans des acquisitions et des diversifications qui les affaiblissent. Le désir de prendre de l'expansion dans plusieurs domaines à la fois semble irrésistible à la nature humaine, même si les chances de succès apparaissent minimes. La pulsion humaine prend le dessus sur la rationalité.

Plusieurs dirigeants d'entreprises semblent avoir de la difficulté à résister aux idées de grandeur, aux bureaux super-luxueux, aux avions privés. La tentation de vouloir devenir plus gros que le bœuf existe bel et bien !

Sans vouloir porter de jugement de valeur *a posteriori* sur des entreprises québécoises qui ont connu des difficultés, je crois que l'on peut dire que le sort d'une entreprise comme Lavalin aurait été bien différent si elle ne s'était pas écartée du secteur qui lui avait permis de se bâtir une réputation sur la scène internationale. Ou, pour prendre le cas de Steinberg, peut-être que ses nouveaux dirigeants, aussi doués soient-ils pour les

affaires, se sont lancés prématurément dans un secteur qu'ils ne connaissaient pas ou très peu.

En préparant cette allocution, j'ai eu connaissance de deux cas d'entreprises qui sont probablement arrivés aux mêmes conclusions que moi et qui ont décidé de se concentrer davantage sur leur base d'affaires initiale.

La Banque Nationale annonçait cette semaine son intention de se retirer progressivement du secteur immobilier aux États-Unis et de se concentrer sur ses activités de base, articulées autour des services financiers aux particuliers et aux petites et moyennes entreprises du Québec. L'expansion à l'extérieur du Québec ne se fera, disait le président de la compagnie, qu'en autant que cela permette à la Banque de desservir sa base d'affaires.

565

Même comportement du côté de la compagnie GTE. Celle-ci a annoncé la semaine dernière la vente de toutes ses opérations dans le domaine de l'éclairage, pour se concentrer sur le marché du téléphone local et cellulaire qui a toujours été son activité de base.

Ces deux exemples que j'ai saisis au vol en lisant les journaux cette semaine illustrent peut-être un comportement plus généralisé qu'on ne le croit parmi les entreprises.

Remarques générales sur les notions d'expansion, de fusion et de diversification

Permettez-moi en terminant, de faire quelques remarques générales sur les questions d'expansion, de fusion et de diversification des entreprises. Comme vous le verrez, cela ressemble parfois à des conseils pratiques, mais ce sont des conseils qui sont puisés à même mon expérience ou celle de personnes que je connais bien.

Si j'avais une suggestion à donner aux entreprises qui projettent une diversification, je dirais que celle-ci doit se faire en premier lieu dans des secteurs très connexes à ceux de

l'entreprise principale, de façon à ce que ce soit un prolongement normal des activités existantes.

L'une des questions que se posera alors l'entreprise, c'est de savoir si cette diversification doit se faire par une expansion interne ou par le biais d'une acquisition. Je ne crois pas qu'il existe de règle généralisable pour répondre à cette question. La seule chose à faire, c'est de comparer le prix de l'acquisition avec le prix du développement à l'interne, et de bien s'assurer que la culture de l'entreprise en voie d'acquisition peut se marier avec celle de la compagnie-mère.

566

L'une des difficultés que les dirigeants d'entreprises rencontrent au moment de réaliser une fusion est d'harmoniser les cultures d'entreprises. Selon notre expérience, il faut compter au moins quatre ou cinq ans avant de réussir à intégrer deux entreprises, même quand celles-ci opèrent dans les mêmes créneaux ou dans des créneaux similaires.

Si l'entreprise décide d'acquérir un compétiteur, dans la mesure du possible, elle doit éviter de payer le gros prix en pensant que les économies d'échelle couvriront les coûts de l'achalandage. Dans le monde des affaires, il faut apprendre à être patient; les synergies existent, mais elles sont rarement aussi importantes qu'on ne le croyait au départ.

L'un des arguments que l'on invoque pour justifier la diversification repose sur la croyance selon laquelle il est possible de réaliser des économies grâce à la synergie entre entreprises. Cependant, d'après l'expérience de plusieurs, la synergie se transforme dans bien des cas en « perte d'énergie » plutôt qu'en « économie » pour l'entreprise.

Enfin, si j'avais une dernière règle à proposer en cas d'acquisition, c'est d'acheter plus petit que soi, de façon à ne pas mettre en danger la survie de l'entreprise si les choses ne tournent pas bien. En somme, y aller par étape.

Conclusion

Il n'y a sûrement pas qu'une seule façon de connaître le succès en affaires, mais une façon sûre de réussir, c'est d'y aller avec prudence, d'éviter l'endettement excessif, de se concentrer dans un domaine précis et d'être le meilleur dans son marché.

Avant de songer à vous lancer dans ce que vous ne connaissez pas, apprenez à mieux faire ce que vous connaissez déjà.

Il est vrai que cette philosophie conduit à une plus grande spécialisation. Mais la spécialisation n'est-elle pas synonyme d'excellence et d'efficacité ?