

**LES INITIATIVES D'EXPANSION
COMMERCIALE DANS LES FILIALES
DE MULTINATIONALES AU CANADA**

*Document hors-série n° 2
Janvier 1995*



**LES INITIATIVES D'EXPANSION
COMMERCIALE DANS LES FILIALES
DE MULTINATIONALES AU CANADA**

*par Julian Birkinshaw, de l'Université Western Ontario,
en vertu d'un contrat passé avec Industrie Canada.*

*Document hors-série n° 2
Janvier 1995*

Les opinions exprimées dans ce document hors-série ne reflètent pas nécessairement celles d'Industrie Canada ou du gouvernement fédéral.

Vous trouverez à la fin de l'ouvrage des renseignements portant sur les documents publiés dans le cadre du Programme de publications de recherche et sur la façon d'en obtenir des exemplaires.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	<i>i</i>
INTRODUCTION ET QUESTIONS ÉTUDIÉES	1
MÉTHODOLOGIE	5
1. CONCLUSIONS AU SUJET DES INITIATIVES	
Typologie des initiatives	9
Les initiatives de redéploiement	10
Les initiatives dictées par le marché local	18
Les initiatives axées sur la concurrence	26
Les initiatives d'extension du mandat d'exclusivité	35
Synthèse des quatre types d'initiatives	40
2. CONCLUSIONS AU SUJET DES FILIALES	47
3. RÉPERCUSSIONS SUR LE PLAN DES POLITIQUES	55
BIBLIOGRAPHIE	63
PROGRAMME DE PUBLICATIONS DE RECHERCHE	65

RÉSUMÉ

La présente étude s'inscrit dans le contexte d'une redéfinition de la mission des filiales canadiennes d'entreprises multinationales. En raison de la tendance à la mondialisation qui marque les années 90, les filiales de multinationales qui, à ce jour, avaient pour rôle de répondre aux besoins du marché canadien, doivent désormais trouver des moyens d'améliorer le rendement de leur société mère dans un contexte international. À cette fin, elles doivent se concentrer sur certaines activités à l'échelle nord-américaine ou mondiale, plutôt que d'exercer une gamme étendue d'activités dans le seul marché canadien. Ce genre de responsabilités internationales est communément appelé un «mandat exclusif de production mondiale».

L'exclusivité mondiale n'est accordée qu'aux filiales qui démontrent leur capacité d'assumer efficacement un tel mandat. Essentiellement, les filiales des multinationales n'ont pas le droit de pratiquer des activités commerciales non directement liées à l'écoulement de leurs produits sur le marché local. Si une filiale envisage, par exemple, de fabriquer un produit pour le marché mondial, elle doit prouver qu'elle peut le faire d'une manière efficiente et efficace. Le processus qui consiste à trouver un débouché, à élaborer une proposition et à convaincre la direction de la société mère d'accorder un mandat mondial exclusif est ce que l'on appelle ici «l'initiative» d'une filiale, c'est-à-dire un projet d'expansion commerciale auquel se consacre activement la direction de la filiale pour obtenir un mandat international.

La présente recherche vise tout d'abord à saisir la nature des initiatives des filiales. Nos travaux ont gravité autour de deux grandes questions : quelles formes peuvent prendre les initiatives des filiales et quels facteurs influent sur leur réussite? Nous avons ensuite transposé ces initiatives dans un contexte plus général afin de comprendre comment elles évoluent progressivement et deviennent liées au sein d'une filiale. Ces questions renvoient implicitement au principe selon lequel les filiales finissent par atteindre le degré de maturité requis pour assumer la responsabilité d'autres activités. Si l'on comprend le mécanisme qui sous-tend ces initiatives, on devrait être mieux en mesure de cerner le phénomène plus vaste de l'expansion des filiales. Nous avons aussi recueilli l'opinion des intéressés sur le rôle du gouvernement canadien dans le développement de ces initiatives.

Nous avons étudié cinq organisations, toutes des filiales canadiennes d'une grande société multinationale américaine. Au moment de l'étude, chacune

de ces filiales avait entrepris de six à dix initiatives. Nous avons donc examiné les 39 initiatives en cause, dont onze avaient partiellement échoué. Les principaux responsables ont été interviewés. Nous avons effectué, au total, une centaine d'entrevues d'environ une heure chacune.

Les quatre types d'initiatives

La recherche a permis de distinguer quatre types d'initiatives. Nous avons pu définir pour chaque type les principales forces qui entrent en jeu ainsi que les principaux facteurs de réussite. Ces quatre types d'initiatives sont résumés dans ce qui suit.

1. *Initiative de redéploiement* : projet visant à redéployer les éléments d'actif et les ressources de l'entreprise de manière plus efficiente. Dans la plupart des cas, les filiales étudiées avaient converti un établissement industriel en une installation capable de produire à l'échelle mondiale et avaient ainsi obtenu un mandat de fabrication. Voici les facteurs de réussite observés :
 - a) l'opportunité;
 - b) le soutien des personnes clés;
 - c) la crédibilité de la filiale auprès de la société mère et la qualité des rapports entre les deux organisations;
 - d) une proposition convaincante.

2. *Initiative dictée par le marché local* : projet visant à mettre au point un nouveau produit ou à explorer un nouveau marché en s'inspirant d'occasions d'affaires d'abord repérées sur le marché intérieur. Les débouchés visés par ces initiatives proviennent de clients ou de contacts d'affaires locaux. Voici les facteurs de réussite observés :
 - a) une grande autonomie et une présence locale assidue;
 - b) la compatibilité du projet avec les objectifs stratégiques de la société mère et de la filiale;
 - c) une filiale animée d'un esprit de création et d'entreprise.

3. *Initiative axée sur la concurrence* : projet visant à solliciter une activité à valeur ajoutée qui n'est pas propre à un pays et pour laquelle la société mère a déjà donné son accord de principe. Une telle initiative engendre habituellement une concurrence directe entre les sociétés soeurs. Voici les principaux facteurs de réussite observés :

- a) une proposition concurrentielle;
- b) une crédibilité élevée auprès de la société mère;
- c) des efforts de vente et de promotion.

4. *Initiative d'extension du mandat* : projet visant à utiliser les moyens de production existants pour exploiter un débouché commercial ou un produit qui semble offrir un potentiel à l'échelle mondiale. Une initiative de ce genre est étroitement liée aux processus habituels d'expansion commerciale et s'inscrit généralement dans le cadre d'un mandat d'exclusivité mondiale déjà accordé. Voici les principaux facteurs de réussite observés :

- a) une solide proposition d'affaires;
- b) un degré élevé d'autonomie;
- c) la compatibilité avec la stratégie de la société mère;
- d) les succès antérieurs de la filiale.

Une expansion progressive

Durant nos recherches, nous avons aussi observé une expansion notable des activités de cinq des filiales étudiées. La direction de ces entreprises a fait état d'un accroissement progressif des responsabilités internationales et d'une plus grande ouverture de la société mère aux initiatives proposées. Nous avons également constaté que les compétences et l'expérience acquises dans le cadre des premières initiatives se reflétaient dans les projets plus récents. Deux filiales ont cependant vu, sans pouvoir intervenir, ce processus d'expansion interrompu à la suite de mesures prises par la société mère.

Répercussions sur le plan des politiques

Les résultats de l'étude ne laissent aucun doute sur l'importance du phénomène des mandats de production mondiale. Les responsables des politiques vantent depuis des années les mérites de ces arrangements. Il ressort clairement de l'étude que :

- a) la majorité des mandats d'exclusivité mondiale sont obtenus grâce aux efforts de directeurs de filiales animés d'un esprit d'entreprise et ne constituent nullement un acte de générosité de la part de la société mère;
- b) les mécanismes d'attribution des mandats d'exclusivité mondiale (c.-à-d., les initiatives) varient considérablement selon le genre de

débouchés commerciaux visés et la possibilité de rivaliser pour obtenir le mandat exclusif en question;

- c) dans la plupart des cas, il n'est pas réaliste de chercher à obtenir des mandats d'exclusivité «élargis» englobant la recherche et le développement, la fabrication et la mise en marché; cette formule n'est d'ailleurs pas vraiment plus avantageuse que le mandat de portée plus restreinte. Les mandats adaptés à la capacité de production unique d'une filiale sont, semble-t-il, ceux qui offrent le potentiel le plus élevé de viabilité et de création d'emplois à long terme.

Nous avons aussi analysé l'incidence des interventions gouvernementales sur le processus des initiatives, telle qu'elle est perçue par les intéressés. Les résultats semblent indiquer que les politiques gouvernementales sont vues comme ayant des répercussions défavorables sur les initiatives de redéploiement, un effet bénéfique dans le cas des initiatives axées sur la concurrence et aucun effet sur les initiatives dictées par le marché local ou les initiatives d'extension de mandat. Le gouvernement semble avoir le plus souvent apporté un soutien financier aux initiatives axées sur la concurrence par des mesures utiles d'encouragement, mais il n'a pas toutefois accordé beaucoup d'attention aux initiatives plus modestes. L'effet nuisible perçu sur les initiatives de redéploiement est probablement attribuable aux dernières barrières tarifaires largement considérées (à juste titre) comme une entrave à l'efficacité des opérations en Amérique du Nord.

Enfin, le présent rapport jette les bases d'une étude future sur les facteurs qui déterminent la présence ou l'absence d'initiatives au sein des filiales canadiennes. Nous avons défini les types d'initiatives généralement entreprises par les filiales; la prochaine étape consistera à tenter de comprendre les circonstances dans lesquelles elles se déroulent. Une telle étude pourrait aussi donner des indications sur la viabilité des différents types d'initiatives et, partant, éclairer les questions liées à la création d'emplois et aux flux d'investissement étranger à long terme.

INTRODUCTION ET QUESTIONS ÉTUDIÉES

La présente étude se situe dans le contexte de la redéfinition de la mission des filiales canadiennes de multinationales. L'avènement du libre-échange en Amérique du Nord, dans une conjoncture de forte concurrence mondiale, a profondément modifié la nature des filiales canadiennes contrôlées par des intérêts étrangers. De nombreuses multinationales ont choisi d'intégrer leurs activités commerciales en Amérique du Nord en fusionnant les établissements qu'elles possèdent au Canada et aux États-Unis. Dans ces conditions, le rôle des filiales canadiennes est beaucoup moins clair que lorsque celles-ci fonctionnaient comme des entités indépendantes. Les dirigeants de ces filiales cherchent donc des moyens d'accroître la valeur de leur entreprise en exploitant ses compétences exclusives ou ses liens avec le marché canadien, en sachant qu'un échec mènera vraisemblablement à la fermeture de l'établissement. Dans la plupart des cas, l'entreprise doit viser à concentrer ses activités dans un certain nombre de créneaux sur le marché nord-américain ou mondial plutôt que d'avoir une gamme très étendue d'activités dans le seul marché canadien. Cette responsabilité internationale est communément appelée un «mandat d'exclusivité mondiale».

Les mandats d'exclusivité mondiale sont depuis longtemps reconnus comme une stratégie organisationnelle efficace dans un contexte de libre-échange et de mondialisation. Ainsi, plutôt que de vendre dix gammes de produits au Canada seulement, la filiale fabriquera une seule gamme de produits à l'intention du marché mondial, et elle en assurera le développement et la commercialisation. On a beaucoup écrit au sujet des conséquences des mandats d'exclusivité mondiale pour les politiques gouvernementales et celles des entreprises (Crookell, 1990; Etemad et Dulude, 1986; Poynter et Rugman, 1982; Conseil des sciences du Canada, 1980; Roth et Morrison, 1992), mais les contraintes d'espace ne nous permettent pas de passer en revue la documentation sur le sujet. Moore (1993) en a fait un examen détaillé.

Les mandats d'exclusivité mondiale se distinguent par le fait qu'ils ne sont accordés qu'aux filiales qui les «méritent» (Crookell, 1990). Cette pratique est fondée sur le principe que les filiales des multinationales n'ont pas le droit d'exercer des activités commerciales non directement liées à la vente de produits sur le marché local. Par conséquent, si la filiale envisage de fabriquer un produit à l'échelle mondiale, par exemple, elle doit prouver qu'elle peut le faire d'une manière efficiente et efficace. Le processus suivi par une filiale en vue de repérer un débouché, d'élaborer une proposition et de convaincre la direction de

la société mère d'accorder un mandat exclusif est appelé ici une *initiative*.

Il n'existe malheureusement pas de corrélation simple et univoque entre le fait qu'une filiale prenne une initiative et l'attribution d'un mandat d'exclusivité mondiale. Dans certains cas, la société mère accorde une exclusivité, sans intervention de la filiale, à une entreprise locale dont elle vient de faire l'acquisition. Une initiative peut mener à l'obtention d'un mandat exclusif ou être refusée par la société mère, tout comme elle peut s'inscrire dans le cadre d'un mandat d'exclusivité existant. À cette difficulté s'ajoute l'ambiguïté même de la notion de «mandat d'exclusivité mondiale». C'est pourquoi certains auteurs privilégient la notion plus vaste de «responsabilité internationale» (Moore, 1994). De plus, on doit tenir compte des facteurs qui motivent la recherche d'un mandat d'exclusivité mondiale : est-il une fin en soi ou un simple moyen d'atteindre d'autres objectifs? Quelles autres stratégies les filiales peuvent-elles employer pour ajouter de la valeur à la société mère ou jouer un rôle plus important au sein de celle-ci?

Dans la présente recherche, nous avons retenu l'initiative comme unité d'analyse et ce, pour deux raisons. En premier lieu, l'initiative présente un intérêt immédiat pour les directeurs de filiales car c'est de cette mesure concrète que découle l'attribution des mandats d'exclusivité mondiale. Si l'exclusivité est un résultat, l'initiative est un processus, et il peut être très intéressant d'étudier le phénomène sous cet angle. En deuxième lieu, comme la plupart, sinon la totalité, des travaux antérieurs portaient essentiellement sur les mandats exclusifs, cette démarche nous permet de jeter un éclairage nouveau sur le sujet. Dans le présent document, l'initiative est définie comme une activité d'expansion commerciale à laquelle se consacre activement la direction de la filiale pour obtenir une responsabilité internationale. Voici les principaux éléments qui définissent l'initiative :

- a) l'activité d'expansion commerciale peut porter sur un nouveau produit, un nouveau marché ou un nouveau procédé;
- b) l'initiative doit être entreprise par la filiale, ce qui la distingue des mesures prises par la société mère pour attribuer de nouvelles activités commerciales à la filiale;
- c) les responsabilités ou les débouchés internationaux excluent toute forme d'activité axée uniquement sur le marché intérieur ou local.

Notre définition ne donne aucune indication de la durée ou du déroulement d'une initiative. Elle peut s'échelonner sur une période d'un mois à

cinq ans et comporter des périodes d'activité intense et des temps morts. Il ne convient donc pas à ce stade de préciser davantage cette définition.

L'objectif premier de la présente recherche est de saisir la nature des initiatives des filiales. Nos travaux ont gravité autour de deux grandes questions : quelles formes peuvent prendre les initiatives des filiales et quels facteurs influent sur leur succès? Nous définissons le succès comme l'approbation de l'initiative (par la société mère). Bien que cette approbation ne garantisse pas la réussite à long terme de la filiale, le rejet de l'initiative par la société mère constitue indubitablement un échec. Il importe en outre de souligner que l'approbation peut prendre de nombreuses formes, selon la nature des rapports qu'entretiennent la filiale et la société mère. Souvent, comme nous le verrons par la suite, l'approbation est un processus implicite.

Nous avons transposé les initiatives dans un contexte plus général afin de comprendre comment, avec le temps, elles évoluent et deviennent liées au sein d'une filiale. Nous avons en outre interrogé les intéressés sur le rôle du gouvernement canadien dans le développement des initiatives.

MÉTHODOLOGIE

Dès le départ, nous avons retenu l'approche de l'étude de cas. Ce choix est simplement dicté par l'extrême complexité des initiatives et des mandats mondiaux de production. On peut en effet difficilement faire abstraction du cadre organisationnel ou du contexte économique, et chaque cas présente des caractéristiques uniques. Par ailleurs, comme le peu que nous connaissons sur ces initiatives tient à l'information indirecte que renferment les ouvrages sur les mandats d'exclusivité mondiale, il serait prématuré de formuler des hypothèses ou de présenter des mesures précises. Nous avons donc suivi une démarche inductive et exploratoire. Nous avons encouragé les personnes interrogées à parler librement des processus en jeu et nous avons surtout posé des questions ouvertes. Dans la mesure du possible, nous avons tenté d'obtenir le point de vue des directeurs de filiales et des sociétés mères et, souvent, celui de personnes qui n'étaient plus au service des entreprises étudiées. Après chaque entrevue, nous avons procédé sans délai à un dépouillement des notes préliminaires, suivi d'un examen et d'une analyse plus approfondis des transcriptions. Ce processus en deux étapes nous a permis de mieux comprendre les questions abordées.

Nous avons étudié cinq organisations, dont chacune est une filiale canadienne d'une grande multinationale américaine. Ces entreprises affichaient des recettes brutes d'exploitation variant entre 400 millions et un milliard de dollars et représentaient divers secteurs, notamment les produits chimiques, les ordinateurs, les produits industriels et les produits de grande consommation. Nous avons donné l'assurance à chacune des organisations étudiées que les renseignements fournis demeureraient confidentiels. Par conséquent, nous ne publions dans le présent rapport aucune information qui pourrait porter préjudice à ces organisations ou à des initiatives particulières. Les cinq sociétés étudiées ont été choisies en fonction des critères suivants :

- a) elles ont au Canada d'importantes activités à valeur ajoutée, comme la fabrication ou la recherche et le développement;
- b) elles sont parvenues à obtenir des mandats d'exclusivité dont ont fait mention les revues spécialisées ou les journaux;
- c) elles sont contrôlées par des intérêts américains;
- d) leur chiffre d'affaires s'élève à plus de 400 millions de dollars;
- e) elles évoluent dans une industrie mondiale au sens où l'intégration régionale ou mondiale est un impératif stratégique.

À partir de ces critères, nous avons dressé une liste d'environ 30 sociétés. Des neuf sociétés auxquelles nous nous sommes adressés, cinq ont accepté de participer à l'étude et quatre ont refusé pour diverses raisons.

Au départ, nous nous étions fixé comme but d'étudier toutes les initiatives mises de l'avant par ces filiales, peu importe qu'elles aient réussi ou échoué. Cet objectif s'est révélé difficile à atteindre pour les raisons suivantes :

- a) la plupart des gestionnaires connaissaient mieux la notion de mandat exclusif que celle d'initiative;
- b) certains mandats exclusifs de longue date étaient reliés à plusieurs initiatives;
- c) les personnes interrogées étaient réticentes à parler des initiatives qui avaient échoué ou n'en avaient qu'un vague souvenir.

Nous avons donc finalement sélectionné 39 initiatives, dont onze avaient en partie échoué. Pour chaque initiative, nous avons l'intention de nous entretenir avec les principaux intervenants (généralement des cadres intermédiaires), un membre de la haute direction de la filiale canadienne ayant appuyé le projet et le gestionnaire de la société mère dont l'influence s'était révélée déterminante. Le plus souvent, nous avons réussi à recueillir tous les témoignages nécessaires; néanmoins, certains intervenants avaient quitté la société ou n'ont pu se libérer. Pour chaque initiative, nous avons interrogé entre une et six personnes, la médiane étant de deux personnes. Souvent, une même personne était en mesure de fournir des renseignements sur plusieurs initiatives.

Nous avons mené au total une centaine d'entrevues d'une durée moyenne d'un peu plus d'une heure; toutes ces entrevues ont été enregistrées et transcrites, à l'exception de la rencontre préliminaire avec le président. Nous avons rencontré face à face tous les intervenants, sauf treize personnes avec qui nous avons communiqué par téléphone dans le but de réduire nos frais de déplacement. L'entrevue comportait une série de questions ouvertes du genre : «Décrivez le déroulement de l'initiative» ou «Pourquoi croyez-vous que l'initiative a réussi ou échoué?» Nous avons également demandé à l'intervenant d'évaluer l'importance relative de certains facteurs sur le résultat de l'initiative, ce qui exigeait une réponse plus précise.

Cette méthode de recherche présente certains inconvénients qu'il importe de signaler au point de départ. Tout d'abord, les personnes interrogées pouvaient ne pas se rappeler exactement des circonstances ayant entouré une initiative donnée, en particulier lorsque celle-ci remontait à une vingtaine d'années. Nous avons consulté les archives afin de reconstituer les faits le plus

objectivement possible. Par ailleurs, étant donné que la présente recherche est centrée sur la filiale et que les questions examinées portaient principalement sur les liens entre la filiale et la société mère, l'impartialité de nos résultats risquait d'en souffrir. Pour remédier à ce problème, nous avons interrogé des gestionnaires des sociétés mères. Dans chacun des cas, ces entrevues ont confirmé, d'une façon générale, la version des faits présentée par la direction de la filiale et nous ont permis de recueillir des renseignements supplémentaires. L'une des cinq entreprises ne nous a pas autorisés à communiquer avec la direction de la société mère car elle procédait à d'importants changements et préférait ne pas révéler la nature de ses activités. Ce problème s'est avéré moins important que nous l'avions cru car la filiale avait acquis un tel degré d'autonomie au cours des dernières années, qu'aucun des gestionnaires de la société mère n'était réellement informé de ses initiatives. Le tableau 1 indique le nombre d'initiatives et d'entrevues menées dans chaque société.

Dans ce rapport, nous présentons les conclusions générales de notre recherche. Bien que l'analyse détaillée ne soit pas terminée, les conclusions générales et les recommandations touchant aux politiques énoncées ici ne devraient pas varier sensiblement d'ici la fin du projet.

Tableau 1
Sommaire des entreprises, des initiatives et des entrevues¹

Entreprise	Recettes approximatives	Nombre d'initiatives	Nombre d'entrevues
Alpha	600 millions \$	10	22
Bêta	450 millions \$	7	19
Gamma	500 millions \$	8	15
Delta	900 millions \$	6	19
Epsilon	500 millions \$	8	25

¹ Les noms d'entreprise sont fictifs.

Le rapport se divise en trois parties. Dans la partie 1, nous exposons les conclusions auxquelles nous sommes arrivés au sujet des initiatives prises par les filiales. Elle renferme une typologie établie de manière inductive, prenant la forme de quatre études de cas et d'observations générales. La partie 2 est consacrée aux conclusions visant les filiales et, plus précisément, la manière dont leurs initiatives convergent et évoluent avec le temps. Dans la partie 3,

nous traitons des questions de politique qui sont apparues au cours de l'étude et nous proposons des orientations pour les projets de recherche futurs sur le sujet.

1. CONCLUSIONS AU SUJET DES INITIATIVES

Typologie des initiatives

Bien qu'il existe des idées préconçues quant aux types d'initiatives mises de l'avant par les filiales, nous avons jugé préférable de laisser parler les données. Par conséquent, la typologie finale ressemble fort peu à celle qui avait été établie à l'origine. Il faut souligner qu'il s'agit ici d'une typologie au sens strict du terme, c'est-à-dire un ensemble interrelié de types idéaux obtenus par conceptualisation (Doty et Glick, 1994, p. 232). La classification d'une initiative dans l'un ou l'autre des quatre types n'est donc dictée par aucune règle rigoureuse. Ces types sont plutôt perçus comme des formes autour desquelles devraient se regrouper les initiatives définies empiriquement. Il peut exister des formes hybrides qui présentent des caractéristiques propres à plus d'un type. Partant de ce principe, nous présenterons d'abord les quatre types, puis nous proposerons une intégration conceptuelle de leurs principales caractéristiques. Le tableau 2 indique le nombre d'initiatives de chaque type, en fonction des résultats obtenus (succès ou échec).

Tableau 2
Nombre d'initiatives de chaque type

<i>Type d'initiative</i>	<i>Nombre de réussites</i>	<i>Nombre d'échecs*</i>
Redéploiement	11	1
Marché local	7	6
Concurrence	4	1
Extension du mandat d'exclusivité	6	3

* Initiative refusée ou abandonnée par la suite.

Les initiatives de redéploiement

Une initiative de redéploiement consiste à réaffecter les éléments d'actif et les ressources de l'entreprise de manière plus efficiente. Onze projets réussis que nous avons étudiés entrent dans cette catégorie. Dans la plupart des cas, on a converti un établissement industriel en une installation capable de produire à l'échelle nord-américaine ou mondiale et on a ainsi obtenu un mandat de fabrication. Nous avons aussi observé deux autres stratégies. Dans un premier cas, on avait redéployé la fonction de gestion des produits de manière à donner à une filiale canadienne la responsabilité de la gestion d'un produit commercialisé à l'échelle mondiale. La deuxième stratégie visait les organisations canadiennes et nord-américaines de vente et de commercialisation en aval de la production. Essentiellement, on a remanié les liens entre les deux groupes de façon à ce que ceux-ci puissent coordonner leurs activités tout en conservant leur autonomie.

Les initiatives de redéploiement sont menées par la filiale, ce qui ne signifie pas nécessairement que la société mère y joue un rôle négligeable. Dans certains cas, le processus de redéploiement a été géré par un comité mixte formé de gestionnaires de la société mère et de la filiale. Dans d'autres cas, la direction de la filiale a adopté une position proactive et imposé son programme à la direction de la société mère. La portée du rôle joué par la société mère dépend dans une large mesure de la nature des interactions passées entre les deux organisations.

Les aspects politiques et la dynamique de la concurrence qui caractérisent les initiatives de redéploiement présentent un intérêt particulier. En effet, ces initiatives ont toujours un caractère concurrentiel. Du point de vue des coûts, le résultat est toujours avantageux pour les deux parties car l'une et l'autre deviennent alors plus efficientes. Sur le plan des produits, cependant, le processus de redéploiement aura inévitablement pour résultat de transférer à la filiale une activité à valeur ajoutée qui était jusque-là exercée par la société mère, ou vice versa.

Étude de cas : Rationalisation de la production nord-américaine de la société Epsilon

Contexte organisationnel. Epsilon Corp. (la société mère), dont les recettes d'exploitation s'élevaient à 1,6 milliard de dollars en 1986, vendait des dispositifs de régulation pour les systèmes de chauffage, de ventilation et de conditionnement de l'air, des robinets de radiateurs, des systèmes de sécurité et des systèmes de régulation automatique d'ambiance. La filiale canadienne d'Epsilon était la société étrangère affiliée la plus ancienne. Elle représentait environ 10 p. 100 du chiffre d'affaires de l'entreprise et exploitait une vaste usine à Scarborough, en Ontario.

Epsilon avait toujours affiché un degré élevé d'autonomie stratégique et ce, surtout parce que le marché des dispositifs de régulation varie considérablement d'un pays à l'autre, en fonction des systèmes de chauffage utilisés, des conditions climatiques et des normes techniques applicables aux produits. Ainsi, l'un des produits les plus en demande au Canada était le thermostat Line-Volt, vendu principalement au Québec, où l'on privilégie le chauffage à l'électricité. L'établissement canadien avait adapté son produit et revu sa conception afin de répondre aux besoins de ce marché, ce qui avait donné naissance à un produit exclusif d'Epsilon.

En dépit des travaux d'adaptation effectués sur place par la filiale canadienne, l'usine de Scarborough demeurait un établissement industriel classique, fabriquant à l'intention du marché canadien une douzaine de produits qui étaient également fabriqués par l'usine de Louisville. Grâce au contenu canadien des produits, l'entreprise pouvait se soustraire presque entièrement aux tarifs douaniers mais elle jugeait excessifs les coûts supplémentaires associés à la coordination des activités entre les usines et aux courtes séries de fabrication. L'une des personnes interrogées a indiqué qu'au début des années 80, elle avait passé le plus clair de son temps à «évaluer la conformité du matériel à assembler expédié par les usines affiliées» plutôt que de se consacrer à des activités à valeur ajoutée.

Deux exceptions intéressantes au modèle des usines succursales se sont révélés extrêmement précieuses pour l'organisation canadienne. La première a trait à la valve de régulation par zone, qui est un dispositif servant à régler le débit de l'eau dans les radiateurs de chauffage central, dont Epsilon avait réussi à vendre une quantité limitée en Angleterre au début des années 70, surtout en raison des tarifs préférentiels en vigueur entre les pays du Commonwealth. Vers 1975, un débouché commercial pour les valves à trois voies est apparu en Angleterre. Le directeur technique à l'époque a entrepris les travaux de

conception nécessaires au Canada et le dispositif modifié est rapidement devenu un important produit d'exportation. En 1985, l'usine de Scarborough fabriquait quelque 600 000 valves de régulation par zone annuellement tandis qu'aux États-Unis la production ne dépassait pas 200 000 unités. Il y eut ensuite le système de ventilateur et d'interrupteur-limiteur utilisé dans les chaudières. Ce produit était entièrement fabriqué à l'usine de Scarborough selon le modèle américain, à l'exception de l'interrupteur, l'élément le plus complexe du dispositif, dont la fabrication était confiée à Switchco, une société affiliée en propriété exclusive établie aux États-Unis. Au cours d'une visite de l'usine de Switchco en 1970, un ingénieur canadien a constaté qu'il pourrait facilement améliorer la conception du ventilateur et de l'interrupteur-limiteur. Le groupe canadien a mis au point un nouveau modèle, créé un prototype et présenté l'interrupteur modifié à la direction américaine. Le nouveau produit était supérieur à l'ancien et 20 p. 100 plus économique. Switchco a perdu le contrat et la filiale canadienne est devenue le fournisseur mondial de ce dispositif. Ainsi, en 1985, l'usine de Scarborough fabriquait la totalité des ventilateurs et interrupteurs-limiteurs et environ 17 p. 100 du produit fini (vendu au Canada).

Origine de l'initiative. L'effort de rationalisation a été déclenché par des changements survenus au Canada et aux États-Unis. Au Canada, la haute direction avait commencé à se rendre compte que l'établissement industriel n'était plus concurrentiel. À l'époque, le directeur technique avait fait la remarque suivante :

Nous avons acquis une conviction. Nous savions que nous n'avions aucun avenir en tant que succursale industrielle. Nous avons réalisé des gains avec la fabrication des thermostats à tension de secteur, des valves de régulation par zone et des L4064 [ventilateurs et interrupteurs-limiteurs]. Il y avait dans l'usine un immense désir d'améliorer considérablement la productivité. Nous savions que nous ne pourrions jamais obtenir de tels résultats en exécutant toutes sortes de commandes, en fabriquant une multitude de gammes restreintes de produits, en réalisant l'assemblage pour les autres succursales et ainsi de suite. Nous savions que pour nous améliorer - radicalement - il nous fallait concentrer nos efforts sur des tâches auxquelles nous excellions, d'où l'initiative que le groupe canadien a présentée à la haute direction de la société américaine.

Vers la même époque (1985), la haute direction de la société américaine devait relever un certain nombre de défis à l'échelon mondial. L'Amérique du Nord venait à peine de sortir de la récession, et de nombreuses usines fonctionnaient à une capacité très réduite et réalisaient peu de bénéfices. En outre, le prix des dispositifs de régulation était à la baisse. On était donc à l'affût de solutions innovatrices permettant de réduire les coûts et la rationalisation des opérations de fabrication avait une priorité élevée.

Élaboration d'un plan initial. C'est dans ce contexte que la direction de l'établissement canadien a mis en oeuvre son plan de rationalisation des produits à l'échelle nord-américaine. Dans ce document, on proposait essentiellement que l'usine de Scarborough obtienne un mandat étendu à toute l'Amérique du Nord pour la fabrication des valves de régulation par zone, des ventilateurs et des limiteurs tout en poursuivant la fabrication des thermostats à tension de secteur. Tous les autres produits destinés au marché nord-américain (dix au total) seraient fabriqués à Louisville. La direction canadienne a fait valoir que le Canada produisait déjà un plus gros volume de valves de régulation par zones que les États-Unis et que l'élément technique essentiel du dispositif ventilateur-limiteur, soit l'interrupteur, ayant été mis au point et développé au Canada, il serait logique de consolider les opérations en confiant le montage final à l'usine de Scarborough. Comme l'a fait remarquer Mitch Smith, l'un des concepteurs du plan, «non seulement devons-nous produire un document cohérent qui proposait des stratégies et modelait notre destinée en fonction de nos propres besoins, mais ce devait aussi être un document de commercialisation qui obligerait la direction de Minneapolis à reconnaître notre compétence. Nous avons ainsi acquis de la crédibilité.

Ce rapport a été transmis à la direction chargée de la fabrication aux États-Unis. La réaction fut favorable mais super-ficielle : on a formulé des commentaires, mais un gestionnaire a fait remarquer que «ce plan présentait peu d'intérêt pratique» et ne constituait nullement une percée importante. Heureusement, le directeur général au Canada, Doug Williams, et ses homologues américains entretenaient d'excellentes relations. L'une des personnes interrogées a qualifié leurs réunions semestrielles de «rencontres de gentlemen». M. Williams a exploité à fond sa crédibilité et a tout mis en oeuvre pour convaincre le directeur général de la société, Jerry Stevens, du bien-fondé de son plan. Après coup, on peut dire qu'il s'agissait d'un pas de géant car M. Stevens a parfaitement saisi les avantages du plan proposé. Mitch Smith a indiqué que cette attitude avait joué un rôle crucial dans l'acceptation de l'initiative :

Jerry a pour principe de passer à l'action et de discuter après coup, d'éviter de politiser, de collaborer et de faire ce qui doit être fait. Il ne s'agit pas, selon lui, de prêcher pour sa paroisse mais de prendre des mesures qui seront rentables pour la société. Nous avons pu ainsi attirer son attention et l'intéresser à notre plan. Il est devenu notre conseiller.

Négociations Canada-États-Unis au sujet de la fabrication. Avec le soutien de la haute direction, il s'agissait maintenant pour les responsables américains et canadiens de la fabrication de discuter et de trouver un moyen d'assurer la viabilité du plan de rationalisation. La justification économique des

changements proposés était primordiale, mais il importait avant tout de faire approuver par l'équipe américaine un plan obligeant la société à transférer une chaîne complète de production de Louisville à Scarborough. Le directeur américain de la fabrication s'est montré particulièrement réfractaire à cette idée, non pas pour des motifs nationalistes, mais parce que l'usine était placée sous sa direction et que, naturellement, il se refusait à reconnaître qu'une autre usine soit plus efficiente que la sienne. On a formé une équipe de trois représentants américains et de trois représentants canadiens qui ont accepté de mettre en oeuvre le processus de rationalisation en tenant compte des objectifs stratégiques et des résultats financiers visés ainsi que des fluctuations monétaires. Pour chaque gamme de produits faisant l'objet d'une double facturation (c.-à-d. lorsque les deux pays en assuraient déjà la fabrication), ils ont examiné ce qu'il en coûtait de fabriquer le produit entièrement au Canada et aux États-Unis, compte tenu du coût actuel propre à chaque pays. Ainsi, les thermostats à courant de secteur fabriqués au Canada et plusieurs produits fabriqués aux États-Unis n'ont pas fait l'objet de discussions parce que la situation ne nécessitait aucun changement.

Du point de vue de l'équipe canadienne, les valves de régulation par zone ne posaient pas de problème puisque le Canada assurait la plus grande partie de la production. On prévoyait économiser 2,5 millions de dollars en transférant la gamme de produits à l'usine de Scarborough. Le directeur américain de la fabrication a continué à défendre énergiquement son point de vue mais le groupe canadien a néanmoins réussi à faire accepter ce transfert pour des motifs stratégiques et économiques. Selon le chef du groupe canadien, Mitch Smith, le débat sur le ventilateur et le limiteur fut beaucoup plus intense. L'usine de Scarborough produisait l'interrupteur, qui est l'élément clé, mais la chaîne de production proprement dite se trouvait à l'usine de Louisville. Les arguments économiques tendaient à privilégier Scarborough, mais le transfert proposé représentait un changement majeur pour l'usine de Louisville. Comme M. Smith l'a fait observer : «Il ne faut pas oublier que 20 à 30 personnes consacrant leur énergie à la fabrication de cette gamme de produits devaient tout à coup renoncer à un aspect important de leur travail; il s'agit là d'un facteur émotionnel non négligeable qu'il a fallu surmonter au cours des négociations».

Approbaton finale. Le directeur américain de la production a finalement consenti à appuyer le transfert au Canada des opérations de fabrication du ventilateur et du limiteur, après que l'un de ses collègues l'ait persuadé du bien-fondé de cette démarche. Toutes les autres gammes de produits devaient, bien entendu, être regroupées à Louisville. On a estimé que cette mesure entraînerait, au bout du compte, une économie d'environ dix millions de dollars. Le transfert de la chaîne de fabrication du ventilateur et du limiteur constituait

évidemment le changement le plus important, mais les économies réalisées et les réductions de personnel ont été partagées à peu près également entre les deux usines.

La présentation finale du projet a eu lieu à Louisville en janvier 1987. En raison de certains événements, notamment le départ de Jerry Stevens, le parrain initial du projet, la composition de la haute direction avait changé. Cependant, le projet avait reçu une telle visibilité à Louisville que les gestionnaires de la filiale n'ont eu aucune difficulté à le faire approuver. Les efforts déployés par l'ancien directeur général ont été inestimables aux premiers stades de l'initiative, mais une fois sous le feu des projecteurs, le projet s'est animé d'une vie propre.

Mise en oeuvre. Tout au long de 1987 et durant la première moitié de 1988, on a travaillé à la mise en oeuvre du plan de rationalisation. Dans le cas de l'usine de Scarborough, le transfert touchait environ 50 p. 100 des installations; l'ampleur des travaux était nettement moindre à Louisville. On a d'abord procédé aux changements mineurs pour ensuite consacrer les six derniers mois au déménagement de la chaîne de montage du ventilateur et du limiteur à l'usine de Scarborough. Le responsable canadien du projet décrit en ces termes le déroulement des opérations :

Je suis arrivé au moment où l'on prenait les décisions finales quant au choix et à la destination du matériel à déménager. J'ai alors travaillé avec un directeur de programme américain pour mener à terme cette tâche. Nous avons formé des équipes de travail. Afin de faciliter le déménagement proprement dit, j'ai loué trois appartements à Louisville. Le surveillant de la production s'est installé dans cette ville et a fait fonctionner la chaîne de montage pendant près d'un an pour en connaître toutes les particularités. Nous y avons aussi envoyé l'installateur pour une période de deux mois; le personnel d'entretien s'y rendait aussi à raison de deux semaines à la fois pour démanteler la chaîne de montage. Tout le monde se partageait les tâches, ce qui est pourtant contraire aux règles syndicales. Le projet fut achevé à temps; il n'y eut pas d'interruptions majeures et nous avons dépassé nos objectifs de réduction des coûts. Nous avons eu beaucoup de plaisir à nous faire compétition, à organiser des barbecues, etc.

Pour l'organisation canadienne, cette rationalisation a entraîné une augmentation importante des exportations (de 50 à 90 p. 100 du volume total des ventes), l'attribution de trois mandats (ou missions comme on les appelle dans l'entreprise) et une réduction considérable du prix de revient. On a tout d'abord mis en place le système de fabrication intégrée par ordinateur, mais, avec le temps, la philosophie de l'usine a évolué, et la direction s'est tournée vers d'autres techniques, comme la méthode de production juste-à-temps (JAT), la planification des besoins de matières (PBM), la simplification et les cellules

de travail. Au-delà des techniques, toutefois, cette rationalisation a ouvert de nouvelles perspectives pour la direction. Comme l'a fait remarquer le directeur actuel de l'usine, la rationalisation nous a rendus efficaces et nous a aidés à faire les bons choix. Nous apprenons maintenant à devenir efficaces et nous faisons les bons choix.

Impératifs d'ordre conjoncturel et stratégique

Le cas de la société Epsilon est représentatif des douze initiatives de redéploiement étudiées dans la mesure où cette initiative avait pour principal impératif stratégique d'intégrer davantage les activités des entreprises canadiennes et américaines. Epsilon a fait montre d'un flair étonnant en rationalisant ses opérations avant même que l'accord de libre-échange ne soit devenu une réalité. Manifestement, la tendance marquée à la mondialisation a constitué une incitation suffisante. Comme l'a fait remarquer l'une des personnes interrogées, l'accord de libre-échange a simplement formalisé un processus amorcé depuis vingt ans.

L'un des éléments clés de la réussite de cette société fut le moment choisi (l'opportunité). En effet, Epsilon Canada et la société mère ont compris presque simultanément qu'un changement s'imposait. Dans un autre cas, une filiale a suggéré l'intégration régionale d'une installation de finition, proposition qui a été rejetée par la société mère parce qu'elle jugeait alors cette intervention inutile. De même, de nombreuses filiales non visées par cette étude ont perçu trop tard la nécessité d'un changement et ont donc dû rationaliser leurs activités aux conditions imposées par la société mère. Essentiellement, il existe un créneau pour les initiatives de redéploiement. Comme l'expliquait un des gestionnaires interrogés, chaque groupe commercial mondial présente un processus d'expansion distinct qu'il nous faut surveiller. Lorsqu'un groupe est prêt au changement, nous mettons en oeuvre notre plan de rationalisation. Cela étant dit, les initiatives de redéploiement peuvent être en partie amorcées par la société mère qui sollicite des propositions parce qu'elle sent l'urgence d'un changement. La nécessité de jouer un rôle proactif tient beaucoup à la mesure dans laquelle la société mère accepte de voir la fabrication de ses grandes gammes de produits passer aux mains «d'étrangers».

Principaux facteurs de réussite

Nous avons défini quatre grands facteurs qui jouent un rôle crucial dans le succès des initiatives de redéploiement :

1. l'opportunité;

2. l'appui des personnes clés;
3. la crédibilité de la filiale auprès de la société mère et la qualité des rapports qu'entretiennent les deux organisations;
4. une proposition ou un argument convaincant.

Nous avons déjà abordé la question de l'opportunité. Le cas de la société Epsilon montre clairement le rôle prépondérant que jouent les personnes clés dans le processus. Doug Williams et Mitch Smith ont donné leur appui inconditionnel au plan de rationalisation des produits sur le marché nord-américain et ont su mener le projet à bien en dépit de tous les obstacles.

La crédibilité est une notion moins tangible : elle tient à la confiance de la société mère dans la capacité de la filiale de tenir ses promesses. Dans le cas de la société Epsilon, le groupe canadien avait déjà acquis une certaine crédibilité auprès de la société mère en réussissant à exporter les valves de régulation par zone et en modernisant la conception du ventilateur et de l'interrupteur limiteur. Les relations personnelles qu'entretenait Doug Williams avec ses homologues américains ont ajouté à la crédibilité du groupe, quoiqu'elles aient davantage contribué à faire connaître l'équipe canadienne. Le fait de bien se connaître est un élément essentiel de la crédibilité : à plusieurs reprises, les personnes interrogées ont fait remarquer que leurs homologues américains n'étaient pas suffisamment informés des activités menées au Canada et que ce facteur avait indiscutablement différé la mise en oeuvre de l'initiative.

L'éloquence de l'argument mis de l'avant est le quatrième grand facteur de réussite. Dans le cas des initiatives étudiées, les responsables avaient élaboré des propositions qui exposaient les économies prévues, les antécédents de l'usine, la participation du gouvernement, les titres de compétence des personnes engagées dans le processus et l'incidence de l'initiative sur les organisations américaines et canadiennes. Cependant, pour être approuvée, la proposition se devait d'être absolument inattaquable sur les plans financier et stratégique. Encore ici, le cas de la société Epsilon illustre bien cette réalité. Toutes les personnes interrogées considéraient, du moins après coup, l'initiative mise de l'avant par la filiale comme une décision extrêmement judicieuse; Mitch Smith et ses collègues n'en ont pas moins dû user d'un grand pouvoir de persuasion pour faire accepter la proposition. À moins que la proposition ne soit irréprochable, il est plus que probable que l'option tacite, qui consiste le plus souvent à rationaliser toutes les activités vers les États-Unis, sera retenue.

Les initiatives dictées par le marché local

Les initiatives dictées par le marché local visent l'exploitation d'un nouveau produit, d'un nouveau marché ou d'un nouveau procédé dans des créneaux commerciaux déjà repérés par la filiale sur le marché intérieur. Cette définition renvoie à la notion selon laquelle le marché local est une source de débouchés commerciaux qui peuvent passer inaperçus sur le marché intérieur de la société mère. Bien que ces initiatives doivent, par définition, aboutir à des ventes sur le marché international, elles émanent toujours d'un besoin local, d'une proposition gouvernementale, d'une relation d'affaires ou d'une autre source du même ordre. Il est intéressant d'observer que, parmi les treize cas étudiés, nous n'avons relevé aucun exemple manifeste d'initiative qui soit demeurée strictement d'envergure locale. Il est clair que les affaires avaient atteint une dimension si mondiale pour les entreprises visées par l'étude que la grande majorité des initiatives ne pouvaient qu'aboutir à des ventes sur le marché international.

L'une des caractéristiques déterminantes des initiatives dictées par le marché local tient à ce que les activités commerciales en cause ne donnent généralement pas lieu à une forte concurrence entre les sociétés affiliées ou avec la société mère. En effet, la filiale qui lance l'initiative peut invoquer des compétences spéciales (liées, par exemple, à un client oeuvrant dans une industrie de pointe), un intérêt particulier pour le projet ou les deux arguments à la fois. L'objectif premier de ces initiatives est donc de mettre sur pied des activités commerciales viables et non de se disputer l'exclusivité mondiale qui en découle.

Étude de cas : Centre de développement des produits de la société Delta à Saskatoon

Contexte organisationnel. Au début des années 80, Delta Corp. (la société mère) était le seul grand producteur de produits informatiques qui ne possédait aucun établissement de fabrication ou de développement au Canada. Delta, dont le chiffre d'affaires s'élevait à 186 millions de dollars en 1982, subissait d'incessantes pressions du gouvernement fédéral en vue d'implanter localement des activités à valeur ajoutée. Au cours des années 70, Delta a établi une succursale mais celle-ci n'a pas donné les résultats escomptés et on dut la fermer quatre ans plus tard. Au début des années 80, le président de Delta Canada, Derek Holmes, a mis au point une stratégie d'expansion commerciale axée sur la satisfaction des besoins de l'industrie pétrolière et gazière, qui est l'une des plus importantes au Canada; même si le siège social manifestait un certain intérêt pour ce secteur, aucun progrès n'avait été fait pour exploiter ce débouché. En 1983, dans le but de mettre son plan de l'avant, M. Holmes a fait l'acquisition de Comcorp, une société ontarienne fabriquant des systèmes d'enregistrement et de

gestion de données capables de fonctionner dans des environnements hostiles (p. ex. là où les puits de pétrole sont souvent forés). La stratégie de M. Holmes consistait à se servir de cette acquisition pour mettre en place des activités de développement et de fabrication connexes.

Delta avait établi une distinction claire entre ses organisations de vente et de commercialisation et ses entreprises. Toutes les activités de fabrication et de développement au Canada étaient essentiellement alignées sur celles de l'unité commerciale appropriée et non sur l'organisation de vente à l'échelon national. Par conséquent, même si Derek Holmes était en partie responsable de la promotion de nouveaux investissements au Canada, son autorité hiérarchique se limitait aux seules activités de vente au Canada. Tout le processus d'investissement dans la fabrication et le développement reposait sur le principe des mandats d'exclusivité mondiale.

Débouché initial. En 1985, le directeur commercial de la région de Saskatoon, Johann Stich, a repéré au sein de sa clientèle industrielle un créneau inexploité. Ces entreprises avaient besoin d'un système qui leur permettrait de communiquer efficacement avec des dispositifs d'enregistrement des données accessibles à distance, notamment des terminaux éloignés. M. Stich estimait qu'un système de surveillance et de régulation de l'activité des puits offrant des fonctions d'analyse des données serait très utile dans l'industrie pétrolière et gazière, en raison du fait que de nombreux puits sont situés dans des régions éloignées ou des milieux hostiles. En reliant ce dispositif à un système automatisé de comptabilité, on pourrait tenir un registre des coûts et des dépenses relatifs à chaque puits. Quelques petits progiciels avaient déjà été conçus expressément pour cet usage, mais ces produits étaient axés sur des industries et des caractéristiques géographiques très précises. Par ailleurs, étant donné l'absence d'un grand producteur dans ce domaine et le potentiel exceptionnel que présentait le marché de Saskatoon pour ce type de système de télésurveillance et d'enregistrement des données (Scada), il était peu probable, selon M. Stich, que ce produit soit offert dans d'autres régions.

M. Stich a donc informé M. Holmes des possibilités offertes par ce débouché en lui expliquant comment Delta pourrait, à son avis, en tirer profit. M. Holmes a accueilli la suggestion avec enthousiasme car elle cadrait avec son plan directeur et coïncidait avec l'acquisition de Comcorp. Il a autorisé M. Stich à étudier plus à fond cette occasion d'affaires. Comme l'a expliqué ce dernier, je me suis vu confier la tâche d'élaborer un plan stratégique et de procéder à Saskatoon même, avec l'aide d'une société locale d'experts-conseils, à une étude de marché afin de réunir, dans un plan d'entreprise, des arguments militant en faveur d'un projet de développement de logiciels, ici au Canada.

L'un des principaux objectifs du plan stratégique était de démontrer qu'il existait véritablement un débouché pour le produit. M. Holmes a communiqué avec un certain nombre de grandes sociétés pétrolières de Saskatoon et de Houston et il a constaté qu'elles avaient manifestement besoin d'un logiciel qui intégrerait les divers éléments du processus de production du pétrole. Shell Oil, notamment, s'est montrée très intéressée et s'est engagée à acheter le progiciel complet de télésurveillance, y compris les terminaux éloignés et le logiciel de communication, une fois le produit mis au point, soit 18 à 24 mois plus tard. La valeur potentielle de ce marché était d'environ 40 millions de dollars.

M. Stich a ensuite présenté son plan stratégique à M. Holmes et aux autres membres de la direction canadienne, qui ont approuvé la mise au point du logiciel. Cependant, le développement des produits était censé, en vertu de la politique de l'entreprise, relever d'un groupe commercial et non d'une organisation nationale de vente. Or, il n'existait à l'époque aucun groupe commercial pouvant prendre en charge l'équipe de développement de Saskatoon. On a donc pris la décision de consacrer à ces activités de développement 1 p. 100 de la valeur des ventes au Canada. Ce mécanisme était parfois utilisé pour répondre aux besoins des filiales canadiennes lorsque celles-ci ne pouvaient obtenir immédiatement le financement requis de leur groupe commercial. Même si le produit avait un potentiel qui débordait le marché canadien, on estimait qu'il était préférable de mettre au point un produit concret avant de solliciter la participation de la société mère.

Mise au point du produit. M. Holmes a donné à M. Stich le mandat de constituer une équipe et de mettre au point un produit. Au cours des six premiers mois de 1986, M. Stich a engagé six personnes qui possédaient de l'expérience dans le domaine de la télésurveillance et de l'enregistrement des données. Cette équipe a défini les caractéristiques techniques du produit en fonction des besoins du marché identifiés par M. Stich. Cependant, un certain nombre de changements ont été apportés au concept original. D'abord, on a décidé de ne pas intégrer le système de comptabilité de haut niveau au produit initial. On a par ailleurs jugé qu'il valait mieux mettre au point une application générique, c'est-à-dire qui ne soit pas destinée uniquement à l'industrie pétrolière et gazière. Ce système fut appelé HERMES. On a aussi pris le risque d'utiliser la technologie Unix (architecture ouverte) plutôt que le système exclusif de Delta. Cette décision s'est par la suite révélée judicieuse.

Comme l'a expliqué un des membres de l'équipe de développement, «nous nous sommes alors enfermés dans un atelier pendant un an pour mettre au point la première version». L'équipe avait envisagé d'incorporer dans le progiciel un certain nombre de logiciels standards, mais comme les produits

existants étaient tous destinés à des usages précis, elle a dû concevoir elle-même tous les éléments du système. Au milieu de 1988, le groupe a commencé à distribuer certains modules fonctionnels pour permettre aux clients locaux d'en faire l'essai. M. Stich explique le processus en ces termes :

En 1989, nous avons achevé comme prévu la version finale du produit mais, comme nous en avons distribué les fonctions par étapes, notre premier client a été Esso Resources, ici même à Saskatoon, société avec laquelle nous avons signé un contrat de vente dès juin 1988. Le système a été installé en novembre de la même année. Nous avons par la suite incorporé progressivement toutes les fonctions que l'on trouve dans le système actuel. Ainsi, le produit vendu en 1988 ne comportait que quelques-unes des fonctions offertes aujourd'hui. Il constituait simplement la mémoire centrale de la base de données en temps réel et de l'interface avec les instruments.

Présentation de l'initiative à la direction de la société mère. Au moment où le groupe canadien finissait de mettre au point le produit de première génération, M. Stich a découvert qu'une division californienne de Delta développait un produit très semblable. Alors que sa petite équipe travaillait dans l'ombre avec un budget extrêmement limité, le groupe californien comptait 60 personnes, disposait de cinq fois plus d'argent et, surtout, avait reçu la bénédiction de la société mère. Les deux produits présentaient des différences importantes, dont la plus notable était que le logiciel californien devait servir à des applications en laboratoire tandis que le système du groupe de Saskatoon pouvait être utilisé dans des environnements hostiles. L'équipe de M. Stich prévoyait en outre achever la mise au point avec six mois d'avance sur le groupe californien. En dépit de ces arguments, la direction de la société mère estimait qu'ayant accordé officiellement son appui au projet californien, elle se devait de mettre un terme aux travaux du groupe de Saskatoon. M. Stich et Holmes ont travaillé avec acharnement pour tenter de persuader la direction de la société mère d'approuver le produit de Saskatoon. Ils ont su faire valoir des arguments décisifs, invoquant notamment le fait que les travaux de développement étaient presque terminés et que la société Shell Oil s'était «engagée» à acheter le produit. Leur persévérance a porté fruit : Delta a fini par accorder son appui à l'organisation de Saskatoon et a dissout le groupe rival. Les activités de la filiale étaient encore financées par des fonds provenant des ventes canadiennes, mais le groupe de Saskatoon avait au moins acquis un statut officiel au sein de l'entreprise et obtenu que Delta inscrive son produit, le système HERMES, sur sa liste de vente. Il s'agissait là d'une étape importante pour la filiale car l'une de ses divisions avait officiellement obtenu de la société mère l'entière responsabilité du contrôle de la qualité, de la mise à l'essai et du soutien du produit.

Le contrat de vente négocié avec Shell a été signé peu de temps après. On a installé le système à Houston d'abord, puis dans d'autres installations de la pétrolière à travers le monde. En 1989 et 1990, M. Stich a travaillé avec acharnement pour faire connaître son produit. Les ventes ont été bonnes au Canada, et une longue tournée européenne effectuée en 1990 a permis à la société de s'assurer un important volume de ventes. Le système a connu plusieurs applications, notamment dans les domaines de la régulation des feux de circulation, de la fabrication des BPC, de la surveillance des oléoducs et des télescopes.

Le problème, selon M. Stich, résidait dans le fait que les vendeurs de Delta connaissaient mal le produit. Spécialisés dans les systèmes informatiques classiques, ils se sont rendus compte que pour vendre HERMES, il leur fallait fournir aux clients un service nettement supérieur à celui qu'exigeaient la plupart de leurs produits. Par conséquent, les ventes étaient le plus souvent conclues directement par Saskatoon. M. Stich avait aussi engagé un vendeur à temps plein qui desservait la clientèle européenne à partir de l'Allemagne.

Changements subséquents. En 1991, l'établissement de Saskatoon affichait un bénéfice d'exploitation, même si le rendement cumulé total des investissements était encore négatif. Les ventes du produit à l'échelle mondiale s'élevaient à environ 3,4 millions de dollars, montant auquel s'ajoutaient quelque douze millions de dollars provenant de la vente de matériel connexe. Le groupe qui, en période de forte production, avait employé jusqu'à 45 personnes, n'a conservé par la suite que 24 employés. Une fois la conception du produit terminée, le mandat de l'équipe de développement a consisté à enrichir le système et à transposer le logiciel sur les systèmes IBM, DEC et SUN.

En 1992, la société mère a procédé à une restructuration majeure dont voici les éléments essentiels :

- a) les prix seraient fixés par la société mère en fonction d'un modèle mondial d'établissement des prix de revient;
- b) le mécanisme de financement par des fonds provenant des ventes serait aboli;
- c) toutes les entités non alignées, comme celle de Saskatoon, seraient soit alignées soit vendues.

La société mère jugeait ce changement nécessaire car elle avait perdu le contrôle sur le développement des produits, des équipes de diverses filiales faisant double emploi avec les groupes centraux ou adaptant le travail de ces derniers à leurs propres fins. Ce changement redonnait aux chefs des groupes

commerciaux le pouvoir ultime en matière de travaux de développement. Mais ces mesures présentaient pour l'équipe de Saskatoon l'inconvénient de la priver de son autonomie et de l'obliger à s'affilier à l'un des groupes commerciaux.

M. Stich a passé une bonne partie de 1993 à explorer différentes solutions de repli : trouver une division mère aux États-Unis, racheter l'entreprise avec la collaboration des gestionnaires ou mettre la clé sous la porte. Il a fini par trouver un groupe disposé à prendre son équipe en charge, la Taylor Creek Instrumentation Division (TCID). Ce groupe, dont le siège social était situé près de Portland, faisait partie de l'organisation d'essai et de mesure et vendait des mécanismes de signalisation et des dispositifs de surveillance des machines. La direction de TCID a vu immédiatement la compatibilité entre sa gamme de produits et le système HERMES, notamment dans les secteurs de l'industrie desservis par l'organisation. Par ailleurs, comme le personnel de vente de cette entreprise travaillait essentiellement dans le secteur industriel, il était particulièrement apte à vendre un produit comme HERMES, qui exige un suivi important. L'entente a été conclue et, depuis novembre 1993, le groupe de Saskatoon est officiellement rattaché à TCID. Comme l'a fait remarquer M. Stich, il a fallu huit ans pour transformer son idée en un produit officiellement sanctionné par l'entreprise.

Impératifs d'ordre conjoncturel et stratégique

Les débouchés visés par ces initiatives émanaient du marché local de la filiale. Dans le cas du centre de développement de Saskatoon, les pétrolières de la région recherchaient un système qui n'existait pas, ce qui a amené Johann Stich à créer une nouvelle gamme de produits. Ce type de demande a été à l'origine de cinq autres initiatives. Dans quatre cas, la filiale a travaillé avec un partenaire commercial pour mettre au point un produit ou un service qui a été par la suite vendu dans le monde entier. Dans trois cas également, une loi ou une exigence fédérale a entraîné la création au Canada d'une entreprise qui a fini par accéder au marché mondial.

Dans plusieurs cas, le débouché n'était pas très différent à l'échelle locale et mondiale. Cependant, comme le gestionnaire intéressé avait repéré ce débouché au Canada et avait commencé à élaborer une stratégie, il prenait une longueur d'avance qui, souvent, se révélait suffisante pour obtenir l'exclusivité de la diffusion mondiale du produit.

Principaux facteurs de réussite

Les personnes interrogées ont identifié trois facteurs de réussite. Tout d'abord, pour tirer profit de ce type de débouché, la filiale devait, selon eux, être très autonome et très présente sur le marché local. L'importance de ce facteur dépend, dans une certaine mesure, du secteur dans lequel la filiale évolue. En effet, lorsque le produit est normalisé à l'échelle mondiale, les vendeurs n'ont pas besoin d'exploiter les débouchés qu'offre un marché local donné; en revanche, lorsque le produit nécessite une certaine adaptation, il faut faire appel à des compétences spéciales pour assurer le développement du produit. Il faut cependant noter que le succès de l'initiative du groupe de Saskatoon tenait moins à la satisfaction des besoins locaux qu'à la situation de Saskatoon comme l'un des marchés les plus intéressants pour l'industrie de la télésurveillance et de l'enregistrement des données. Ainsi, bien que le système HERMES soit un produit universel, l'intérêt qu'il présente pour l'industrie pétrolière et gazière n'était pas perçu de la même façon dans toutes les régions.

En deuxième lieu, les personnes interrogées estimaient qu'il était important que l'initiative soit compatible avec les objectifs stratégiques de la société mère. Dans l'un des cas étudiés, la société mère a rejeté une proposition visant la création d'une entreprise exploitant une technologie mise au point sur le marché local, parce qu'elle estimait qu'il n'y avait aucun lien direct entre cette initiative et sa propre orientation stratégique. Comme le faisait observer le président de cette société, les nouvelles entreprises proposées doivent constituer des «péninsules» qui se rattachent au noyau de compétences de la société mère plutôt que des «îlots» de compétences isolées. Dans le cas de Saskatoon, le projet cadrait si bien avec la stratégie de la filiale canadienne que Derek Holmes s'en est fait le fervent défenseur. La compatibilité stratégique est importante pour obtenir non seulement le financement initial requis, mais aussi un soutien continu et les ressources nécessaires à la mise au point. On ne peut espérer accéder au marché mondial que si le produit s'intègre dans une gamme déjà commercialisée.

En troisième lieu, la filiale doit faire preuve de créativité ou être animée d'un esprit d'entreprise afin que ses vendeurs ou ses directeurs commerciaux sachent reconnaître les occasions d'affaires. À la différence des autres types d'initiatives, qui sont souvent menées par le président de la filiale, les initiatives dictées par le marché local peuvent être spontanément mises de l'avant par n'importe quel employé. Pour être en mesure de saisir ces occasions, les employés de la filiale doivent cependant être renseignés sur les priorités stratégiques de la société et les ressources mises à la disposition de la filiale.

Les initiatives axées sur la concurrence

Une initiative axée sur la concurrence vise à solliciter une activité à valeur ajoutée qui n'est pas propre à un pays et à laquelle la société mère a déjà donné son accord de principe. Sa principale caractéristique tient à ce que la filiale canadienne n'est pas la seule destination possible de l'investissement en question, de sorte que la compétence et la crédibilité *relatives* des différentes organisations prennent alors une importance primordiale.

Le débouché qui est à l'origine d'une initiative axée sur la concurrence peut émaner de la société mère ou de la filiale. Dans certains cas, la société mère a lancé un appel de propositions en bonne et due forme à un nombre donné de filiales; dans d'autres cas, la filiale avait repéré une possibilité d'investissement mais devait, conformément aux politiques de la société mère, démontrer qu'elle était plus en mesure que les autres de rentabiliser cet investissement. Des cinq initiatives axées sur la concurrence identifiées dans le cadre de cette étude, quatre portaient sur un investissement dans des activités de fabrication et le dernier, sur le développement de logiciels. Il semble que les investissements dans des opérations de fabrication se prêtent bien au processus de mise en concurrence car ils sont moins souvent liés aux conditions particulières du marché local.

Étude de cas : Projet de fabrication de mélanate par la société Beta

Contexte organisationnel. Beta Corp. était l'un des principaux producteurs et distributeurs d'herbicides à l'échelle mondiale. Le chiffre d'affaires de la division canadienne représentait environ 8 p. 100 des ventes de la société, lesquelles totalisaient près de deux milliards de dollars en 1993. Depuis plusieurs décennies, la société jouissait au Canada d'une solide réputation, fondée surtout sur l'exportation de mélanate. Au cours des années 80, toutefois, on s'est activement employé à développer la division canadienne; on a construit au Québec une usine de fabrication de mélanate liquide (vendu sous la marque de commerce Crest) et l'on a accordé beaucoup plus d'attention au marché des Prairies, qui présentait un potentiel intéressant. Les ventes de mélanate ont quadruplé durant les années 80.

En dépit de l'augmentation des ventes au Canada, l'absence de toute activité locale à valeur ajoutée (soit la recherche, le développement et la fabrication) posait un véritable problème. Le mélanate liquide produit par l'usine québécoise était destiné au marché canadien et ne représentait qu'une fraction des ventes totales. Presque toutes les activités de recherche et de développement se déroulaient au siège social, situé à Minneapolis. Terry

Adams, qui a pris la direction de la division canadienne en 1990, s'est rendu compte que les investissements de la société ne reflétaient pas son engagement envers ses filiales canadiennes et il a cherché différents moyens de doter la division canadienne d'installations capables de produire pour le marché mondial. Les gouvernements fédéral et provinciaux ont appuyé sans réserve cette stratégie. De son côté, le siège social a admis qu'il était essentiel d'investir dans des marchés stratégiques comme le Canada pour assurer la croissance de la société. Le président belge de Bêta, M. Delors, avait d'ailleurs déclaré : «Je n'ai rien contre l'idée d'investir n'importe où dans le monde, dans la mesure où l'investissement peut être rentabilisé et constitue une décision d'affaires judicieuse dans le contexte mondial». Avec la signature récente de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, il était beaucoup plus probable qu'un tel investissement soit rentable. M. Adams et son patron canadien, Deborah Matthews, ont indiqué que l'ouverture dont a fait preuve la société mère à l'égard des investissements à l'extérieur des États-Unis était un élément positif. Ils ont tous deux fourni un énorme travail pour faire valoir les compétences de l'organisation canadienne à Minneapolis, en établissant des relations avec leurs homologues américains, en assistant à des réunions et en faisant connaître leurs succès.

Les possibilités offertes par le mélanate. En juin 1991, M. Adams a repéré une possibilité intéressante dans le plan stratégique à long terme de la société. Bêta travaillait en collaboration avec une société affiliée japonaise à la mise au point d'une nouvelle formule de mélanate. On prévoyait commercialiser ce produit autour de 1996, ce qui nécessitait, dans un premier temps, la mise en exploitation d'une unité pilote, et peu après, celle de l'usine de fabrication proprement dite. On a accédé à cette technologie par l'intermédiaire d'un entrepreneur sous contrat établi aux États-Unis, mais comme le produit présentait un potentiel commercial à l'échelle mondiale, la société mère n'avait pas précisé à quel endroit elle comptait construire son usine.

M. Adams savait que le Canada constituait un emplacement stratégique pour la nouvelle usine de mélanate, mais il n'ignorait pas non plus que la société ne projetait pas de faire cet investissement avant cinq ans. La division canadienne apprit par hasard qu'une coopérative des Prairies, aux États-Unis, envisageait d'entrer sur le marché du mélanate. Bêta risquait donc de perdre une part de marché si ce concurrent procédait à l'investissement prévu au moment même où le brevet protégeant Crest, le produit de Bêta, venait à expiration. En raison de cette menace, M. Adams et Mme Matthews ont pu exercer des pressions sur la direction de la société afin que celle-ci accélère son projet d'investissement dans la technologie du mélanate. Aucune décision ne fut prise à ce stade quant à la destination de l'investissement, mais M. Adams et

Mme Matthews demeuraient convaincus que le Canada serait retenu s'ils s'employaient activement à faire valoir leur plan. Ils ont tous deux collaboré directement avec leurs homologues américains pour promouvoir les avantages d'une usine canadienne de mélanate.

Destination de l'investissement. Une fois que M. Adams eut reçu l'autorisation de choisir un emplacement, il fit appel aux services d'une entreprise d'ingénieurs-conseils de Regina, en Saskatchewan, en lui donnant pour mandat de repérer un site au Canada. Sur les quelque 40 emplacements possibles dans l'Ouest canadien, trois ont été retenus et soumis à l'examen de M. Adams. On a estimé que la ville de Smithfield, au Manitoba, constituait le meilleur choix, en raison des faibles coûts de main-d'oeuvre et d'énergie ainsi que de la proximité des matières premières et des marchés. Le facteur qui a enlevé la décision de M. Adams fut la participation du ministère du Commerce et du Tourisme du Manitoba. Même si le ministère ne s'est en aucune façon engagé à subventionner directement le projet, il a fait tout ce qui était en son pouvoir pour donner le plus de poids possible à la proposition canadienne. Comme l'a expliqué M. Adams, le ministère nous a aidés en nous indiquant comment obtenir les meilleurs prix auprès des entreprises de camionnage et de chemins de fer ou en servant d'intermédiaire pour garantir l'approvisionnement en matières premières et le conditionnement des produits. Il était dans leur intérêt que notre proposition soit irréfutable et la plus alléchante possible.

La collectivité de Smithfield a d'ailleurs appuyé activement l'investissement proposé en offrant de modifier le zonage de l'emplacement choisi et de construire un embranchement menant directement à l'usine. Certaines qualités intangibles, comme la valeur accordée au travail dans le sud du Manitoba, ont joué un rôle déterminant dans la décision de proposer Smithfield comme le meilleur emplacement au Canada.

La deuxième étape du processus de sélection consistait à comparer Smithfield à d'autres sites potentiels, notamment une usine déjà établie en Californie et deux emplacements proposés, l'un dans l'Illinois et l'autre, en Australie. En juin 1992, on a constitué une équipe formée de quatre membres de la division canadienne et de quatre gestionnaires du siège social pour réaliser cette étude comparative. L'équipe avait pour mission de procéder à une évaluation objective des emplacements et de s'assurer que le site retenu offrait des avantages concurrentiels.

À la société Bêta, on procédait toujours de cette façon dans le cas des investissements majeurs. Le processus de sélection s'est poursuivi pendant six mois. Durant cette période, le problème le plus épineux auquel ont dû faire face

les membres canadiens de l'équipe fut la méconnaissance du contexte commercial canadien dont faisaient preuve les autres membres de l'équipe. M. Adams a expliqué la situation comme suit :

Il fallait constamment lutter contre l'inertie extrême et les idées très conventionnelles des gestionnaires du siège social; nous avons dû déployer toute notre énergie pour enfoncer cette porte. Ces gens ne savaient rien du Canada. Dès le départ, l'un des responsables de la fabrication s'est demandé comment il serait possible d'assurer l'acheminement des matières premières pendant l'hiver. Il était convaincu que nos routes étaient fermées pendant toute la saison froide. Nous avons bien ri; cet exemple peut sembler un peu ridicule, mais lorsque ces idées reçues s'ajoutent les unes aux autres, elles finissent par jouer contre nous. Nous avons aussi constaté que nos homologues percevaient le Canada comme un pays socialiste où les coûts seraient prohibitifs. On a finalement reconnu qu'à Smithfield, les coûts de main-d'oeuvre étaient plus faibles, la productivité des travailleurs plus élevée qu'aux États-Unis et l'absentéisme inexistant.

Le rôle de M. Adams et de ses collègues a consisté à informer leurs homologues américains des réalités commerciales canadiennes, de sorte que ceux-ci connaissent l'origine de chaque coût établi pour Smithfield. Ainsi, le prix des services publics était plus bas dans cette ville que partout ailleurs, et les coûts de transport se révélaient étonnamment faibles en raison des remises consenties sur les voyages de retour (alors que les camions sont souvent vides). Selon M. Adams, les Canadiens ont aussi eu à faire face à l'attitude protectionniste des Américains à l'égard de leurs emplois. À ce propos, M. Adams a fait la remarque suivante :

Nous étions constamment sur les dents en raison de ce que nous pourrions appeler des arrières-pensées : «Pourquoi tant d'histoires alors qu'il suffirait d'annexer cet établissement à l'usine de Californie?» Comme c'était là leur perception, nous ne pouvions que répondre : «Laissez-nous une chance, c'est tout ce que nous demandons. Le président de la société nous a accordé un mandat d'exclusivité aux termes duquel nous sommes tenus d'agir dans une perspective mondiale, et toute organisation qui voudrait soumettre une proposition sur un projet est libre de le faire».

Cet esprit ethnocentrique s'est, en fin de compte, révélé un facteur négligeable; le véritable problème résidait davantage dans la méconnaissance du contexte commercial canadien. M. Adams, lui-même américain, a pris grand soin de ne pas avancer d'arguments nationalistes. Il a bien fait comprendre que la décision devait reposer uniquement sur des critères économiques : «Si nous ne sommes pas concurrentiels, nous ne voulons tout simplement pas de cette usine».

Après six mois d'analyse, on en est venu à la conclusion que les sites proposés dans l'Illinois et en Australie auraient comporté des coûts plus élevés,

tandis que pour les sites de Smithfield et de Californie, l'écart de coûts était de moins de 200 000 dollars. Comme l'a souligné le directeur de projet américain, il était impossible de trancher. Une différence de 200 000 dollars ne peut être considérée significative dans un projet de cinq millions de dollars. À ce stade, nous nous sommes tournés vers d'autres critères, par exemple la rapidité avec laquelle le projet pouvait être mis en oeuvre et l'enthousiasme des intervenants. Smithfield ayant gagné sur ces deux plans, nous avons recommandé au président d'investir à cet endroit.

Comment un établissement comme celui de Smithfield a-t-il pu, lors de l'évaluation des coûts, soutenir la concurrence de l'établissement situé en Californie, où Bêta possédait déjà une usine et toute l'infrastructure nécessaire? Le facteur déterminant fut le type d'usine proposé par l'équipe canadienne. Comme l'a expliqué le directeur de projet canadien : nous devons construire une usine vraiment différente. Nous avons dû sortir des sentiers battus pour y parvenir. Si nous avions suivi les méthodes préconisées par Bêta, nous n'aurions jamais construit l'usine à cet endroit. L'équipe a lu d'innombrables ouvrages sur les équipes de travail autonomes, la délégation des pouvoirs, les organisations à haut rendement et bon nombre d'autres méthodes de gestion révolutionnaires. L'usine qu'elle a conçue nécessitait une augmentation minimale des effectifs, une utilisation maximale des ressources extérieures et des travailleurs polyvalents. Les concepteurs de l'usine de Smithfield ont pu commencer à zéro, alors qu'en Californie, il leur fallait tenir compte de tous les systèmes en place.

Il a fallu obtenir l'appui de tous les membres de l'équipe de projet, mais également convaincre la haute direction de Minneapolis des avantages liés au choix d'un emplacement comme celui de Smithfield. La décision finale au sujet de l'investissement revenant au président, M. Delors, et au vice-président à la fabrication, M. Lindberg, l'équipe a constamment tenu ces derniers informés de l'évolution du projet. À un certain moment, l'équipe a même persuadé M. Lindberg de visiter l'emplacement proposé de Smithfield. L'accueil que lui ont réservé les employés de Bêta et les habitants de Smithfield fut très chaleureux et cela a contribué à dissiper toutes les incertitudes que pouvait soulever un investissement à l'extérieur des États-Unis.

La décision et ses répercussions. Vers la fin de 1992, M. Delors a signé une demande d'affectation par laquelle la société Bêta s'engageait à investir cinq millions de dollars dans l'usine de Smithfield. Comme l'a fait observer M. Adams : «Il n'y a pas eu de réunion générale où chacun défend son point de vue. Les décisions ont été prises progressivement, et c'est pourquoi il est si important de s'impliquer du début à la fin». Essentiellement, on était parvenu à

un consensus au sein de l'équipe de projet sur le fait que Smithfield représentait le meilleur emplacement, et MM. Delors et Lindberg, qui avaient été tenus informés de l'évolution du projet, n'ont eu aucune raison de douter de ce jugement. Une fois la demande d'affectation approuvée, l'équipe de projet a été dissoute et un membre important de l'équipe canadienne s'est vu confier la responsabilité de la construction de l'usine. Il a fallu à peine plus d'un an pour mettre en oeuvre le projet qui s'est terminé au début de 1994. Durant ce processus, on a suivi fidèlement le devis mis au point par l'équipe de projet à l'étape de la proposition. La conception était innovatrice, du moins pour les gens de Bêta, et s'est révélée très efficace. Le directeur de projet a décrit le processus en ces termes :

Nous avons dû obtenir tous les permis, former l'équipe technique, réunir les entrepreneurs, c'est-à-dire faire tout le travail requis pour mettre sur pied une usine. L'emplacement étant situé dans une zone agricole, il a fallu tenir une audience publique pour obtenir l'autorisation de modifier le zonage. Nous avons organisé une journée «portes ouvertes» pour informer le public de nos activités et le rassurer quant aux activités que nous voulions implanter dans la collectivité. Un grand nombre de personnes ont fourni un travail énorme. Nous avons affecté des dizaines d'employés de Bêta à ce projet. Je crois aussi que notre succès est aussi étroitement lié à l'enthousiasme, à l'énergie créatrice et au temps qu'un si grand nombre de gens ont consacré à la réalisation de cette usine. Et cela, de leur plein gré. Je dois absolument souligner à quel point il est essentiel d'intéresser tout le monde au projet, peu importe qu'il s'agisse du personnel du ministère de l'Agriculture, des chimistes, des plasticiens ou des employés de Bêta. Chacun voulait sa part du projet, et c'était formidable.

Impératifs d'ordre conjoncturel et stratégique

À la différence des autres types d'initiatives présentées dans cette étude, les initiatives axées sur la concurrence sont généralement prises en réponse à une offre de la société mère. Dans le cas de l'usine de mélanate, la direction de la filiale a repéré un débouché en étudiant le plan d'entreprise à long terme de la société; dans un autre cas, la filiale a répondu à une demande de propositions; dans un troisième cas, un directeur de succursale faisant partie d'une équipe de commercialisation mondiale a cherché à élargir le champ d'activité de l'une de ses usines. Dans chaque cas, la décision d'investir était déjà prise, mais la société mère pouvait être influencée par certains facteurs, comme l'opportunité de la décision et la situation géographique.

Dans ce type d'initiative, la filiale peut difficilement adopter une position proactive car elle dépend financièrement des décisions de la société mère. Dans le cas de l'usine de mélanate, la direction de la filiale avait observé qu'un projet d'investissement avait été prévu cinq ans plus tôt dans le plan stratégique de

l'entreprise. Parce qu'elle a pris les devants, la filiale a pu agir rapidement et soumettre son propre projet d'investissement. Le plus souvent, toutefois, les initiatives proposées s'inscrivent dans le cadre d'un débouché défini par la société mère.

Principaux facteurs de réussite

Nous avons défini trois facteurs qui jouent un rôle déterminant dans le succès des initiatives axées sur la concurrence. Tout d'abord, la filiale doit soumettre une proposition suffisamment concurrentielle pour être retenue au cours de l'évaluation préliminaire. Certains facteurs ayant une incidence sur la compétitivité des coûts, notamment les frais de transport et le coût des matières premières et de la main-d'oeuvre, sont incontournables. Si la main-d'oeuvre représente une forte proportion de l'investissement, les coûts seront plus élevés au Canada que dans le Sud-Est asiatique ou les Antilles. Cependant, la filiale peut agir directement sur d'autres facteurs, comme la productivité, le choix des procédés de fabrication, le niveau d'automatisation ou la compatibilité stratégique avec les installations connexes; ces facteurs constituent des occasions uniques de se distinguer de la concurrence. Toutes les entreprises échantillonnées savaient dans quels projets d'investissement elles étaient concurrentielles et orientaient leurs efforts en conséquence.

En deuxième lieu, la crédibilité de la filiale semble avoir été un facteur crucial. Comme l'a fait remarquer le président de l'une des sociétés : «Parmi les emplacements évalués, deux ou trois retiennent l'attention, dont l'un peut présenter un avantage économique, mais lorsque vous faites partie d'un comité de gestion américain, ce qui compte vraiment, c'est la crédibilité de l'organisation qui sollicite un mandat. Or, nous avons la réputation de chercher constamment à nous améliorer et à répondre aux besoins de notre clientèle». En d'autres termes, les décideurs de la société mère sont naturellement peu enclins à prendre des risques. Ils auront tendance à choisir une filiale ayant déjà démontré qu'elle peut tenir ses promesses, même si les coûts annoncés sont légèrement plus élevés que ceux de ses concurrentes. Ainsi, les filiales ont intérêt à présenter une proposition uniquement lorsque le projet se situe dans les limites de leurs compétences. Dans notre échantillon, la seule initiative refusée avait été proposée par une filiale qui sollicitait un investissement très important alors qu'elle n'avait jamais été retenue auparavant pour des projets de moindre envergure. Par la suite, cette société a sollicité avec beaucoup plus de succès des investissements plus modestes.

En troisième lieu, les personnes interrogées estimaient que le succès des initiatives axées sur la concurrence était étroitement lié aux efforts de vente et

de soutien déployés par les personnes clés. C'est là un autre aspect qui fait ressortir la nécessité de voir plus loin que les chiffres et de tenter de vendre les compétences de la filiale par des arguments moins matériels. Dans l'un des cas, il semble que l'enthousiasme et l'engagement personnels des gestionnaires de la filiale furent des facteurs déterminants dans l'obtention d'un projet d'investissement. Les efforts déployés par Terry Adams et Deborah Matthews dans le projet de fabrication de mélanate traduisaient un engagement personnel exceptionnel.

Les initiatives d'extension du mandat d'exclusivité

Ce type d'initiative vise à étendre la portée d'un mandat d'exclusivité existant ou d'un secteur de compétences démontrées pour exploiter un produit ou un marché présentant un potentiel mondial. Au cours de l'étude, nous avons relevé neuf de ces initiatives. Dans huit cas, on cherchait à étendre la portée de mandats commerciaux exclusifs (c.-à-d. des initiatives dans le cadre desquelles la filiale contrôlerait les activités de recherche et de développement, de fabrication et de commercialisation); dans le dernier cas, il s'agissait de pénétrer systématiquement un marché développé fortuitement par la filiale.

En plus de tirer parti des compétences existantes, les initiatives d'extension d'un mandat d'exclusivité risquent peu d'être contestées par les autres divisions ou sociétés affiliées. Alors que dans une initiative axée sur la concurrence, les filiales cherchent à obtenir l'investissement proposé, dans une initiative d'extension du mandat, aucun investissement n'est proposé à priori. Bien entendu, la filiale doit, dans un cas comme dans l'autre, travailler activement à faire valoir les avantages économiques de son projet, mais elle n'entre pas en concurrence avec d'autres établissements.

Les filiales détenant des mandats divisionnaires exclusifs élaborent sans cesse de nouvelles initiatives dans le cadre de leurs activités courantes. La présente étude ne visait toutefois que les initiatives comportant un investissement en immobilisations en sus du budget courant de développement. Nous estimions en effet que ces initiatives représentent de nouveaux projets importants plutôt que des développements progressifs. En théorie, nous voulions restreindre la définition de ce type d'initiatives aux projets qui avaient reçu l'approbation expresse de la société mère. Toutefois, selon le système d'affectation des capitaux employé, il semble que l'approbation ait été le plus souvent implicite. Essentiellement, les directeurs des filiales qui détiennent une exclusivité mondiale sont habilités par la société mère à prendre des décisions stratégiques, et la présence d'un processus formel d'approbation serait, à juste

titre, perçue comme une ingérence. Pour les besoins de la présente recherche, toutes les initiatives auxquelles on a donné suite sont présumées avoir reçu l'approbation de la société mère.

Étude de cas : le projet Stern de la société Gamma

Contexte organisationnel. Gamma, une société affiliée dont la majorité des actions étaient détenues par le géant Gamma Corp., exploitait des usines de fabrication d'appareils électriques, de systèmes de freinage et de commande pneumatiques, et de produits électroniques. Avec un chiffre d'affaires de 574 millions de dollars en 1984, Gamma était l'une des plus importantes entreprises contrôlées par des intérêts étrangers au Canada.

La société Gamma s'était développée au cours des années 50 en tant qu'entrepreneur pour le ministère de la Défense nationale. Lorsque le premier ministre Diefenbaker a mis un terme au programme des chasseurs *Avro Arrow* en 1958, Gamma a reconnu que l'industrie de la défense déclinait et elle s'est tournée vers d'autres marchés pour assurer sa croissance. La société a connu un premier succès avec son système d'affichage alphanumérique destiné aux aéroports, aux bureaux de paris et à la bourse. Ce système, qui fut le précurseur du terminal d'ordinateur, avait un potentiel commercial énorme. Grâce à des travaux exécutés dans le passé pour Air Canada, la société a obtenu des contrats avec l'ITAWA, l'organisme international responsable des télécommunications pour les sociétés aériennes, et dès le début des années 80, Gamma était devenue le principal fournisseur de terminaux et d'unités de contrôle des terminaux de l'industrie du transport aérien.

Gamma jouissait d'un niveau exceptionnellement élevé d'autonomie par rapport à sa société mère américaine. En 1950, alors qu'elle était encore un entrepreneur du secteur de la défense, la division canadienne utilisait la technologie mise au point par la société mère à Chicago. Cependant, la décision de se détourner du marché de la défense pour opérer une diversification des activités est venue de la seule division canadienne. À mesure que la division s'est éloignée de ses activités d'origine, elle a développé des compétences uniques au sein de Gamma Corp. et a accédé à des marchés (comme les sociétés aériennes) qui ne faisaient pas partie de la clientèle traditionnelle de Gamma. Dans les années 70, le siège social avait complètement perdu le fil des activités de Gamma. Comme sa réussite ne faisait aucun doute, la filiale fut habilitée à prendre toutes les décisions relatives à la conduite de ses affaires. Essentiellement, la filiale détenait un mandat élargi d'exclusivité mondiale puisqu'elle assurait le développement, la fabrication, la commercialisation et la vente de ses produits à l'échelle

mondiale. Bien que les termes de cette exclusivité n'aient jamais été officiellement définis, la filiale devait en pratique répondre aux besoins de l'industrie du transport aérien en matière de traitement de l'information.

Débouché commercial. En 1983, l'ITAWA fut consultée au sujet de la coordination des vols en vue des Jeux olympiques de Los Angeles qui devaient se tenir en 1984. Les responsables de l'aéroport de Los Angeles (LAX), qui prévoyaient des encombrements au terminal international, avaient demandé que l'on partage les installations aux portes d'embarquement et aux comptoirs d'enregistrement. Cette mesure soulevait un problème pour les sociétés aériennes parce qu'elles utilisaient depuis toujours leurs propres terminaux spécialisés et leur propre protocole de transmission des données. Ainsi, un comptoir d'enregistrement d'Air Canada était configuré de telle manière qu'il ne pouvait être utilisé par American Airlines ou Canadien International, par exemple. Pour l'ITAWA, le défi consistait à concevoir un système d'exploitation partagée qui permette d'optimiser l'efficacité aux portes d'embarquement et aux comptoirs d'enregistrement de l'aéroport de Los Angeles.

À cette époque, Gamma avait déjà établi une étroite collaboration avec l'ITAWA. Les ingénieurs de Gamma se réunissaient au moins une fois par mois avec les responsables de l'ITAWA pour discuter de questions techniques et commerciales, et ils faisaient activement la promotion de l'organisme auprès des sociétés aériennes; des liens étroits de confiance se sont tissés entre les deux groupes.

Paul Kruger, l'un des meilleurs ingénieurs de la division d'électronique, passait alors beaucoup de temps à Londres où il travaillait en collaboration avec les ingénieurs de l'ITAWA à des projets de réseaux de communication. Au cours de l'un de ses voyages, soit en 1983, on lui a exposé le problème auquel devaient faire face les organisateurs des Jeux de Los Angeles.

J'ai participé à de nombreuses réunions avec les membres de l'ITAWA à Londres. Après ces séances de travail, nous avions l'habitude de nous rendre au *pub* voisin pour prendre un verre et bavarder. C'est là que certains ont finalement eu l'idée d'un terminal commun destiné aux nouveaux aéroports. À cette époque, chaque compagnie aérienne utilisait ses propres terminaux spécialisés pour toutes les opérations. Par la suite, chaque fois qu'un nouvel aéroport était construit, les responsables souhaitaient partager les quais d'embarquement entre différentes sociétés aériennes et ne voulaient pas s'embarasser inutilement d'une dizaine de terminaux différents. D'où l'idée du système Sterm (équipement terminal partagé) auquel chaque préposé pourrait accéder et qui serait capable de reproduire les caractéristiques de toutes les sociétés aériennes et de tous les terminaux. Enfin, comme ce besoin était flagrant à l'aéroport de Los Angeles, les représentants de

l'ITAWA ont communiqué avec Londres pour convoquer une réunion. J'étais alors très occupé, mais ils m'ont demandé de me rendre à New York pour rencontrer une équipe de quatre personnes spécialement dépêchée pour une petite séance de remue-méninges. Je les ai donc rejoints à New York. Nous avons discuté des problèmes et passé la plus grande partie de la nuit à tenter de les résoudre; nous avons finalement envisagé certaines possibilités d'action. Les membres de l'ITAWA sont repartis et ont rédigé la proposition; deux semaines plus tard, nous nous sommes rendus à l'aéroport de Los Angeles pour rencontrer le comité des représentants des lignes aériennes car le projet avait attiré un certain nombre de soumissionnaires. Les membres de l'ITAWA et moi avons exposé le projet, et quelques heures plus tard, nous avons appris que le contrat nous avait été accordé. Et c'est ainsi que Sterm est vraiment né.

Le système Sterm. Le coeur du système Sterm consistait en une série d'émulations de terminaux qui permettaient de reproduire les écrans d'Air Canada ou de British Airways, par exemple. Le système comportait également un logiciel qui assurait la communication entre les différents protocoles, un logiciel d'impression standard et un dispositif de sécurité interdisant l'accès aux systèmes des autres entreprises. Sterm avait donc fourni à Gamma l'occasion d'élargir ses compétences en matière de réseaux de communication et de vendre du matériel connexe, principalement des terminaux Gamma, à différentes sociétés aériennes.

Impératifs d'ordre conjoncturel et stratégique

Les initiatives d'extension d'un mandat exclusif sont dictées par le processus habituel d'expansion commerciale, comme la recherche de nouveaux débouchés, l'application d'une nouvelle technologie à un produit éprouvé et l'exploitation de nouveaux segments de marché. Les initiatives que nous avons étudiées étaient toutes essentiellement axées sur l'élargissement d'une gamme de produits. Pour tirer parti d'une exclusivité, les filiales avaient formé des groupes de développement et ces groupes avaient identifié des besoins et proposé des solutions commerciales.

Toutes les initiatives d'extension d'un mandat d'exclusivité que nous avons étudiées étaient axées sur des débouchés internationaux, c'est-à-dire des marchés qui ne sont pas exclusivement canadiens. Il n'y a pourtant aucune raison pour qu'il en soit toujours ainsi. Si, par exemple, le principal marché visé par une exclusivité était canadien, les nouveaux concepts de produits pourraient être développés localement puis exportés sur le marché mondial, comme dans le modèle du cycle de vie des produits établi par Vernon (1966). Mais dans l'échantillon étudié, les débouchés visés résultaient d'une interaction avec une clientèle formée de grandes multinationales.

Facteurs de réussite

Les personnes interrogées ont attribué le succès de ces initiatives à trois grands facteurs. Tout d'abord, on estimait qu'il était important de posséder une grande autonomie, car celle-ci reflète le désir des directeurs de filiales de se libérer de la bureaucratie de la société mère et de gérer l'entreprise comme s'ils en étaient les propriétaires. Si l'on considère que la filiale détient déjà une exclusivité ou possède à tout le moins les compétences nécessaires pour exploiter une occasion d'affaires, on ne peut lui reprocher de percevoir comme une ingérence l'intervention constante de la société mère. Cette attitude va en effet à l'encontre du concept même de l'attribution d'un mandat exclusif. Dans le cas de la société Gamma, il est évident que l'organisation possédait un niveau élevé d'autonomie, et les gestionnaires étaient convaincus que ce facteur avait joué un rôle déterminant dans le succès de leur initiative. Comme le faisait remarquer l'un d'entre eux, cette autonomie leur a permis d'utiliser le nom et la technologie de la société sans avoir à subir la bureaucratie typique des grandes entreprises.

En deuxième lieu, il fallait élaborer un solide plan d'affaires, comme c'est le cas pour toute demande d'investissement. En raison de l'autonomie dont avait fait preuve la filiale dans ce type de projet, la direction a pu mettre de l'avant son initiative sans avoir au préalable élaboré un plan d'affaires, mais cette négligence aurait pu lui être néfaste si l'initiative n'avait pas été un franc succès. L'autonomie ne peut se substituer à une bonne planification.

En troisième lieu, l'initiative devait cadrer avec les objectifs stratégiques de la société mère. Il s'agit là d'une question complexe. En effet, dans un contexte économique marqué par la rareté des ressources, la société mère n'affectera des fonds qu'aux projets qu'elle juge dignes d'intérêt. À moins que la direction de la société mère ne reconnaisse l'importance stratégique d'un projet, elle refusera d'en assurer le financement. L'un des cas étudiés corrobore cette observation : «la filiale avait besoin de fonds pour améliorer un produit extrêmement rentable, mais la société mère a rejeté la demande de financement parce que ce produit n'entrait pas dans ses projets d'expansion et que l'entreprise était globalement à court de ressources».

Synthèse des quatre types d'initiatives

Même si les quatre types d'initiatives ont d'abord été définis par une démarche inductive, nous pouvons aussi les regrouper selon un modèle conceptuel. Ce processus devrait permettre de saisir les caractéristiques les plus

notables de ces initiatives. Deux caractéristiques semblent présenter une importance particulière : la nature du débouché commercial et la mesure dans laquelle l'initiative peut susciter la rivalité.

Débouché commercial

Nous faisons valoir que la filiale joue un rôle d'entrepreneur qui se distingue, du moins sur le plan analytique, de la fonction de gestion qui consiste essentiellement à assurer la conduite des affaires. Dans toutes les filiales étudiées, nous avons observé la présence d'une organisation de vente et de mise en marché, qui avait pour fonction de vendre les gammes de produits de la société à la clientèle canadienne, ainsi que d'une organisation distincte, axée sur la valeur ajoutée et animée d'un esprit d'entreprise, dont le rôle était d'améliorer le développement de nouveaux produits et marchés pour l'ensemble de la société. Cette fonction est absente de bon nombre de filiales canadiennes; sa présence dans notre échantillon est une caractéristique que nous avons intégrée délibérément au projet parce que nous voulions mettre l'accent sur les qualités d'entrepreneurship des filiales. Nous avons employé ici la définition d'entrepreneurship donnée par Kizner (1973), c'est-à-dire la surveillance attentive des débouchés, ce qui signifie essentiellement que l'entrepreneur surveille le marché pour repérer les créneaux qu'il peut exploiter. Ces ouvertures peuvent prendre différentes formes; il peut s'agir d'une demande non encore satisfaite pour un produit, de marchés non desservis ou d'un manque d'efficacité observé dans les activités de production d'autres entreprises.

Un autre aspect théorique à considérer est que la position occupée par la filiale au sein de la société suppose trois relations commerciales distinctes :

- 1) La filiale agit au nom de la société comme seul lien avec le marché local (c.-à-d. le marché canadien).
- 2) Le plus souvent, la filiale a une fenêtre sur le marché mondial pour le segment de marché particulier qu'elle dessert.
- 3) La filiale est liée au marché intérieur de la société.

La fonction d'entrepreneurship s'applique à ces trois relations.

1. La surveillance attentive des débouchés sur le marché local. Cette caractéristique est essentiellement liée aux initiatives dictées par le marché local retenues pour les fins de la présente recherche. Les gestionnaires repèrent les besoins du marché et la demande pour des produits grâce aux relations suivies qu'ils entretiennent avec les diverses entités canadiennes qui, le plus souvent font partie de sa clientèle, mais qui peuvent aussi être des fournisseurs, des

concurrents ou des organismes gouvernementaux. Ils tentent de répondre aux besoins et écoulent les nouveaux produits qui résultent de ces efforts sur le marché local et sur d'autres marchés. Toutes les initiatives dictées par le marché local étudiées ici ont très rapidement entraîné des ventes sur le marché mondial. Dans certains cas, la filiale canadienne bénéficiait d'une position privilégiée vis-à-vis des principaux clients (p. ex. dans l'industrie de la foresterie); dans d'autres cas, ce sont les qualités d'entrepreneurship de la filiale qui ont permis de concevoir le produit au Canada car la demande était aussi présente sur d'autres marchés très développés. Le facteur commun de ces initiatives demeure la surveillance attentive des débouchés *locaux* (canadiens). Cette fonction est très importante car la société ne dispose d'aucun autre moyen de percevoir ce type de débouchés.

2. *La surveillance attentive des débouchés sur le marché mondial.* Le rôle que joue la filiale dans la recherche de débouchés mondiaux, quoique beaucoup plus difficile à définir que celui qu'elle a sur les marchés locaux, demeure important. On peut faire l'hypothèse que bon nombre, sinon la plupart, des grandes multinationales rivalisent dans des industries qui ont une dimension mondiale, c'est-à-dire qui peuvent répondre à la demande de différents pays en offrant des produits peu différenciés et dont la clientèle est souvent formée d'autres multinationales. Partant de cette hypothèse, on constate qu'il est beaucoup moins impératif pour la société de se doter d'avant-postes dans les marchés locaux que de se constituer un réseau de filiales capables de s'adapter rapidement aux changements qui surviennent dans le contexte international.

Deux mécanismes entrent en jeu ici. Le premier correspond à l'initiative d'extension du mandat d'exclusivité, qui consiste à accorder l'exclusivité mondiale d'une gamme de produits, d'un marché précis ou d'une technologie particulière à une filiale, laquelle devient alors responsable de toutes les activités nécessaires de développement. La filiale peut exploiter les débouchés qui surgissent dans ce domaine limité de responsabilité sans l'intervention constante de la société mère. Le second mécanisme est l'initiative axée sur la concurrence, qui suppose un système plus centralisé d'affectation des ressources, selon lequel la société identifie les débouchés mondiaux et invite ensuite les filiales à présenter des propositions. Dans ce cas, les directeurs de filiales peuvent participer à la recherche de créneaux commerciaux par l'intermédiaire d'une équipe appropriée de commercialisation mondiale ou grâce aux rapports qu'ils entretiennent avec leurs homologues de la société mère. L'opportunité de mettre de l'avant une initiative dépend toutefois de la capacité de la filiale de convaincre la direction de la société mère que sa proposition est plus avantageuse que celle des filiales concurrentes. Il existe aussi un mécanisme hybride qui rend cette synthèse plus complexe. Ainsi, dans l'une

des sociétés étudiées, plusieurs divisions avaient obtenu des mandats d'exclusivité mondiale comparables. Un débouché pouvait être attribué en exclusivité à n'importe laquelle des divisions mais, s'il s'inscrivait dans les limites d'un mandat exclusif déjà détenu par une autre division, celle-ci jouissait d'un droit de premier regard sur le débouché en question.

3. *La surveillance attentive des débouchés sur le marché interne.* L'une des caractéristiques communes à la plupart des grandes multinationales est l'importance des flux internes de produits. Ainsi, on achemine des matières premières et des produits semi-finis fabriqués dans un établissement vers d'autres divisions de l'entreprise où ils sont assemblés ou finis. Ces flux entre les filiales constituent un marché interne régi par un système de coûts de cession. Le marché interne offre l'avantage indéniable de permettre à la société d'exercer son influence sur toutes les étapes de la production. Cependant, une telle organisation risque de devenir peu efficiente car les fournisseurs de matières premières, par exemple, sachant que la division de la fabrication dépend d'eux pour son approvisionnement, tendent à perdre de leur compétitivité.

Vu sous cet angle, le marché interne constitue pour la filiale une autre façon d'exercer ses talents d'entrepreneur. Les gestionnaires connaissent bien la structure des coûts et les compétences internes de leur filiale et ils peuvent rechercher des débouchés qui leur permettront d'appliquer leur savoir-faire aux activités courantes de la société. S'ils décèlent un problème d'efficacité au sein d'une organisation, ils peuvent proposer à la direction de la société mère une solution plus efficace, consistant soit à transférer ces activités au Canada soit à redéployer les ressources. Il ne fait aucun doute que ces mesures s'apparentent aux initiatives de redéploiement que nous avons aussi étudiées.

Rivalité potentielle

La deuxième dimension importante de cette synthèse est ce que nous appelons ici la rivalité potentielle. Cette notion vise à décrire les efforts que doit déployer une filiale canadienne pour soutenir la concurrence des autres groupes lorsqu'elle sollicite une activité commerciale. L'initiative d'une filiale canadienne comportera un risque élevé de rivalité si elle ne peut offrir les avantages concurrentiels qui détermineront l'approbation du projet, même si cette elle est la première à avoir repéré le débouché commercial en question. En revanche, l'initiative ne soulèvera que peu de rivalité si la filiale jouit d'une position privilégiée parce qu'elle possède les compétences et le réseau de relations d'affaires sur le marché local nécessaires pour exploiter efficacement

ce débouché. Dans ce cas, la société mère a le choix d'approuver l'initiative ou de tout simplement l'annuler.

Les initiatives de redéploiement et de mise en concurrence présentent un potentiel élevé de rivalité, mais pour des raisons légèrement différentes. Les initiatives de redéploiement consistent le plus souvent pour une filiale à remettre en question une structure particulière et à affirmer qu'elle tient une solution plus efficace. C'est à la filiale qu'il incombe alors de prouver qu'elle peut produire à meilleur coût, donner un meilleur service aux clients ou offrir un quelconque avantage. À moins que la filiale n'avance des arguments décisifs, le titulaire continuera à exercer l'activité sollicitée. Dans le cas d'une initiative axée sur la concurrence, les filiales rivales doivent répondre à un ensemble de critères relativement objectifs. L'activité n'a pas de titulaire attribué. Les initiatives d'extension d'un mandat d'exclusivité et les initiatives dictées par le marché local ne suscitent généralement que peu de rivalité. Dans le premier cas, la filiale détient déjà l'exclusivité, ce qui lui confère le privilège de mener ses affaires comme elle l'entend. Dans le deuxième cas, l'initiative porte précisément sur le marché national, de sorte qu'il est impossible à la société mère ou à une autre filiale de s'approprier le projet.

Le potentiel de rivalité n'est pas une notion aussi précise que le laisse supposer cette distinction initiale. Dans la partie précédente, nous avons souligné que les initiatives d'extension d'un mandat d'exclusivité et celles axées sur la concurrence sont les pôles d'un continuum qui comprend des formes hybrides. Ces initiatives hybrides présenteraient un risque modéré de rivalité puisque l'une des filiales ou des divisions jouit d'un privilège qui peut être remis en question. Les initiatives dictées par le marché local soulèvent aussi, jusqu'à un certain point, un risque de rivalité. À moins que les relations que la filiale entretient avec la clientèle locale ou d'autres groupes ne présentent un caractère unique, l'activité commerciale sollicitée peut fort bien être transférée à la société mère ou à une autre filiale. Dans plusieurs cas, la filiale avait repéré un débouché, mis sur pied une petite entreprise et perdu ensuite le contrôle sur l'activité commerciale aux mains de la société mère. Il s'agit là d'un exemple manifeste d'initiative présentant un risque moyen ou élevé de rivalité.

La notion de rivalité potentielle est plus étendue que ne l'indique la dichotomie fondamentale. Les initiatives de redéploiement et celles axées sur la concurrence sont essentiellement tournées vers l'intérieur. L'une entraîne simplement une nouvelle répartition des activités, et l'autre, une décision quant à la destination d'un investissement déjà approuvé. En raison de cette orientation, ces initiatives visent surtout l'exploitation optimale des ressources existantes de la multinationale. Les initiatives dictées par le marché local et les

initiatives d'extension d'un mandat exclusif sont au contraire tournées vers l'extérieur. Elles sont orientées vers les débouchés des marchés local et mondial, respectivement. Elles correspondent donc à une activité créatrice qui a pour but d'accroître les ressources de la multinationale. Il ne faut cependant pas croire qu'une activité créatrice est plus intéressante qu'une activité d'exploitation; en longue période, l'une et l'autre sont essentielles à la réussite de l'entreprise multinationale.

Cet argument a une portée considérable sur les principales caractéristiques que l'on s'attend à retrouver dans les initiatives, si opposées soient-elles. Tout d'abord, si l'on considère les initiatives du point de vue de leur potentiel de rivalité, on constate que pour celles qui comportent un risque élevé à cet égard, la filiale doit faire valoir des compétences démontrées, tandis que pour les initiatives risquant peu de susciter la rivalité, ces compétences peuvent être latentes. En effet, la direction de la société mère choisira toujours, dans un contexte de concurrence, la proposition présentant le moins de risques et elle privilégiera la filiale qui a déjà fait ses preuves. Deuxièmement, si l'on s'en tient à cette logique, on constate que pour les initiatives comportant un potentiel élevé de rivalité, les gestionnaires doivent avoir établi des rapports personnels très étroits, jouir d'une bonne crédibilité et avoir une certaine présence «politique» afin de doter leur filiale d'un avantage concurrentiel, tandis que pour les initiatives comportant un potentiel limité de rivalité, ils n'ont pas à afficher tous ces talents. En troisième lieu, les filiales qui mettent de l'avant des initiatives suscitant peu de rivalité doivent faire preuve d'une grande autonomie afin de pouvoir prendre rapidement des décisions d'affaires en présence d'un débouché, sans avoir à consulter la société mère. Pour les initiatives au potentiel de rivalité élevé, l'autonomie stratégique n'est pas un facteur déterminant bien qu'elle demeure souhaitable dans certains cas. En quatrième lieu, le moment choisi est crucial pour toutes les initiatives, mais pour des raisons un peu différentes. Pour les initiatives qui présentent un fort potentiel de rivalité, la société bénéficiaire, en quelque sorte, d'un débouché interne car elle doit pouvoir rationaliser en toute confiance ses activités régionales (initiatives de redéploiement) ou avoir donné son aval à un plan d'investissement (initiatives axées sur la concurrence). Dans les initiatives de ce genre, la société bénéficiaire d'une ouverture sur l'extérieur. Ce qui importe, c'est la réceptivité du marché, local ou mondial, à l'initiative proposée d'expansion commerciale. L'ouverture dont bénéficie la société mère a une incidence limitée, dans la mesure où la filiale possède un pouvoir discrétionnaire suffisant en matière de décisions stratégiques.

À la figure 1, nous avons juxtaposé les concepts de débouchés commerciaux et de rivalité potentielle aux quatre types d'initiatives. Deux

points doivent être soulignés ici. Premièrement, il est très improbable qu'un débouché sur le marché interne présente un faible risque de rivalité puisque, par définition, la filiale cherche à s'approprier une activité commerciale confiée à une autre organisation. Deuxièmement, telles qu'elle sont représentées ici, les initiatives dictées par le marché local peuvent comporter n'importe quel degré de rivalité potentielle. En réalité, comme nous l'avons évoqué dans les paragraphes précédents, la plupart de ces initiatives engendrent habituellement peu de concurrence.

Figure 1
Synthèse conceptuelle des types d'initiatives

	Faible niveau de rivalité	Niveau élevé de rivalité
Débouché sur le marché local	Initiative dictée par le marché local	
Débouché sur le marché mondial	Initiative d'extension du mandat exclusif	Initiative axée sur la concurrence
Débouché sur le marché interne		Initiative de redéploiement

2. CONCLUSIONS AU SUJET DES FILIALES

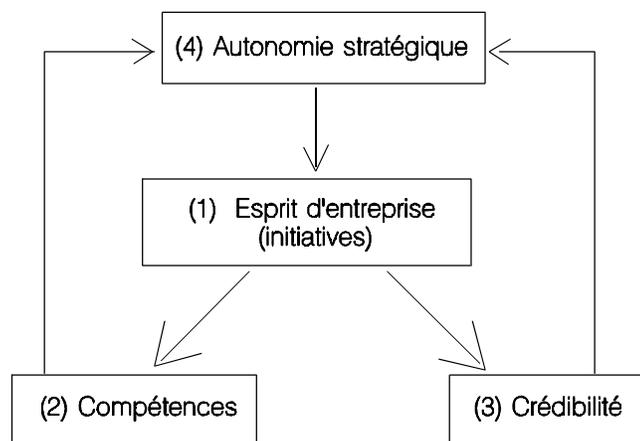
Bien que notre analyse ait porté principalement sur la question des initiatives lancées par les filiales, la méthode employée nous a permis d'étudier le processus évolutif de ces entreprises. Nous avons examiné pour chaque filiale entre six et dix initiatives s'échelonnant sur une période de 10 à 35 ans, de sorte que nous avons obtenu pour chaque organisation une série de clichés successifs. Nous avons par ailleurs demandé aux gestionnaires en poste depuis longtemps de nous expliquer comment la filiale avait évolué du point de vue de ses activités, de ses rapports avec la société mère, etc.

La présente partie est consacrée à un examen de la question suivante : comment les initiatives évoluent-elles et convergent-elles avec le temps? Nous avons élaboré dès le départ un modèle préliminaire pour décrire ce processus évolutif, modèle que nous avons bien entendu révisé et amélioré à mesure que les travaux progressaient. Notre exposé sera donc axé sur les trois aspects suivants :

- 1) le modèle élaboré *a priori* et les données qui corroborent ce modèle;
- 2) l'évolution de certaines initiatives particulières; et
- 3) le processus évolutif dans un contexte général.

Le modèle conceptuel a priori

Le modèle d'évolution des filiales sur lequel nous avons fondé la présente recherche s'inspire des travaux de Burgelman (1983) sur les projets d'entreprises. Ce modèle comporte quatre éléments essentiels, représentés à la figure 2 : l'esprit d'entreprise (1), lorsqu'il se manifeste par des initiatives, entraîne un renforcement des compétences de la filiale (2) et de sa crédibilité auprès de la société mère (3). Ces circonstances incitent le siège social à réévaluer le rôle de la filiale, ce qui laisse entrevoir une contribution plus importante de celle-ci sur le plan de la valeur ajoutée. La filiale obtient ainsi un plus grand degré d'autonomie stratégique (4), ce qui affine son esprit d'entreprise. Cette boucle de rétroaction a un effet de renforcement susceptible d'amener la filiale vers de nouveaux sommets. Cependant, elle peut aussi être entraînée dans une spirale descendante et perdre progressivement de son autonomie et de sa crédibilité.

Figure 2 - Modèle d'évolution des filiales

Sur le plan qualitatif, les résultats obtenus ont essentiellement corroboré ce modèle. Les personnes interrogées étaient presque toujours d'avis que l'approbation d'une initiative avait haussé la crédibilité et renforcé les compétences de leur organisation. Elles estimaient aussi que le niveau d'autonomie stratégique accordé à leur organisation avait influé sur le nombre d'initiatives mises de l'avant et leur qualité. Les résultats sont cependant moins concluants en ce qui concerne la réévaluation du rôle de la filiale par le siège social. Rien ne laisse supposer que le rôle des filiales, évalué en fonction du degré d'autonomie stratégique, ait changé pendant la période étudiée. Dans certains cas, il semble même que l'autonomie stratégique sur ce plan ait diminué, en dépit du nombre important d'initiatives menées à bien.

Nous avons recueilli des données quantitatives à l'appui de ces résultats en demandant à tous les directeurs généraux des filiales de décrire les changements survenus entre 1984 et 1994 en fonction de quatre critères : l'autonomie stratégique, l'ouverture manifestée par la société mère à l'égard des initiatives, les compétences particulières et les responsabilités internationales. Nous n'avons pas abordé directement la question de la crédibilité car nous estimons que cette notion est beaucoup trop subjective du point de vue de la société mère pour constituer un critère valable. Nous avons résumé au tableau 2 les résultats obtenus à partir des réponses des sept personnes interrogées¹.

¹ Nous avons interrogé sept personnes parce que deux des filiales étudiées possédaient deux divisions distinctes ayant chacune sa propre structure hiérarchique. Il était évident que nous devions dans les deux cas interroger les deux directeurs généraux.

Tableau 2
Évolution des caractéristiques des filiales

	<i>Moyenne des réponses sur une échelle Likert de sept points</i>	
	1984	1994
Autonomie stratégique	2,29	2,43
Ouverture de la société mère à l'égard des initiatives	2,86	3,86
Compétences particulières	3,29	3,71
Responsabilités internationales	2,57	4,14

D'après ces données, le changement le plus significatif a été l'accroissement marqué des responsabilités internationales pendant la décennie considérée. Il est intéressant de noter, cependant, que les personnes interrogées n'avaient pas observé d'amélioration sensible des compétences particulières de leur organisation. Il semblerait donc que les acquis soient principalement attribuables à la nouvelle orientation internationale de la filiale. Bien que le degré d'autonomie stratégique des filiales n'ait pas changé sensiblement au cours de la période étudiée, les personnes interrogées estimaient néanmoins que la société mère faisait maintenant preuve d'une plus grande ouverture à l'égard de leurs initiatives. Ce résultat semble indiquer que la direction de la société mère perçoit différemment le rôle de la filiale et que le mécanisme par lequel s'opère ce changement de rôle n'est pas lié à l'autonomie. La société mère peut en effet avoir eu recours à d'autres mécanismes, comme une mise en concurrence en bonne et due forme.

Évolution de certaines initiatives

À en juger d'après de nombreux ouvrages publiés sur les mandats exclusifs de diffusion mondiale d'un produit, les mandats élargis, qui englobent la responsabilité de la recherche et du développement, de la fabrication et de la commercialisation, seraient de loin supérieurs aux mandats d'exclusivité restreints à un seul domaine fonctionnel. On prétend en effet qu'une fois que la filiale a obtenu la responsabilité élargie d'une gamme complète d'activités commerciales, ce mandat est bien établi et la filiale est libre d'en élargir la

portée comme bon lui semble. Selon ce modèle, les filiales mettraient de l'avant des initiatives de redéploiement, des initiatives axées sur la concurrence ou des initiatives dictées par le marché local dans le but d'obtenir un mandat exclusif et de lancer, sur cette base, des initiatives d'extension de mandat exclusif.

Dans quelle mesure un tel profil d'évolution est-il ressorti de notre étude? Les données concrètes recueillies n'indiquent pas de façon particulière qu'une extension des mandats d'exclusivité ait immédiatement suivi l'obtention de tels mandats. Seule la société Delta semble avoir évolué dans ce sens. Cependant, les personnes interrogées admettaient sans réserve qu'elles souhaitaient obtenir un mandat exclusif élargi et, par la suite, en étendre la portée. Chez Delta et Epsilon, par exemple, il semblait probable que le mandat d'exclusivité élargi récemment obtenu serait étendu dans un avenir rapproché. D'autres filiales n'avaient pas encore atteint ce stade du processus d'évolution. Ainsi, Alpha et Bêta, qui avaient surtout lancé des initiatives de redéploiement, se tournaient de plus en plus vers les initiatives axées sur la concurrence, phénomène que l'on attribuait à la crédibilité grandissante de la filiale auprès de la société mère. Au moment de l'étude, toutefois, il était impossible de savoir si cette évolution allait mener à des initiatives d'extension de mandats d'exclusivité.

Il convient ici de s'attarder sur la notion de rivalité potentielle car elle est liée dans une certaine mesure à la viabilité du mandat exclusif et, par conséquent, à la probabilité d'un développement subséquent. Essentiellement, moins une initiative risque de soulever la rivalité, plus elle a de chances d'être viable. Ainsi, les initiatives dictées par le marché local et les initiatives d'extension d'un mandat d'exclusivité présentent un grand potentiel de viabilité, tandis que les initiatives de redéploiement et de mise en concurrence peuvent mener à la création d'activités commerciales qui finissent par être éliminées progressivement ou prises en charge par d'autres filiales. À cet égard, il pourrait donc être plus important de mettre de l'avant des initiatives qui suscitent peu la rivalité que de détenir un mandat d'exclusivité élargi. Un tel mandat, comme nous l'avons observé dans notre recherche, peut être transféré à une organisation qui possède les mêmes compétences que le détenteur actuel. En revanche, certains mandats exclusifs de fabrication ne peuvent être retirés à la filiale à laquelle ils ont été accordés si celle-ci fait preuve d'un engagement ferme à fournir un service de qualité et à chercher constamment à s'améliorer. Le mandat d'exclusivité élargi est donc associé à un faible niveau de rivalité potentielle, mais il existe des exceptions notables.

Une dernière question, sur laquelle il faudra mener d'autres recherches, est le mécanisme par lequel une initiative peut avoir des répercussions positives sur l'évolution d'une autre initiative. La présente étude semble indiquer que les

initiatives permettent aux filiales d'acquérir progressivement des atouts qui servent ensuite à mettre de l'avant de nouvelles initiatives. Nous avons identifié quatre types d'atouts : les biens matériels (usine, équipements), les connaissances techniques (p. ex. une compétence dans le domaine des logiciels ou de l'ingénierie), la réputation ou la crédibilité (compétences perçues par la société mère) et la compréhension du processus de renforcement des initiatives. En appliquant ces atouts aux initiatives en cours, les filiales ont pu améliorer leur rendement tant par la conduite de ces initiatives que par la gestion continue des mandats d'exclusivité. Le renforcement de ces atouts a permis aux filiales de lancer de nouvelles initiatives. Tant que d'autres travaux n'auront pas été menés, cependant, cette notion conservera un caractère spéculatif.

Le contexte général de développement

Tant chez Gamma que chez Delta, le processus d'expansion qui s'est déroulé pendant la plus grande partie de la période étudiée a accusé un recul vers la fin de cette période (en 1989 et en 1991, respectivement). Ce résultat avait de quoi surprendre, mais il nous a permis de mieux comprendre certains problèmes. Il convient ici de donner un bref aperçu des événements avant de tenter de les expliquer.

Les premiers mandats exclusifs de diffusion mondiale obtenus par Gamma remontent au début des années 50, lorsque la société mère a autorisé la filiale à explorer de nouveaux secteurs technologiques pour réduire sa dépendance envers l'industrie de la défense. À l'époque, Gamma n'était pas entièrement contrôlée par la société mère et jouissait d'une autonomie considérable. Au cours des années 50 et au début des années 60, Gamma a développé un certain nombre de nouvelles activités commerciales qui ont mené, dans les années 70 et 80, à l'extension de certains mandats d'exclusivité. Vers la fin des années 80, la société mère a subi d'importantes pertes. Elle a dû vendre plusieurs de ses divisions pour rembourser ses dettes et elle a réduit considérablement les fonds d'investissement accordés aux autres divisions. Durant cette période, la société mère a en outre racheté les actions que détenaient les actionnaires minoritaires de Gamma, mesure qui a contribué à miner davantage l'autonomie de la filiale. En raison de ces changements et de l'absence de toute compatibilité stratégique entre les activités commerciales de Gamma et celles de la société mère, aucune autre initiative de la filiale n'a été approuvée. À deux reprises, Gamma a soumis une simple proposition d'investissement pour l'extension d'un mandat exclusif et elle a chaque fois essuyé un refus de la société mère. Comme l'a fait remarquer le directeur général, Gamma a maintenant moins accès au capital que si elle dépendait d'une banque pour son financement.

Au début des années 80, Delta, une société spécialisée dans les technologies de pointe, connaissait une croissance rapide mais n'exerçait au Canada aucune activité importante de fabrication ou de développement de produits. Son président, qui cherchait des moyens d'améliorer le rendement de la société à l'échelle mondiale et subissait des pressions de la part du gouvernement canadien, a lancé un certain nombre d'initiatives orientées vers l'industrie pétrolière et gazière. Ces projets ont tout d'abord été financés par l'organisation canadienne, mais la filiale a par la suite demandé et obtenu l'approbation de la société mère. En 1991, celle-ci a procédé à une restructuration afin de pouvoir exercer un contrôle plus rigoureux sur les activités de développement de produits menées par ses diverses filiales dans le monde entier. Essentiellement, la société abolissait le mécanisme qui permettait de financer localement les activités à valeur ajoutée. Ainsi, les établissements canadiens qui possédaient déjà des mandats exclusifs de diffusion mondiale étaient dorénavant forcés de s'affilier à une division américaine sans l'approbation de laquelle ils ne pouvaient lancer de nouvelles initiatives. La direction de la filiale canadienne reconnaît que pour créer de nouvelles activités à valeur ajoutée au Canada, elle doit maintenant repérer au préalable un projet d'acquisition susceptible d'intéresser une division américaine. De toute évidence, l'esprit d'entreprise occupe très peu de place dans un tel processus.

Ces deux brefs exemples ont un élément commun : la filiale a vu son expansion interrompue par des circonstances indépendantes de sa volonté. Dans le cas de Gamma, les mauvais résultats de la société mère se sont répercutés sur la filiale, et dans le cas de Delta, la société mère a procédé à une réorganisation dans le but de mieux coordonner les activités mondiales de développement de produits. Ainsi, pour bien comprendre le processus d'expansion des filiales, il est nécessaire d'élargir le contexte organisationnel pour tenir compte de la conjoncture et de la stratégie de la société.

Il convient enfin d'aborder la question des répercussions négatives que peut avoir, dans certains cas, l'expansion des filiales. En partant du principe selon lequel l'expansion d'une filiale aboutit à l'obtention d'un mandat exclusif de diffusion mondiale, on peut affirmer que Gamma était une filiale très développée vers la fin des années 80. Cependant, comme cette expansion excluait toute forme d'intervention de la société mère, celle-ci a fini par perdre le fil des activités de Gamma et ne lui a réservé qu'un rôle marginal dans sa stratégie globale. En définitive, cette situation pourrait mener à la vente ou à la dissolution de la filiale, bien que Gamma fasse tout actuellement pour conserver son statut. Ainsi, tout dépend de ce que l'on entend exactement par expansion. La filiale peut se développer au point de perdre son identité au sein de la société mère ou se développer moins et demeurer étroitement liée, voire subordonnée, à

une division de la société mère, pour éventuellement se voir attribuer un rôle d'une très grande importance stratégique. Lorsqu'on procède à une analyse coûts-avantages des projets d'expansion, il faut faire preuve de beaucoup de discernement et envisager chaque cas individuellement.

3. RÉPERCUSSIONS SUR LE PLAN DES POLITIQUES

Cette partie vise deux objectifs. D'abord, analyser l'incidence des politiques gouvernementales sur le comportement des multinationales et de leurs filiales canadiennes. En d'autres termes, nous examinons les réactions de ces organisations aux diverses mesures d'incitation directes et indirectes qui ont joué durant la période étudiée. Cette analyse devrait nous permettre d'évaluer l'efficacité des politiques visant à encourager différents types d'investissement. Ensuite, elle vise à expliquer comment les résultats de notre étude pourraient influencer sur les impératifs des politiques gouvernementales futures. Il faut toutefois souligner que nous nous intéressons davantage aux orientations futures de la recherche sur les politiques qu'à la formulation de recommandations précises à l'égard de ces politiques. Même si ces travaux pourraient avoir des répercussions considérables sur les orientations de la politique de l'État, il serait prématuré, à ce stade, de tenter de les évaluer.

Observations générales sur le comportement des multinationales et de leurs filiales canadiennes

Comportement des sociétés mères. La plupart des multinationales étudiées² avaient maintenu un niveau élevé d'activité à valeur ajoutée au Canada. Nos travaux ne nous permettent pas de dire si le libre-échange a entraîné une réduction importante du volume total des investissements faits au Canada par des multinationales américaines; ce dont nous sommes certains, toutefois, c'est que les activités qui sont demeurées au Canada peuvent maintenant soutenir la concurrence à l'échelle mondiale. Nos résultats nous permettent en outre de conclure que la présence de ces activités au Canada est entièrement attribuable aux compétences acquises par les organisations canadiennes et n'a rien à voir avec le souci des multinationales d'apaiser le gouvernement canadien ou la direction des filiales. En fait, il semblerait que, de façon générale, les filiales canadiennes qui ont sollicité un investissement ont dû soumettre des propositions non seulement équivalentes, mais supérieures à celles de leurs rivales américaines.

² Aux fins de notre exposé, les multinationales en question sont les cinq sociétés qui ont constitué la base de données ayant servi à la recherche et dix autres entreprises que nous avons étudiées de façon plus superficielle dans le cadre de nos travaux préliminaires.

Fait intéressant, nous n'avons observé dans notre étude aucun cas véritable de mandat exclusif à l'échelle mondiale, c'est-à-dire mandat englobant la responsabilité pour la recherche et le développement, la fabrication et la commercialisation. Dans les trois seuls cas relevés, ces mandats exclusifs ont été accordés dans des circonstances quelque peu exceptionnelles. Les mandats exclusifs de nature fonctionnelle ou d'envergure régionale étaient en revanche beaucoup plus nombreux. On parle depuis longtemps, dans les ouvrages sur les politiques gouvernementales (p. ex. Etemad et Dulude, 1986; ministère du Commerce et du Tourisme de l'Ontario, 1980; Conseil des sciences du Canada, 1980), des avantages que présentent les mandats exclusifs élargis de diffusion à l'échelle mondiale d'un produit pour l'économie du Canada. Nos résultats indiquent toutefois que ces politiques pourraient se révéler peu judicieuses car la plupart des multinationales n'accordent tout simplement pas ce genre de mandat exclusif à leurs filiales.

Pourquoi les filiales détiennent-elles rarement des mandats exclusifs élargis à l'échelon mondial? Ce phénomène est principalement imputable au fait que les éléments les plus rentables des multinationales sont maintenant davantage dispersés à travers le monde. Pour une seule gamme de produits, on peut mener dans trois pays différents les travaux de recherche et de développement, de fabrication et de gestion commerciale. Les établissements sont sélectionnés en fonction de leurs compétences distinctives et non pas de la proximité des ressources. En outre, les multinationales impartissent de plus en plus d'activités à des partenaires ou même à des entrepreneurs avec lesquels elles n'ont aucun lien direct. Les créneaux qui pourraient faire l'objet de véritables mandats exclusifs de diffusion mondiale sont donc de plus en plus rares. Les centres d'excellence, qui jouent un rôle très limité dans la création de valeur pour les sociétés, sont devenus dans bien des cas la formule privilégiée. Par ailleurs, il ne faut pas oublier, comme nous l'avons indiqué dans la partie précédente, que les mandats d'exclusivité élargis peuvent entraîner une marginalisation stratégique de la filiale et mener ainsi au transfert ou à l'interruption de ses activités. Il n'est donc pas toujours souhaitable de solliciter un mandat exclusif de diffusion mondiale d'un produit, même dans les situations où il paraît possible de l'obtenir.

Abstraction faite de la portée du mandat exclusif sollicité, les chances de succès d'une initiative dépendent de l'enthousiasme manifesté par la société mère à l'idée de céder le contrôle de l'une de ses activités à la filiale. D'autres auteurs (p. ex. Johnston, 1982) ont déjà mentionné que l'une des conditions préalables à l'attribution d'un mandat exclusif était l'ouverture d'esprit de la société mère. Nos travaux confirment essentiellement cette observation. Les gestionnaires des sociétés mères étudiées, en particulier celles qui n'avaient

jamais encore accordé de mandat d'exclusivité, affichaient une ignorance flagrante du contexte commercial canadien. Les directeurs de filiales reconnaissaient pour leur part qu'il fallait déployer des efforts considérables pour démontrer la capacité de la filiale à répondre aux normes de la société en matière de qualité, de coût et de service. Et il faut se rappeler que notre échantillon se composait essentiellement d'établissements dont les démarches avaient été fructueuses et excluaient les filiales qui n'avaient pas réussi à convaincre la société mère de leur savoir-faire! Il semblerait que l'époque des gestionnaires ethnocentriques et de la xénophobie commerciale soit loin d'être révolue.

Comportement des filiales canadiennes. Les directeurs des filiales étudiées se sont tous montrés très satisfaits des décisions de leur société mère et, en particulier, de leurs chances d'obtenir des mandats d'exclusivité. Les initiatives qu'ils ont mises de l'avant étaient réalisables et elles ont donc, pour la plupart, été couronnées de succès. En général, ils ont concentré leurs efforts sur une seule usine ou une seule gamme de produits pour laquelle leur organisation possédait un avantage concurrentiel. L'un des responsables interrogés a expliqué que, dans les années 70, sa filiale avait adopté, sans succès, une stratégie entièrement axée sur l'obtention d'un gros investissement. Le nouveau président de l'entreprise a tiré la leçon de cet échec et préconisé une démarche totalement opposée : tout projet, quelle que soit son importance, devait être pris en considération. Grâce à cette stratégie, la filiale a obtenu à ce jour quatre mandats exclusifs de portée restreinte.

Bien que notre échantillon ne soit pas nécessairement représentatif de l'ensemble des filiales canadiennes, les gestionnaires interrogés ont tous exhibé un esprit d'entreprise dans leur style de gestion de la filiale. Chacun était de toute évidence parfaitement conscient du fait que les responsabilités internationales ne sont pas accordées gratuitement aux filiales, mais que celles-ci doivent démontrer d'abord leur capacité. Le président de l'une des filiales étudiées a raconté en détail comment il avait délibérément passé outre aux consignes de ses supérieurs américains pour mettre sur pied une entreprise en laquelle il croyait fermement. Selon lui, il était de son devoir de faire preuve d'entrepreneurship plutôt que d'attendre passivement les directives du siège social. Bien qu'il s'agisse là d'un cas extrême, tous les gestionnaires affichaient, dans une certaine mesure, la même attitude.

Répercussions sur les politiques gouvernementales

Dans cette étude, nous avons posé à tous les gestionnaires des questions exploratoires qui visaient à faire la lumière sur l'investissement dans l'économie

canadienne et le soutien gouvernemental. Au tableau 3, nous présentons ces questions en indiquant les réponses obtenues selon le type d'initiative considéré.

Les données obtenues sur les investissements de capitaux, la création d'emplois et les exportations ne révèlent aucune différence notable entre les différents types d'initiatives. Cependant, les résultats semblent indiquer que les initiatives de redéploiement et celles axées sur la concurrence donnent lieu à de plus gros investissements et à une augmentation plus marquée des exportations que les deux autres types d'initiatives; les initiatives dictées par le marché local sont celles qui créent le plus grand nombre d'emplois. Il faudrait effectuer d'autres recherches en s'appuyant sur des échantillons plus larges pour déterminer dans quelle mesure ces résultats sont significatifs.

Les sommes d'argent et le nombre de personnes affectées à ces initiatives semblent modestes. Ce phénomène est en partie attribuable au fait que les données recueillies ne portent que sur des résultats préliminaires. Or, trois des initiatives étudiées ont mené à l'obtention de mandats d'exclusivité de portée considérable, faisant intervenir plus de 100 employés et des exportations d'environ 40 millions de dollars, mais nos données ne rendent pas compte de cette expansion subséquente. Il faut aussi souligner que certaines des initiatives étudiées ont mené à l'obtention de mandats exclusifs de gestion de produits qui, bien que précieux, n'ont pas créé beaucoup d'emplois ni entraîné une hausse sensible des exportations. Mais précisons à nouveau que ces initiatives sont, *par définition*, des activités concurrentielles à l'échelle mondiale qui devraient s'avérer viables. L'accent est mis sur la qualité plutôt que sur la quantité.

Tableau 3
Réponses aux questions sur l'évolution des initiatives

	Moyenne des réponses obtenues				
	<i>Toutes les initiatives</i>	<i>Redéploiement</i>	<i>Marché local</i>	<i>Concurrence</i>	<i>Extension du mandat d'exclusivité</i>
Quelle était l'importance de l'investissement directement visé par l'initiative?*	4,2 M\$	5,2 M\$	2,4 M\$	10,8 M\$	2,2 M\$
Quelle a été l'incidence directe de l'initiative sur l'augmentation annuelle nette des exportations?*	9,1 M\$	11,4 M\$	5,6 M\$	11,5 M\$	9,9 M\$
Quelle a été l'incidence directe de l'initiative sur la création d'emplois?*	21	21	26	20	12
Quel effet les politiques du gouvernement fédéral ou provincial ont-elles eu sur le résultat de l'initiative? (1 - négatif; 4 - aucun effet; 7 - positif)	3,2	2,8**	3,2	3,8**	3,4

* Ces questions n'ont pas été posées dans le cas des initiatives qui ont échoué.

** Représente une différence significative ($p < 0,05$) selon l'analyse ANOVA.

Les données sur l'incidence des politiques gouvernementales sont intéressantes. Selon les personnes interrogées, ces politiques n'ont eu aucun effet appréciable sur les initiatives dictées par le marché local et les initiatives d'extension d'un mandat exclusif; elles ont eu une incidence négative sur les initiatives de redéploiement et un impact positif sur les initiatives axées sur la concurrence. L'écart entre ces deux derniers résultats est statistiquement significatif ($p < 0,05$). Compte tenu de l'information obtenue lors des entrevues menées parallèlement à ce sondage, nous pouvons expliquer ce phénomène de la façon suivante. Comme la plupart des initiatives de redéploiement se sont déroulées au moment de l'entrée en vigueur de l'accord de libre-échange, les personnes interrogées jugeaient que les tarifs douaniers et la réglementation ralentissaient le processus de rationalisation. Même si le gouvernement faisait tout ce qu'il pouvait pour supprimer les barrières tarifaires, les gestionnaires étaient plus incités à faire porter leur attention sur les derniers obstacles qui subsistaient à l'intégration du marché nord-américain. Ils estimaient que les mesures gouvernementales avaient eu, en revanche, un effet bénéfique sur les initiatives axées sur la concurrence car elles avaient véritablement aidé les filiales à trouver des emplacements propices à leurs activités, à négocier des prêts et à élaborer des propositions concurrentielles.

Bien que cette constatation ne soit fondée que sur un échantillon restreint, elle donne à penser que le gouvernement pourrait élargir le contexte dans lequel s'inscrivent ses efforts en vue de stimuler l'investissement au pays. Les initiatives axées sur la concurrence peuvent, il est vrai, représenter des investissements considérables, mais il ne faut pas oublier que les autres types d'initiatives offrent aussi un potentiel énorme d'investissement et de création d'emplois. Il pourrait donc être avantageux d'appliquer à ces initiatives les stimulants que l'on réserve actuellement aux initiatives axées sur la concurrence.

Orientations futures de la recherche

La présente étude nous a permis d'acquérir une bonne compréhension du processus d'évolution des initiatives. Nous avons notamment pu définir quatre types d'initiatives, chacun présentant des caractéristiques particulières.

Il n'a toutefois pas été question des facteurs qui influent sur la décision d'entreprendre des initiatives. En effet, nous n'avons inclus dans notre échantillon que des organisations qui avaient réussi à obtenir des mandats exclusifs de production mondiale. Ces organisations ne représentent bien sûr qu'une très petite fraction de la population des filiales canadiennes, dont bon nombre n'ont jamais réussi à obtenir de mandats exclusifs. Pour comprendre les facteurs qui déterminent la présence ou l'absence d'initiatives et de mandats

d'exclusivité, il faudrait procéder à une étude s'appuyant sur un vaste échantillon représentatif de tous les types de filiales que l'on retrouve au pays.

Dans une étude connexe, on pourrait tenter d'évaluer le rapport entre les différents types d'initiatives, d'une part, et les investissements à long terme et la création d'emplois, de l'autre; notre échantillon de cinq filiales n'a pas permis de faire ressortir un tel lien, mais il serait intéressant de l'étudier plus attentivement à l'aide d'un échantillon de plus grande taille. On pourrait ainsi avancer l'hypothèse que les initiatives d'extension d'un mandat exclusif et les initiatives dictées par le marché local sont associées à la création d'emplois à long terme car elles comportent un faible potentiel de rivalité et sont donc plus viables. Les initiatives axées sur la concurrence, en revanche, risquent d'être fort peu durables si la société mère décide de confier la fabrication d'un produit de deuxième génération à une autre usine dont les coûts sont moins élevés.

Les politiques gouvernementales ont des répercussions importantes parce que les initiatives mises de l'avant par les filiales sont à l'origine d'un pourcentage significatif des nouveaux investissements directs au Canada. La présente étude nous a permis de bien comprendre le processus des initiatives. On pourrait maintenant poursuivre les travaux en les orientant utilement vers la recherche d'objectifs valables pour les politiques de l'État.

BIBLIOGRAPHIE

- Bartlett, C.A. et S. Ghoshal, «Tap your subsidiaries for global reach», *Harvard Business Review*, vol. 64, n° 6, 1986, p. 87-94.
- Burgelman, R.A., «A model of the interaction of strategic behaviour, strategic context, and the concept of strategy», *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 1, 1983, p. 61-70.
- Crookell, H., *Canadian-American Trade and Investment under the Free-Trade Agreement*, Quorum Books, New York, 1990.
- Doty, D.H. et W.H. Glick, «Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modelling», *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 2, 1994, p. 230-251.
- Etemad, H. et L.S. Dulude, *Managing the Multinational Subsidiary*, Croom Helm, London, 1986.
- Jarillo, J.C. et J.I. Martinez, «Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations», *Strategic Management Journal*, vol. 11, 1990, p. 501-512.
- Johnston, P., «Perils of product mandating», *Policy Options*, vol. 3, n° 2, 1992, p. 26-27.
- Kirzner, I.M., *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, 1973.
- Moore, K., «The process of earning global responsibilities in Canadian subsidiaries of foreign multinationals», document de travail d'Industrie Canada, 1993.
- Moore, K., «Capturing international responsibilities in the Canadian pharmaceutical industry», Université York, 1994 (article à paraître).

Ministère de l'industrie et du tourisme de l'Ontario, *The Report of the Advisory Committee on Global Product Mandating*, 1980.

Poynter, T.A. et A. Rugman, «World product mandates: How will multinationals respond?», *Business Quarterly*, vol 47, n° 3, 1982, p. 54-61.

Roth, K. et A.J. Morrison, «Implementing global strategy: Characteristics of global subsidiary mandates», *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n° 4, 1992, p. 715-736.

Conseil des sciences du Canada, *Les multinationales et la stratégie industrielle : le rôle des exclusivités de diffusion mondiale d'un produit*, Conseil des sciences du Canada, Ottawa, 1980.

Vernon, R., «International investment and international trade in the product cycle», *Quarterly Journal of Economics*, mai 1966, p. 190-207.

White, R.E. et T.A. Poynter, «Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada», *Business Quarterly*, été 1984, p. 59-69.