

Recherches sociographiques



René PROVONOST et Maurice CHARTRAND, *Provigo. Le plus grand succès de l'entrepreneurship québécois*

Allain Joly

Volume 31, Number 1, 1990

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/056505ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/056505ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval

ISSN

0034-1282 (print)

1705-6225 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Joly, A. (1990). Review of [René PROVONOST et Maurice CHARTRAND, *Provigo. Le plus grand succès de l'entrepreneurship québécois*]. *Recherches sociographiques*, 31(1), 122–127. <https://doi.org/10.7202/056505ar>

ne comporte pas d'index. Cette lacune, qui est généralisée dans l'édition québécoise, est inadmissible pour ce genre d'ouvrage.

Pour terminer, je citerai le commentaire de René Durocher reproduit sur la couverture du livre et que je partage entièrement. « Cet ouvrage constitue une contribution au débat sur les idéologies au Québec. Fernande Roy réussit à sortir ce débat de l'impasse et fournit les éléments pour une réinterprétation de certains aspects fondamentaux de notre histoire... C'est un modèle de travail bien fait. »

Jean DE BONVILLE

*Département d'information et de communication,
Université Laval.*

René PROVOST et Maurice CHARTRAND, *Provigo. Le plus grand succès de l'entrepreneurship québécois*, Montréal, L'Homme, 1988, 443 p.

Voici un livre de plus dans le fleuve débordant des sagas d'entreprise ! Ce courant, pas seulement vérifié au Québec, marque un tournant dans les valeurs populaires depuis la fin des « lendemains qui chantent » des années soixante et soixante-dix. Parler de saga ici n'a rien d'étonnant : Provost, l'un des fondateurs du groupe Provigo, est toujours membre de son conseil d'administration et Chartrand, associé depuis longtemps à la *Revue Commerce*, une antenne du monde local des affaires.

L'ouvrage suit essentiellement la chronologie. On peut partager les vingt-quatre chapitres en quatre parties. D'abord, on retrace l'évolution du secteur de l'alimentation au Québec, l'apparition des trois entreprises sources et l'incidence déterminante de la Révolution tranquille pour leurs propriétaires et pour la province. Dans une deuxième partie, nous assistons à la naissance de Provigo, au rôle croissant de la Caisse de dépôt et de placement dans les affaires du nouveau géant ainsi qu'à la consolidation du pouvoir d'Antoine Turmel aux commandes de l'entreprise. Puis Provigo passe au rang des plus grandes entreprises canadiennes avec l'acquisition du groupe Loeb et de ses filiales, et la diversification concomitante. Finalement, cette entrée dans de nouveaux champs d'activités sera consolidée et poussée plus avant durant les dernières années de Turmel. Le temps fort le plus récent, c'est ce qu'il est maintenant convenu d'appeler le *putsch* de la Caisse de dépôt et de placement pour remplacer Turmel par Pierre Lortie. Les derniers chapitres nous amènent donc jusqu'en août 1988.

Derrière ce projet d'entreprise, se trouvent des visées à saveur nationaliste. En effet, Antoine Turmel voulait montrer que les francophones n'étaient pas condamnés à ne diriger que de petites entreprises. (P. 64.) Pour y arriver, il aura besoin de la Caisse de dépôt et de placement, ce qui met en évidence le rôle de l'État dans l'apparition d'un capitalisme moderne et autochtone.

Sachant les convictions religieuses de l'ensemble de cette génération et de l'un des fondateurs du groupe (J.-A. Tremblay donnait des noms de saints à ses épicerie), on peut faire quelques remarques sur l'éthique des gens d'affaires de l'époque, marquée sans doute par les valeurs de la doctrine sociale de l'Église et l'amoralisme qu'on a récemment reproché aux diplômés des programmes de maîtrise en administration (M.B.A.). (Omar AKTOUF, *Revue française de gestion*, 1987.) Un collègue va jusqu'à parler d'éthique latino-catholique des affaires, en contre-pied bien sûr de l'éthique protestante de Max WEBER. (*L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*.) On peut également remettre dans une plus juste perspective l'étude maintenant classique de Norman W. TAYLOR (*R.S.*, II, 2, 1961): il y a trente ans, le Canadien français était perçu comme un homme d'affaires au confort frileux, près de sa famille, voire enclin au népotisme dans ses pratiques administratives. Ces traits sont alors un frein à son accès au milieu des affaires sérieuses (lire: celui de la grande entreprise anglo-saxonne).

Mais il faut remettre les choses en place. Ce « fonds traditionnel » n'a pas empêché des entreprises comme Provigo d'éclorer ici, ni ailleurs à une FIAT de voir le jour, à la France de devenir une puissance économique, militaire et politique, et d'être parmi les premiers pays de la Contre-Réforme à participer à l'accumulation capitaliste primitive, comme dirait Marx. Même si ces choses sont sues depuis longtemps, il est peut-être temps de les réviser à la lumière des nouveaux éclairages apportés par les récents travaux d'historiens (p. ex.: Fernand BRAUDEL, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV^e-XVIII^e siècle*) et de donner de nouvelles explications à notre « incapacité congénitale à nous lancer en affaires ». Car, pendant que pour certains universitaires nous étions affligés de cette tare, d'autres Québécois travaillaient dans l'ombre à monter des « empires » industriels, commerciaux et financiers: Bombardier, les Banques provinciale, nationale, laurentienne et le Mouvement Desjardins. On peut aujourd'hui se demander si cette éthique n'est pas en train d'être écartée par la génération des jeunes professionnels de la gestion qui prennent la relève des pionniers et s'appuient sur une logique à peine économique ou même plus étroitement financière pour mener les affaires. Le cas Cascades enfin, de plus en plus érigé en idéal type d'un modèle québécois de management, ne serait-il alors plus que la survivance d'un faisceau de valeurs qui ont contribué à la naissance d'entreprises autochtones pour maintenant s'estomper devant l'évolution d'un capitalisme de plus en plus international (internationalisé, à vrai dire) et dont la principale caractéristique serait d'être aseptisé de tout particularisme? (João BERNARDO, *Gestores, desenvolvimento histórico e unificação de uma classe*.)

Quant à l'action de l'État dans ce rattrapage économique, le rôle de la Caisse de dépôt et de placement est clair: encourager la naissance d'un capitalisme véritablement de chez nous, c'est-à-dire contrôlé sur place. On en a eu encore une démonstration avec la vente du groupe Steinberg où la Caisse a manœuvré pour Socanav contre Oxdon, un concurrent ontarien. Il nous est toujours loisible d'interroger la Caisse sur les critères qui président au choix des « heureux élus »...

Mais l'épisode le plus fort de l'intervention étatique croissante est sans contredit le *putsch* monté par la Caisse avec la famille Sobey de la Nouvelle-Écosse. On allègue que la Caisse et les Sobey voulaient mettre à la tête de Provigo un « entrepreneur plutôt qu'un administrateur ou un gestionnaire » (p. 270), comme si Turmel n'en avait pas déjà l'étoffe. Il est vrai que le dauphin Pierre-H. Lessard était loin, lui, d'en afficher le profil. Par contre, on est en droit de douter du bien-fondé d'une telle décision alors que le second échelon des cadres chez Provigo formait déjà une équipe bien rodée (plusieurs années de travail en

commun). En plus, on pouvait penser qu'après une période de croissance rapide par voie de fusions et d'acquisitions l'entreprise aurait sans doute eu à gagner d'une phase de consolidation. Cette vision se confirmera d'ailleurs par le diagnostic que portera l'homme de la Caisse, Pierre Lortie, par la suite. (P. 320.) Or, la stabilisation, c'est nettement une affaire de gestion et non d'initiative; encore une fois, la question reste posée quant aux véritables motifs de ce coup. Il nous apparaît donc ardu de croire aux raisons « officielles »; d'autant plus épineux que plus loin les auteurs écrivent que la Caisse n'avait pas apprécié d'être mise « en cause et en évidence » (p. 283) à l'occasion de la succession de Turmel. Pourquoi?

Enfin, il faut rappeler que l'opération comprenait également le retrait graduel de la Caisse pour passer le flambeau corporatif au groupe Unigesco, présidé par Bertin Nadeau. Le « plan de Nadeau », écrit-on, était « qu'Unigesco, les Sobey et la Caisse jouent ensemble le rôle d'actionnaire principal, tout en laissant à Unigesco le rôle dominant ». (P. 288.) D'abord, il faut préciser qu'il s'agissait du plan de la Caisse et non de celui de Nadeau, et que ce rôle dominant, Unigesco va l'assumer avec à peine 2,5% des actions de Provigo... Pour ce faire, les Sobey devaient accepter cette prépondérance parce que, selon Nadeau, « Provigo doit appartenir d'abord à des Québécois ». (P. 289.) Que voilà un nationalisme difficile à avaler de quelqu'un qui en a été un adversaire notoire. À moins que l'on comprenne bien sûr « qu'intérêts québécois » signifiait « Unigesco seulement ». En effet, il était déjà acquis que la Caisse voulait abandonner sa maîtrise dans Provigo, et les Sobey ne résidaient pas au Québec. La prise en main sera donc appuyée par diverses mesures qui viendront d'organismes de l'État, soit la décision de la Caisse, la vente de blocs d'actions détenues par différentes entreprises publiques et un contexte favorable, celui des RÉA (les régimes d'épargne-actions), et qui encourageront Unigesco à émettre des obligations dont le produit lui permettra de constituer son groupe de contrôle. Intéressant pour un chantre de l'idéologie néo-libérale et libre-échangiste!

Pour terminer, qu'il nous soit permis de mettre en doute le sérieux du code d'éthique publié par Provigo (p. 354) si l'on se donne la peine de revenir sur l'incident du poisson avarié; on peut se poser des questions sur « les valeurs partagées par ses employés » (p. 355) quand on sait les tensions de relations de travail qu'a connues le groupe, de même que les problèmes de productivité dans certains centres de distribution. Encore une fois, le « surréalisme » du discours officiel est mis en lumière par les écarts entre ces incidents et l'image qu'on veut avoir pour les médias et les galas en alimentation.

L'intérêt du livre, c'est l'angle nouveau sous lequel on fait l'historique de Provigo: celui de l'administration de l'entreprise. Dans cette perspective, les auteurs ont rassemblé les témoignages des principaux artisans de cette réussite. Mais leur travail est entaché de certaines faiblesses, comme nous l'avons déjà laissé entrevoir. La principale est certainement une vision biaisée des événements. L'optique de la direction actuelle ou des principaux intéressés dans le groupe y est constamment ménagé, ce qui donne comme résultat une lecture des décisions dont on ne comprend pas les fondements, car on a tout simplement résolu de ne pas les dévoiler (encore moins de les expliquer).

Il y aurait beaucoup à dire sur la fonction du secret en gestion. Pour justifier la résolution de racheter toutes les actions des filiales en circulation, les auteurs ne se bornent qu'à constater là un phénomène de « repli vers l'entreprise privée », comme s'il s'agissait d'une loi inéluctable de la nature. (Pp. 250s.) Plusieurs explications pourraient cependant être avancées, notamment celle de ne pas avoir de comptes à rendre lors des assemblées d'actionnaires quand on est un gestionnaire enclin à faire triompher ses vues sans opposition,

ce qui semblait être d'ailleurs un trait de personnalité de Turmel. Il n'en est évidemment pas question dans ce livre! Sans pousser la naïveté trop loin, il aurait quand même été utile d'en savoir plus long sur les raisons qui ont amené certains administrateurs à changer d'opinion quant à la déposition de l'équipe Turmel, dans la nuit du 24 avril 1985. Certains silences sont éloquentes...

Cette lecture oblique des choses est également confirmée par quelques contradictions où il s'agit, par exemple, des liens entre le siège social de Provigo et ses filiales. Les auteurs affirment qu'elles jouissaient d'une «grande autonomie». (P. 260.) Pourtant, on a aussi droit à un exposé sur les manœuvres centralisatrices du pouvoir auxquelles se livre Turmel dès la fusion des trois compagnies originelles. Comme si ça ne suffisait pas, on ajoute un peu plus loin: «Antoine Turmel avait l'habitude de faire au conseil d'administration des propositions qui souffraient mal les compromis». (P. 277.) Enfin, qu'il suffise de rappeler que Lortie ressentira le besoin de donner «une plus grande autonomie aux unités du groupe», dès son arrivée. (P. 322.) Dans le même ordre d'idées, voici un autre point obscur: pourquoi le groupe Weston-Loblaw, qui avait un bloc important d'actions dans Loeb (p. 245), a-t-il eu à s'en départir, alors que Provigo a pu en racheter 80% sans opposition de la part du gouvernement fédéral, cette fois-ci? Ici aussi, il faut déplorer le choix des auteurs de ne pas fouiller plus avant ce genre de questions. L'épisode de l'acquisition de la chaîne Dominion au Québec, source supplémentaire de frustration, illustre encore cette lacune. En effet, on n'explique pas les raisons du retournement des principaux acteurs qui s'étaient engagés en faveur de la Fédération des magasins Co-op. Encore une fois, on ne se limite qu'à rapporter la chronologie officielle (annonces dans les journaux, communiqués de presse, etc.).

Débordant enfin le cadre strictement limité d'une histoire du groupe Provigo, l'ouvrage montre excellemment les conséquences de la «professionnalisation» de la gestion dans la province et du rôle de l'État dans le développement du capitalisme au Québec. Cette évolution conduit à nous interroger sur l'avenir que nous réserve la généralisation de ces phénomènes. L'art du management se répand par la venue massive des diplômés de M.B.A., de jeunes entrepreneurs donc, dans des organisations «montées» par des pionniers. Cette étude, menée sur une longue période, compare deux visions de l'entreprise. L'une —beaucoup plus sympathique— est celle des propriétaires qui s'acharnent à bâtir quelque chose de leurs propres mains, avec leurs limites, leur sens de la débrouillardise, leur ingéniosité, des idées fulgurantes, de l'énergie nerveuse à l'affût des occasions d'affaires, la vie quoi! L'autre, véhiculée par de nouveaux aristocrates, bardés de papiers et de suffisance, qui prétendent continuer la lancée des défricheurs avec des outils techniques, une pensée désincarnée, des instruments d'analyse, bref l'asepsie totale! C'est ce monde d'organisations peuplées d'ordinateurs (et non plus de personnes en chair et en os) et gérées par des professionnels (et qui n'en sont pas propriétaires) qui nous prépare des lendemains réglés, contrôlés, standardisés.

En outre, les ambitions de cette nouvelle génération de gestionnaires patentés nous renvoient un tableau peu flatteur de la formation offerte aux cadres, beaucoup plus préoccupés par leur carrière que du sort de la firme où le résultat de leurs efforts personnels de vente les fait échouer. Ainsi apprend-on que Lortie ne quitterait la Bourse «pour rien d'autre que pour la direction, immédiate ou à court terme, d'une entreprise nationale». (P. 272.) On ajoute qu'il «ne s'est pas fixé un plan de carrière précis. Son objectif: mener les choses plutôt que d'être mené par elles.» Ce portrait ressemble beaucoup à celui d'un carriériste ou, si l'on préfère, à celui du *yuppie* sûr de lui. C'est du moins l'image qu'il projette, et on peut même

se demander si elle n'a pas eu, dans le choix, la préséance sur des critères « plus objectifs ». Cette description tombe justement bien dans le créneau des critiques formulées à l'endroit des diplômés de M.B.A. (Lortie en est un) en Amérique du Nord, y compris au Québec. (*Business Week*, 1986; Éric DEVLIN, *Revue Commerce*, 1986; Yves GILSON, *Revue Commerce*, 1987.) On leur reproche fréquemment de s'attendre à voir se dérouler le tapis rouge à leur entrée dans une boîte, d'être des technocrates arrogants et sans culture (ce qui serait un effet pervers des programmes qui ne valorisent que la compétence, voire la simple virtuosité technique), et de n'avoir aucune fidélité à l'organisation, à moins qu'elle ne serve leurs propres ambitions. Avec la relève en administration, on réalise la toute-puissance de l'image et du sens des relations publiques pour le progrès et l'ascension d'une carrière. (On le voit avec l'engagement de Lortie.) Provigo, c'est l'illustration d'un discours qui tente de fabriquer des héros, des dieux d'entreprise, des thaumaturges qui nous sauveront, nous, simples mortels, de l'impuissance où nous a plongés notre vie organisée pour enfin relancer sur la voie de la croissance accélérée nos économies moribondes, victimes de la concurrence internationale. (*Le prix de l'excellence*, 1983; *La passion de l'excellence*, 1985.) La maîtrise avec laquelle on peut maintenant utiliser un propos manipulateur est peut-être le symptôme le plus visible de l'universalité de la formation en gestion.

Avec le temps, les manigances financières feront bientôt beaucoup plus que le travail patient et opiniâtre des bâtisseurs d'entreprises qui sont à la source de ce que sont devenus les géants du Québec. Il ne faut pas croire pour autant que ces astucieuses transactions ne sont que le fruit de l'imagination des « génies en herbe » de la finance issus en droite ligne de la rue Saint-Jacques. L'État a joué un rôle plus que déterminant dans la naissance de ces grands groupes, dans leur consolidation et même dans leur « professionnalisation » (choix des décideurs), que ce soit par la souscription à des actions (avec le capital de nos retraites à nous tous), par la signature d'alliances circonstancielles ou enfin par l'offre du fruit mûr sur un plateau d'argent à des intérêts locaux.

Voilà donc démontrés les résultats auxquels nous conduit la philosophie économique des technocrates qui prétendent mener le Québec sur la voie du développement capitaliste avancé; c'est la manifestation de la connivence qui se tisse et se consolide entre eux et un groupe restreint de grands gestionnaires du secteur privé avec lesquels ils partagent ce grand dessein.

On ne doit donc pas s'attendre à une vision particulièrement critique de l'empire Provigo, pas plus que des personnes qui l'ont édifié; la « vraie » histoire restera donc à écrire, celle où l'on verra des gens en chair et en os s'affronter, s'entre-déchirer, monter de « bons coups », se livrer à des manœuvres dignes des arcanes politiques ou encore à de véritables coups d'État. À vrai dire, on ne peut souhaiter qu'une chose: à quand un *Street Corner Society* du monde des affaires?

Ce livre sera utile à qui connaît déjà les dessous de l'histoire de la compagnie et qui a besoin d'un aide-mémoire pour retrouver certains repères historiques et se rappeler les noms de certains acteurs secondaires dans cette série aux multiples rebondissements; pour le novice, il apportera peu, vu qu'il ne se fait que le fidèle écho des décisions administratives. Y trouvera également profit qui cherche du matériel pour analyser le discours du monde de la gestion et de l'entreprise ou bien la fonction du secret dans l'univers des affaires, ou qui désire identifier les mythes qui font courir les gens d'affaires. Enfin, pour l'observateur plus

«neutre», cet ouvrage pourrait servir de base à l'élaboration de cas qu'on soumettrait à l'étude des étudiants inscrits dans les programmes en administration qui prolifèrent au Québec.

Allain JOLY

École des hautes études commerciales.

Francine SÉGUIN *et al.*, *La concurrence dans le secteur public*, Montréal, Agence d'Arc, 1989, 207 p.

Ce livre collige les textes d'un colloque organisé en 1988 par l'École des hautes études commerciales sur «l'introduction de la concurrence dans le secteur public». Le thème s'appuyait sur deux postulats repris en introduction: d'une part, il y a nécessité de maintenir ce secteur; d'autre part, il y a possibilité d'en améliorer l'efficacité et l'efficience en augmentant la concurrence. À quels moyens peut-on recourir pour ce faire? Les collaborateurs du recueil proposent trois séries de moyens.

Briser certains monopoles. L'État pourrait intervenir dans le but:

- d'établir une saine concurrence entre organismes d'État;
- de les mettre en concurrence avec l'entreprise privée;
- d'encourager la coexistence entre organismes publics et privés;
- de confier au secteur privé certaines activités du public;
- de mettre en concurrence certains départements d'organismes gouvernementaux avec le privé.

Augmenter la marge de manœuvre des consommateurs. À cet égard, le moyen le plus souvent mentionné est le «bon d'achat» dont on parle surtout pour les services d'éducation et de santé.

Changer les règles de la Fonction publique. Il pourrait s'agir de modifications aux règles de permanence dans l'emploi, à celles d'évaluation pour tenir compte de la performance dans la rémunération, ou de l'établissement de nouvelles qui permettent aux fonctionnaires de «compétitionner» entre eux ou avec les travailleurs du secteur privé.

Les textes abordent, chacun sous un angle particulier, tel ou tel moyen, de même que les difficultés qu'il soulève. Sans entrer dans le détail de chacun des chapitres de l'ouvrage, un bref survol suffira toutefois à en montrer l'intérêt. L'essai théorique de Gilles PAQUET constitue une efficace mise en situation. «Davantage de concurrence est nécessaire, mais pas suffisant pour réanimer le secteur public: il faut aussi en transformer l'architecture sociale ainsi que la culture organisationnelle.» (P. 6.) Constituant une méthode de découverte, la concurrence ne peut à elle seule revigorer le secteur public. Cette régénération exige aussi l'émergence d'une nouvelle culture organisationnelle. Lionel OUELLET aborde les moyens favorables à la concurrence en examinant les quatre cibles possibles de l'action publique: le producteur, la production/exploitation, le produit et le consommateur. Jacques PARIZEAU