

**LES MULTINATIONALES COMME
AGENTS DU CHANGEMENT :
DÉFINITION D'UNE NOUVELLE
POLITIQUE CANADIENNE**

*Document de discussion n° 1
Novembre 1994*

Document de discussion



Industrie Canada Industry Canada

**LES MULTINATIONALES COMME
AGENTS DU CHANGEMENT :
DÉFINITION D'UNE NOUVELLE
POLITIQUE CANADIENNE**

*Document de discussion n° 1
Novembre 1994*

par Lorraine Eden, Université Carleton.

Also available in English

REMERCIEMENTS

Une version antérieure de ce rapport a été présentée aux réunions annuelles des sociétés savantes tenues à l'Université de Calgary, en juin 1994, ainsi qu'à un colloque sur les études canadiennes à l'Université d'Augsburg à Sion en Suisse, en juillet 1994. Les vues qui y sont exprimées sont les miennes et j'en demeure seule responsable. Elles sont l'aboutissement de nombreuses discussions et de nombreux ateliers sur le sujet au cours desquels j'ai eu l'occasion de discuter avec des personnes qui se penchent sur la question des multinationales et avec des décideurs, ainsi que de ma collaboration avec Maureen Molot avec qui j'ai partagé la rédaction de plusieurs documents figurant dans la bibliographie. Des commentaires et des conseils utiles ont été fournis par Andrew Baldwin, Christopher Maule, Someshwar Rao, Colin Stacey, le personnel d'Industrie Canada et les participants aux colloques. Je tiens également à remercier Industrie Canada, le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et le Centre for International Trade and Investment Policy Studies de l'Université Carleton, pour l'aide financière reçue, ainsi que Susan Forester et Colin Stacey pour leur aide en recherche.

Les opinions exprimées dans ces documents de discussion 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	1
ORGANISATION EN ÉTOILE	5
Perspective macroéconomique : le commerce et l'investissement	5
Perspective microéconomique : les principales entreprises au Canada	7
Échanges inter-filiales à l'intérieur des multinationales	11
Échanges inter-filiales de biens	11
Échanges inter-filiales de services aux entreprises	13
Bilan au Canada et aux États-Unis : échanges intragroupe	15
Résumé : organisation en étoile	15
RÉTROSPECTIVE DE LA POLITIQUE CANADIENNE EN MATIÈRE D'IED	17
1960-1985 : on cherche à restreindre l'IED	17
1985-1994 : on essaie de concilier examen et promotion	17
Dispositions de l'ALE et de l'ALENA relatives à l'investissement	18
MULTINATIONALES ET INTÉGRATION RÉGIONALE :	
QUI FAIT QUOI APRÈS L'ALENA?	21
Choix des multinationales en matière d'organisation et de localisation	21
Entreprises de l'intérieur, entreprises de l'extérieur et entreprises mononationales	23
Les entreprises de l'intérieur	23
Les entreprises de l'extérieur	25
Les entreprises mononationales	26
La tendance au regroupement	26
Quelques chiffres illustrant les réactions des multinationales à l'intégration régionale	28
LA PRODUCTION FRUGALE :	
QUI FAIT QUOI DANS LA NOUVELLE ÉCONOMIE?	31
De la production de masse à la production frugale	31
Les multinationales au Canada : comment gérer le changement?	32
L'exemple de l'industrie nord-américaine de l'automobile	33
DONNER UNE NOUVELLE ORIENTATION À LA POLITIQUE DU CANADA	37
Une nouvelle politique nationale : l'intégration stratégique	38
Miser sur l'essentiel	40
De la confrontation à la coopération	41
S'implanter sur le marché	42
Aide des provinces et de l'État aux entreprises	44
Adopter les technologies les mieux appropriées	45

CONCLUSION	49
NOTES	51
BIBLIOGRAPHIE	55
PROGRAMME DE PUBLICATIONS DE RECHERCHE	61

RÉSUMÉ

Au cours des 20 dernières années, des pressions venant de deux directions ont transformé radicalement le contexte nord-américain des échanges commerciaux et des investissements. Au chapitre des structures du marché, le principal agent de transformation a été la libéralisation généralisée des échanges sous forme d'accords commerciaux régionaux, tels que l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis de 1989 et l'Accord de libre-échange nord-américain de 1994. La libéralisation des investissements internationaux a également pris de l'ampleur, accentuant ainsi la mondialisation des marchés. Parallèlement, à cause des nouvelles technologies fondamentales et de la production flexible, les méthodes de production de masse ont été largement remplacées par des méthodes de production sur commande.

Ces forces ont modifié les façons de produire et de concurrencer des entreprises. Déjà, elles obligent les entreprises à faire d'importants ajustements structurels, puisque la concurrence qu'elles se livrent pour occuper leur part du marché est davantage d'ordre régional que national. Dans la plupart des secteurs, la concurrence mondiale est devenue la norme.

Comment les grandes entreprises canadiennes réagissent-elles à ces changements et quels faits devraient-elles présenter aux responsables de la politique en matière d'investissement direct étranger (IDE)? Le présent document tente de répondre à ces questions.

Compte tenu de l'accroissement de l'intégration régionale et de l'adoption de méthodes de production sur commande, les entreprises multinationales (EM) sont de plus en plus des acteurs internationaux obligés de faire face au changement et, en même temps, elles sont des agents de changement. Il est donc temps pour le gouvernement d'adopter une nouvelle démarche à l'égard de la politique en matière d'IDE -- une démarche selon laquelle les EM font fonction de pont avec l'économie mondiale au chapitre des investissements, et de diffuseur de technologies au sein de l'économie canadienne.

Dans un bref historique, on retrace la façon dont le Canada traite l'investissement direct étranger depuis 1960, ainsi que la création de relations économiques en étoile avec les États-Unis. L'enquête souligne la profonde intégration des économies canadienne et américaine, et fait valoir que cette intégration s'accroîtra encore davantage et prendra plusieurs formes, compte tenu des accords commerciaux régionaux qui ont été conclus.

Cette enquête porte sur les liens entre le commerce et l'investissement direct et les échanges intra-groupes des deux pays, et expose les effets de l'intégration régionale et du progrès technologique sur les EM au Canada, en faisant particulièrement ressortir l'incidence de ces facteurs sur les décisions relatives à l'utilisation et à l'emplacement des usines. Avec l'avènement d'accords commerciaux régionaux et l'accroissement de l'intégration économique, les facteurs économiques sous-jacents auront une plus grande influence sur les décisions relatives à l'organisation et à l'emplacement des EM. Puisque les multinationales s'intéressent à leur part du marché mondial, elles modifient la structure de leurs activités, de manière à accroître leur compétitivité sur le plan international. En règle générale, les multinationales décideront de l'emplacement de leurs usines et de

leurs activités en tenant compte du marché nord-américain élargi. Les rationalisations horizontale et verticale s'intensifieront et favoriseront de plus nombreux échanges intra-groupes. Cela signifie que le Canada devra se définir un rôle précis dans le cadre d'une stratégie régionale nord-américaine visant à attirer les investissements de l'étranger. Les filiales canadiennes devront s'employer à se définir un rôle pour elles-mêmes dans le cadre des activités mondiales des multinationales.

En conclusion, l'enquête propose une nouvelle politique pour le Canada en matière d'investissement direct étranger, c'est-à-dire une politique qui ne ferait pas de distinction entre l'investissement direct à l'étranger et l'investissement direct de l'étranger, mais qui chercherait à maximiser les gains que le Canada pourrait tirer des activités des multinationales, quelle que soit la direction qu'elles prennent. La politique repose sur le principe fondamental voulant que le Canada élabore une nouvelle politique nationale axée sur son intégration stratégique au sein de l'économie mondiale. L'objectif de cette nouvelle stratégie? Que le Canada devienne compétitif à long terme, en mettant l'accent sur la suppression des obstacles tarifaires et non tarifaires au commerce et à l'investissement, en s'engageant dans la voie de l'économie axée sur les connaissances, dont les principaux éléments sont l'innovation, la concurrence et le caractère durable, et en accordant une attention particulière à l'élaboration d'une politique nationale de l'éducation pour le XXI^e siècle.

Cette politique d'intégration stratégique pourrait être accompagnée d'autres mesures, notamment :

- régler les questions essentielles : le déficit, la politique macro-économique, le fardeau de la réglementation et le chevauchement des services gouvernementaux;
- délaisser l'affrontement et adopter la collaboration avec les multinationales au Canada;
- se ménager un accès au marché américain;
- réduire l'aide de l'État aux entreprises et adopter une stratégie de zone franche;
- améliorer les meilleures technologies en attirant au Canada les multinationales ayant adopté les meilleures pratiques de gestion.

Dans le nouveau contexte de la mondialisation des marchés, l'État et les multinationales sont partenaires dans la course à l'obtention d'un avantage concurrentiel. Compte tenu de l'importance grandissante des multinationales et des échanges intra-groupes, les politiques canadiennes en matière de commerce et d'affaires étrangères devront, plus que jamais, mettre l'accent sur les multinationales et leurs investissements.

INTRODUCTION

Les 1^{ers} janvier 1989 et 1994 ont été des événements marquants dans l'histoire des relations économiques canado-américaines. Il y a cinq ans, en effet, a été entreprise la mise en application de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (ALE) servant à libéraliser les échanges commerciaux et les flux d'investissement de part et d'autre du 49^e parallèle. Cette année, avec l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), s'amorce l'harmonisation des règles du jeu pour les entreprises des trois États nord-américains. L'ALE et l'ALENA, si importants soient-ils, s'inscrivent dans une période caractérisée par de profondes transformations technologiques, la libéralisation généralisée de l'activité économique et la mondialisation des marchés.

La guerre froide est terminée. Par suite de l'éclatement de l'Union soviétique en 1989, l'attention de nombreux économistes et décideurs est retenue par un ensemble tout nouveau de questions économiques liées à la transition. À mesure que s'estompe la bipolarisation qui a caractérisé la politique mondiale durant 50 ans, les considérations économiques prennent le pas sur les préoccupations géopolitiques dans les rapports entre les États. L'importance nouvelle des questions économiques est mise en évidence par le rôle nouveau et grandissant qu'est appelée à jouer l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). L'OCDE, à l'origine un regroupement de 24 pays riches, a accueilli le Mexique l'an dernier et envisage maintenant l'adhésion possible des pays d'Europe de l'Est, des nouveaux pays industrialisés (NPI) de l'Asie et de la Russie. À cela s'ajoute l'élimination des barrières au commerce et à l'investissement qui avaient été mises en place pour des raisons de sécurité nationale (p. ex., la loi des États-Unis dite *Trading With The Enemy Act*, les règlements du COCOM (Comité de coordination du contrôle des échanges stratégiques)), et qui, dans le passé, ont empêché les gens de faire affaire dans certains pays, ce qui a créé des possibilités nouvelles d'investissement dans les pays tels que la Russie, le Viêt-nam et Cuba¹.

Depuis 1980, la plupart des pays, tant développés qu'en développement, ont fortement libéralisé leur politique économique. Des ententes commerciales régionales comme l'ALE, l'ALENA, le Mercosur, la CE 1992, l'Union européenne et l'Organisation de coopération économique Asie-Pacifique (OCEAP) ont donné lieu à la diminution des droits de douane et à l'élimination des barrières non tarifaires à l'intérieur de régions. Les pays en développement ont réduit les obstacles au commerce et adopté des politiques macroéconomiques d'adaptation avec l'appui du Fonds monétaire international (FMI). Les négociations commerciales multilatérales de l'Uruguay Round ont enfin abouti à la plus importante libéralisation des échanges mondiaux à ce jour, de l'avis de John Jackson, expert bien connu en droit commercial international².

Dans le domaine de l'investissement, les ententes bilatérales à cet égard, qui indiquent une politique favorable à l'investissement direct en provenance de l'étranger, se multiplient rapidement puisque plus de 500 ententes du genre ont été conclues entre des pays développés depuis 1990 (CNUST, 1993, p. 28). Les pays développés ont aussi assoupli leurs régimes d'investissement du point de vue des mesures de contrôle de l'investissement étranger direct (IED), des restrictions applicables à des secteurs clés, des processus d'approbation de l'IED, des incitations à l'IED et des

garanties d'investissement (CNUST, 1993, p. 32-33).

Parallèlement, la technologie qui sous-tend la production a subi des transformations profondes et durables. La technologie de l'information, axée sur le microprocesseur, a révolutionné les marchés de produits et les procédés de fabrication. Durant les années 70, des entreprises japonaises, notamment dans les secteurs de la fabrication automobile, de l'acier et de l'électronique, se sont d'abord livrées à l'exportation vers l'Amérique du Nord, puis, au milieu des années 80, sont venues s'y installer amenant avec elles de nouvelles méthodes dites de production frugale ou postfordistes (Womack et autres, 1990). Ces procédés technologiques se répandent lentement en Amérique du Nord et donnent naissance à des méthodes de production hybrides axées sur les connaissances ou faisant appel à l'information. La première moitié du XIX^e a été qualifiée de «révolution industrielle», la période actuelle sera probablement reconnue comme celle de la «révolution de l'information».

Ces bouleversements internationaux imposent déjà d'importantes adaptations structurelles aux entreprises (à mesure que la concurrence qu'elles se livrent perd son caractère national et revêt une dimension régionale) ainsi qu'aux secteurs d'activité comme l'automobile et les produits électroniques où la concurrence est maintenant mondiale. Comment les entreprises canadiennes se comportent-elles face à cette situation? Se contentent-elles de réagir aux changements? Cherchent-elles à se tenir à l'abri du changement? Ou s'appliquent-elles à gérer le changement de manière stratégique? Au Canada, on retrouve des entreprises dans ces trois groupes, ce qui n'a rien d'étonnant. Toutefois, nous soutenons que les entreprises du troisième groupe — celles qui se livrent à une gestion stratégique et s'efforcent de surveiller la conjoncture internationale, d'anticiper l'évolution de la technologie, des marchés et de la politique gouvernementale, et de mettre au point un plan d'action leur permettant de tirer parti des possibilités créées par le changement — sont plus susceptibles de réussir dans la conjoncture économique de la fin des années 90 que ne le sont les entreprises qui se contentent de réagir au changement ou qui cherchent à obtenir l'aide du gouvernement pour retarder ce changement.

À notre avis, *les entreprises multinationales sont à la fois des acteurs internationaux qui doivent faire face au changement et des agents de changement*. Les plus grandes multinationales, qui ont été en première ligne, ont réagi aux bouleversements en prenant les grands moyens : réduction des effectifs, rationalisation et approvisionnement à l'extérieur de l'entreprise qui a obligé leurs fournisseurs intragroupe à chercher de nouveaux débouchés. Ainsi, au Canada, les entreprises les mieux en mesure de prévoir et de tirer parti du changement sont les grandes multinationales déjà très actives en Amérique du Nord, comme les trois grandes multinationales de l'automobile (Ford, General Motors et Chrysler). Ces entreprises sont surtout d'origine américaine, mais les multinationales canadiennes sont conscientes également de la nécessité d'agir³.

Au Canada, les multinationales, qu'elles soient à participation majoritaire étrangère ou canadienne, ont joué un grand rôle dans l'intégration de l'activité économique du Canada et des États-Unis qui s'est opérée depuis le début du XX^e siècle.

Le présent rapport vise à fournir une réponse à la question : «Qui fait quoi après l'entrée en vigueur de l'ALENA?» Il présente, en résumé, les changements sur le plan de la localisation et de

l'organisation des multinationales en Amérique du Nord, notamment en ce qui concerne le Canada (d'après l'information contenue dans une nouvelle étude intitulée *Multinationales en Amérique du Nord*, Eden, 1994b), ainsi que des recommandations portant sur la nouvelle orientation à adopter à l'endroit des multinationales au Canada, laquelle tiendrait compte de l'évolution des politiques et de la technologie dans les autres pays du monde.

Le rapport débute par une brève vue d'ensemble des relations économiques canado-américaines sous le rapport des multinationales. Il présente ensuite une historique de la politique canadienne en matière d'investissement étranger, notamment des règles visant l'investissement que renferment l'ALE et l'ALENA. Puis, il présente une analyse, qui s'appuie en grande partie sur les principales conclusions tirées dans Eden (1994b), des répercussions que l'intégration régionale et le progrès technologique peuvent avoir, et ont effectivement, sur les plus grandes multinationales au Canada. Enfin, nous proposons, pour le Canada, une nouvelle orientation axée non plus sur la restriction de l'investissement étranger direct au Canada, comme ce fut le cas dans le passé, mais plutôt sur les multinationales qui, par leurs investissements, peuvent faciliter la participation à l'économie mondiale et provoquer le changement dans l'activité économique canadienne.

La section qui suit porte sur les liens créés par les multinationales entre l'économie canadienne et celle des États-Unis au chapitre des échanges commerciaux et de l'investissement. Le rapport montre qu'il existe déjà une profonde intégration économique des deux pays - ce que les politicologues appelle l'interdépendance complexe - et que cette intégration est appelée à devenir plus étendue et plus complexe en conséquence de l'ALE et de l'ALENA.

ORGANISATION EN ÉTOILE

En Amérique du Nord, les relations économiques sont organisées en étoile ayant un centre, les États-Unis, et deux rayons, le Canada et le Mexique (Eden et Molot, 1992a et 1992b)⁴. Par exemple, la part américaine du produit intérieur brut de l'Amérique du Nord est d'environ 88 p. 100, celle du Canada de 9 p. 100 et celle du Mexique, des 3 p. 100 qui restent (Knubley et autres, 1994, p. 176). Les États-Unis sont le plus important partenaire du Canada et du Mexique pour ce qui est des entrées et des sorties d'IED et des échanges commerciaux (importations et exportations). Les multinationales américaines représentent une proportion importante des plus grandes entreprises au Canada et au Mexique. Les États-Unis sont donc le moteur qui détermine le rythme de l'activité économique en Amérique du Nord et le volant qui lui donne sa direction, par l'intermédiaire des décisions prises par les multinationales américaines.

Voici donc une vue d'ensemble de l'organisation en étoile des relations canado-américaines dans trois optiques différentes : une perspective macroéconomique des échanges commerciaux et des flux d'investissement, une perspective microéconomique des principales multinationales au Canada, qu'elles soient à participation majoritaire canadienne ou américaine, et un examen des multinationales au Canada du point de vue des échanges inter-filiales de biens et de services.

Perspective macroéconomique : le commerce et l'investissement

La première dimension, la mieux connue, est celle du commerce et de l'investissement étranger direct (IED). Les données à cet égard fournissent une perspective macroéconomique du commerce, par les mouvements de biens et de services entre le Canada et les États-Unis, et de l'investissement, tant sous forme de flux que de stock d'investissement. Les statistiques sont tirées de données figurant dans Knubley et autres (1994, p. 176-180).

En 1991, les trois quarts des exportations canadiennes étaient destinées aux États-Unis et 64 p. 100 des importations canadiennes en provenaient. Pour les États-Unis, le Canada a été la destination de 20 p. 100 des exportations et l'origine de 19 p. 100 des importations. Quant au Mexique, il a reçu 8 p. 100 des exportations canadiennes et a été la source de 6 p. 100 des importations canadiennes. Comme le montre le tableau 1, les partenaires commerciaux des États-Unis sont donc beaucoup plus nombreux que ne le sont ceux du Canada. À mesure que diminuent les obstacles au commerce en Amérique du Nord, en conséquence des négociations du Tokyo Round (GATT) de 1978 ainsi que de l'entrée en vigueur de l'ALE et, plus récemment, de l'ALENA, les échanges commerciaux intracontinentaux sont appelés à s'accroître et les relations commerciales canado-américaines, à s'accroître.

En 1991, plus de 64 p. 100 du stock d'investissement étranger direct au Canada (IEDC) provenaient des États-Unis et 29 p. 100 d'Europe (tableau 2), tandis que 58 p. 100 de

Tableau 1
Répartition des échanges commerciaux en Amérique du Nord, 1991
(Exportations et importations en pourcentage du total)

Vers :	CANADA		ÉTATS-UNIS	
	Exportations	Importations	Exportations	Importations
Canada	—	—	20	19
États-Unis	75	64	—	—
Mexique	0,4	2	8	6
Japon	5	8	11	19
Europe	8	11	29	21
Autres	11,6	15	32	35
Échanges totaux (en milliards de \$ US)	127,2	118,2	421,7	487,1

Source : Données tirées de Knubley et autres, 1994, p. 173-180.

Tableau 2
Répartition de l'investissement étranger direct en Amérique du Nord, 1991
(Stock d'IED à l'entrée et à la sortie, en pourcentage du total)

Et :	CANADA		ÉTATS-UNIS	
	Sortie d'IED	Entrée d'IED	Sortie d'IED	Entrée d'IED
Canada			15	7
États-Unis	58	64		
Mexique	0,2	0	3	0,1
Japon	2	4	5	21
Europe	25	29	50	63
Autres	14,8	3	27	8,9
IED total (en milliards de \$ US)	82,4	114,8	450,2	407,6

Source : Données tirées de Knubley et autres, 1994, p. 173-180.

l'investissement direct du Canada à l'étranger (IDCE) se trouvaient aux États-Unis et 25 p. 100 en Europe. L'Europe a bénéficié de la moitié de l'IED des États-Unis qui ont reçu 63 p. 100 de l'IED des investisseurs européens. Le Canada représentait 15 p. 100 des sorties d'IED des États-Unis et 7 p. 100 des entrées d'IED dans ce pays. Au cours de la dernière décennie, les parts de l'IEDC et de l'IDCE occupées par les États-Unis ont diminué au profit de l'Europe. De même, les parts

européennes des entrées et des sorties d'IED des États-Unis se sont accrues au détriment de celles du Canada (Knubley et autres, 1994; Niosi, 1994). Les raisons de la baisse relative des investissements réciproques entre le Canada et les États-Unis ne sont pas claires. Selon Niosi (1994), le phénomène serait attribuable au jeu de facteurs tant dissuasifs (p. ex., la fermeture d'usines établies pour contourner les droits de douane consécutive à l'entrée en vigueur de l'ALE) qu'incitatifs (p. ex., l'attrait de l'Union européenne pour les entreprises nord-américaines, et de l'Amérique du Nord pour les entreprises européennes et asiatiques).

Perspective microéconomique : les principales entreprises au Canada

Nous passons maintenant à une étude microéconomique portant sur les principales entreprises au Canada et aux États-Unis. Le tableau 3 indique les 20 principales entreprises au Canada, selon le chiffre des ventes. Les données figurant au tableau ont été rassemblées par Industrie Canada dans le cadre d'une étude des 1 000 plus grandes entreprises en Amérique du Nord (Knubley et autres, 1994). De ce nombre, 158 entreprises sont établies au Canada et 39 d'entre elles, soit environ le quart, sont sous contrôle étranger. Les vingt principales entreprises au Canada sont concentrées dans cinq secteurs, à savoir les ressources, les aliments, les transports, les communications et les services bancaires et les assurances (tableau 3) et quatre de ces vingt entreprises sont sous contrôle américain. En 1991, les vingt principales entreprises aux États-Unis, selon les ventes, se regroupaient dans sept secteurs : les ressources, les aliments, les transports, les produits électriques ou électroniques, les communications, le commerce de détail et les finances (Knubley et autres, 1994, p. 192). Bien que la distribution des entreprises y soit comparable à celle qui est observée aux États-Unis, le Canada compte un nombre plus élevé d'entreprises dans le secteur bancaire, ce qui témoigne de la nature divergente du système de services bancaires à succursales mis en place dans les deux pays.

Les vingt principales entreprises américaines sont, en moyenne, deux fois plus grandes que les principales entreprises canadiennes, tandis que les entreprises mexicaines sont de plus petite taille et moins orientées vers l'extérieur, d'après l'étude d'Industrie Canada. Knubley et autres (1994) ont constaté que les grandes entreprises canadiennes ont un avantage comparatif manifeste dans les secteurs des ressources, de la fabrication axée sur les ressources et des services financiers, que l'avantage comparatif des entreprises américaines se situe dans les secteurs de la fabrication à fort coefficient technologique et des services commerciaux et que celui des entreprises mexicaines se trouve dans les secteurs des ressources et dans les segments de la fabrication fortement axées sur les ressources et la technologie faisant appel à une main-d'oeuvre peu spécialisée.

Tableau 3
Les 20 plus grandes entreprises au Canada, 1991

Nom de l'entreprise	Industrie	Propriété*	Ventes (en millions de \$)	Rang selon les ventes	Rang selon l'actif
<i>Le secteur des ressources</i>					
Compagnie pétrolière impériale Ltée.	Mines	É.-U.	7 994	11	11
Brascan Ltd.	Mines	C	7 979	12	16
Alcan Aluminium Ltée	Première transformation des métaux	C	7 748	13	12
Noranda Inc.	Bois et bois d'oeuvre	C	7 118	16	10
Hydro-Ontario	Services publics	C	6 179	19	6
<i>Le secteur des aliments</i>					
George Weston Ltd.	Commerce de gros	C	9 316	5	17
Loblaw Companies Ltd.	Commerce de détail	C	7 381	14	20
Compagnie Seagram Ltée	Aliments et produits connexes	C	6 242	18	13
<i>Le secteur des transports</i>					
General Motors du Canada Ltée	Automobile et pièces	É.-U.	16 847	2	15
Ford du Canada Ltée	Automobile et pièces	É.-U.	10 531	4	18
Canadien Pacifique Ltée	Transports	C	8 711	8	9
Chrysler du Canada Ltée	Automobile et pièces	É.-U.	7 157	15	19
<i>Le secteur des communications</i>					
Entreprises Bell Canada Inc.	Communications	C	17 200	1	5
Northern Telecom Ltée	Matériel de communication	C	8 182	10	14
<i>Le secteur des services financiers</i>					
Banque Royale du Canada	Institution de dépôts	C	12 414	3	1
Banque Canadienne Impériale de Commerce	Institution de dépôts	C	9 176	6	2
Banque of Montréal	Institution de dépôts	C	8 861	7	3

Organisation en étoile

Nom de l'entreprise	Industrie	Propriété*	Ventes (en millions de \$)	Rang selon les ventes	Rang selon l'actif
Banque de Nouvelle-Écosse	Institution de dépôts	C	8 287	9	4
Sun Life du Canada, Compagnie d'assurance-vie	Assurances	C	6 856	17	7
Compagnie d'assurance-vie Manufacturers	Assurances	C	5 845	20	8

* Propriété : C - entreprise à participation majoritaire canadienne, É.-U. - entreprise à participation majoritaire américaine.

Source : Données tirées de Knuble et autres, 1994, tableau 7.

Tableau 4
Les plus grandes entreprises à participation majoritaire canadienne cotées en bourse au Canada, 1994

	Industrie	Rang Global 1000	Valeur marchande (en milliards de \$ US)	Ventes (en milliards de \$ US)	Actif (en milliards de \$ US)
Compagnie Seagram Ltée	Boissons et tabac	196	11,1	6,0	11,7
Entreprises Bell Canada (BCE)	Télécommunications	202	10,9	14,3	26,5
Northern Telecom	Produits électriques et électroniques	314	7,8	8,1	9,5
American Barrick Resources	Mines (or)	348	7,1	0,7	1,6
Thomson	Radiodiffusion et édition	351	7,0	5,8	8,2
Banque Royale du Canada	Institution financière	389	6,3	S.O.	119,0
Compagnie pétrolière impériale	Ressources énergétiques	417	6,0	6,4	9,2
Placer Dome	Mines (or)	459	5,5	0,6	1,6
Canadien Pacifique	Entreprise diversifiée	464	5,4	4,7	12,4
Alcan Aluminium	Métaux non ferreux	478	5,2	7,3	9,8
Banque Toronto-Dominion	Institution financière	530	4,7	S.O.	61,3
Banque de Montréal	Institution financière	537	4,6	S.O.	84,3
Banque Canadienne Impériale de Commerce	Institution financière	540	4,6	S.O.	101,9
Banque de Nouvelle-Écosse	Institution financière	567	4,4	S.O.	77,6
PanCanadian Petroleum	Ressources énergétiques	634	4,0	0,8	2,3
Noranda	Métaux non ferreux	660	3,9	3,8	7,0
Nova Corp.	Services publics - Électricité et gaz	676	3,7	2,4	5,0
Newbridge Networks	Composants et instruments électroniques	689	3,7	0,2	0,3
Shell Canada	Ressources énergétiques	725	3,5	3,4	4,3
Imasco	Entreprise diversifiée	825	3,1	5,8	36,4
Inco	Métaux non ferreux	876	3,0	2,1	3,9
Bombardier	Technologie aérospatiale et militaire	963	2,6	3,4	3,1
Total			118,0	76,1	597,1

Source : Données tirées de *Business Week*, le 11 juillet 1994, p. 62.

Passons maintenant aux plus grandes entreprises établies au Canada à capitaux majoritairement canadiens. *Business Week* a publié récemment sa liste (Global 1000) de 1 000 entreprises cotées en bourse les plus grandes au monde, selon leur valeur marchande⁵. Cette liste (tableau 4) compte 22 entreprises à participation majoritaire canadienne, mais aucune d'entre elles n'est au nombre de 150 premières (la plus importante étant la Compagnie Seagram Ltée qui vient au 196^e rang). Ces 22 entreprises ont, en moyenne, une valeur marchande de 118 milliards de dollars américains, des ventes de 76 milliards de dollars américains et un actif de 597 milliards de dollars américains. Par comparaison, la liste des 1 000 entreprises les plus grandes au monde compte 379 entreprises américaines ayant, en moyenne, une valeur marchande de 3,2 billions de dollars américains, des ventes de 2,9 billions de dollars américains et un actif de 7,4 billions de dollars américains. Ainsi, les entreprises canadiennes figurant sur la liste sont beaucoup plus petites et moins nombreuses que leurs concurrentes américaines. Constatation peu étonnante, la plupart des entreprises canadiennes sont regroupées dans trois secteurs, ceux des services bancaires, des télécommunications et produits électroniques et de l'énergie et des métaux, ce qui témoigne de l'avantage comparatif du Canada dans ces secteurs depuis des années.

Quelle est l'importance des activités internationales de ces entreprises? Knubley et autres (1994) mesurent l'orientation vers l'extérieur des 1 000 entreprises les plus grandes d'Amérique du Nord à l'aide de la part de l'actif total qui se trouve à l'étranger et de la part des ventes totales réalisées à l'étranger. Les auteurs concluent que l'orientation vers l'extérieur des entreprises canadiennes est plus marquée celle des entreprises américaines ou mexicaines (1994, p. 213), mais qu'elle varie selon la branche industrielle. Le degré d'internationalisation est révélé non pas par la part des ventes totales réalisées à l'étranger, mais par la part de l'actif total détenu à l'étranger. Sauf dans les secteurs de l'alimentation et de la pêche (absence de calcul) et des services publics (1 p. 100), la part de l'actif total détenu à l'étranger par les plus grandes entreprises établies au Canada variait entre 22 et 68 p. 100, ce qui donne à penser que la plupart de ces entreprises sont des multinationales. Chez les entreprises américaines, par contre, la part variait entre 6 et 43 p. 100.

Le rapport (1993) du Centre des Nations Unies sur les sociétés transnationales (CNUST) renferme des données générales sur les multinationales au Canada. Selon les estimations du CNUST, il existe dans le monde environ 37 000 multinationales mères et 170 000 filiales à participation majoritaire étrangère (FPME), soit, en moyenne, cinq FPME par multinationale (CNUST, 1993, p. 20-21). Comme ce nombre ne tient pas compte des filiales à participation minoritaire, des alliances stratégiques et autres formes de coopération, le nombre total de filiales étrangères est vraisemblablement beaucoup plus élevé. Aux États-Unis, on compte 3 000 multinationales mères et 14 900 FPME (en moyenne cinq par multinationale) et au Canada, 1 308 entreprises mères et 5 874 FPME (en moyenne quatre par multinationale). Il faut noter, toutefois, qu'un nombre inconnu (mais vraisemblablement assez élevé) de sociétés mères canadiennes sont elles-mêmes des filiales de multinationales étrangères, compte tenu des données fournies précédemment sur les plus grandes multinationales au Canada.

Échanges inter-filiales à l'intérieur des multinationales

Quelle proportion des échanges canado-américains totaux prennent la forme d'échanges inter-filiales entre le Canada et les États-Unis? Cette question est importante en raison du fait que ces échanges ont lieu à l'intérieur d'une multinationale, à des prix de transfert interne que la multinationale est en mesure de déterminer. Ainsi, il y a de plus fortes chances que les prix de transfert soient fixés par le siège social de manière à pouvoir réaliser les objectifs de la multinationale (p. ex., de manière à maximiser les bénéfices d'ensemble, à éviter les droits de douane ou à réduire les dividendes à verser aux actionnaires minoritaires) et que ces prix soient différents des prix que négocieraient des entreprises sans lien de dépendance (Eden, document à paraître). Pour cette raison, la troisième partie de notre étude porte sur les activités internes des multinationales et sur la part du commerce canado-américain que représentent leurs échanges inter-filiales.

L'insuffisance de données rend difficile l'estimation de l'importance des échanges inter-filiales. Toutefois, il est possible de réunir deux types de données, celles du tableau 5 sur les échanges de biens, provenant du bureau de l'analyse économique du Département du Commerce des États-Unis, et celles du tableau 6 sur les échanges de services, fondées sur des données de Statistique Canada.

Échanges inter-filiales de biens

Il est possible d'estimer l'importance des échanges inter-filiales par la fusion de trois séries de données du Département du Commerce des États-Unis, à savoir les données sur les entreprises mères américaines ayant des filiales à participation majoritaire étrangère (FPME) au Canada, les données sur les entreprises mères canadiennes ayant des filiales étrangères (FE) aux États-Unis et les données sur les échanges américains totaux de biens⁶. Lorsqu'on ajoute les données sur les échanges entre des entreprises affiliées déclarées par des FPME et des FE et que l'on compare ces données aux chiffres des échanges totaux enregistrés aux États-Unis, il est possible de dégager une estimation de la part des échanges canado-américains que représentent les échanges inter-filiales. Les résultats sont présentés au tableau 5.

Le tableau 5 montre qu'en 1990, 35,9 p. 100 des exportations américaines totales de biens et 44,1 p. 100 des importations américaines ont été effectuées entre des filiales d'une même entreprise. Ces échanges ont surtout pris la forme d'importations par les filiales des entreprises mères, qu'il s'agisse d'exportations aux FPME provenant des entreprises mères aux États-Unis ou d'importations par les filiales étrangères (FE) en provenance d'entreprises mères étrangères.

Tableau 5
Échanges inter-filiales américains de biens, 1990

	Tous les pays	Canada	Mexique	Japon	C.E.
Exportations inter-filiales américaines de biens (en millions de \$ US)					
Exportations américaines, avec lien de dépendance :					
- entreprises mères américaines, vers FPME à l'étranger	89 649	30 599	7 062	7 098	26 598
- filiales étrangères, vers entreprises mères étrangères	37 795	1 139	64	22 480	8 698
- filiales étrangères, vers autres filiales étrangères	7 097	1 925	0	1 283	2 874
Total, exportations américaines, avec lien de dépendance	134 541	33 663	7 126	30 861	38 170
Total, exportations américaines, valeur en douane	374 537	78 218	27 468	46 138	93 087
Exportations inter-filiales en pourcentage des exportations américaines totales	35,92%	43,04%	25,94%	66,89%	41,00%
Canada, par rapport aux autres pays		1,20			
Importations inter-filiales américaines de biens (en millions de \$ US)					
Importations américaines de biens, avec lien de dépendance :					
- FPME à l'étranger, vers entreprises mères américaines	75 364	33 210	7 164	1 799	1 156
- filiales étrangères, en provenance d'entreprises mères étrangères	136 672	6 763	588	73 180	31 613
- filiales étrangères, en provenance d'autres filiales étrangères	4 384	712	0	728	2 148
Importations totales américaines, avec lien de dépendance	216 420	40 685	7 752	75 707	34 917
Importations totales américaines, valeur FAB	491 332	91 198	29 506	89 612	87 540
Importations totales américaines, valeur CAF	512 542	93 601	30 127	92 701	n.a.
CAF en pourcentage des importations américaines FAB	4,32%	2,63%	2,11%	3,45%	n.a.
Canada, par rapport aux autres pays		0,61			
Importations inter-filiales en pourcentage des importations américaines totales	44,05%	44,61%	26,27%	84,48%	39,89%
Canada, par rapport aux autres pays		1,01			

Source : Calculs de l'auteur (Eden, document à paraître) à l'aide de données du Département du Commerce des États-Unis (1993a, b, c).

Quant aux échanges de biens entre les États-Unis et le Canada, les estimations révèlent que 43 p. 100 des exportations et 44,6 p. 100 des importations ont eu lieu entre des entreprises ayant un lien de dépendance. Autrement dit, 43 p. 100 des biens importés au Canada des États-Unis (les importations canadiennes correspondant aux exportations américaines) et 45 p. 100 des biens exportés du Canada à ce pays (les importations américaines correspondant aux exportations canadiennes) ont été des échanges inter-filiales⁷.

Les exportations inter-filiales américaines à destination du Canada sont réparties ainsi :

- des entreprises mères américaines vers les FPME, 90 p. 100,
- des filiales étrangères vers les entreprises mères, 3,4 p. 100,
- des filiales étrangères vers d'autres filiales, 5,7 p. 100.

La répartition des importations est la suivante :

- des entreprises mères américaines en provenance de leurs FPME, 81,6 p. 100,
- des filiales étrangères en provenance de leurs entreprises mères étrangères, 16,6 p. 100,
- des filiales étrangères en provenance d'autres filiales, 1,8 p. 100.

Constatation étonnante, les échanges entreprises mères-FPME sont la forme nettement prédominante des exportations et des importations inter-filiales américaines. La totalité des importations de filiales étrangères en provenance de leurs entreprises mères à l'échelle mondiale représentent 63 p. 100 des importations inter-filiales américaines, tandis que les importations de filiales étrangères en provenance des entreprises mères canadiennes atteignaient seulement 17 p. 100 des importations inter-filiales totales des États-Unis en provenance du Canada. Ces chiffres laissent entendre que les multinationales canadiennes ont moins recours aux échanges inter-filiales que leurs homologues des États-Unis⁸.

Échanges inter-filiales de services aux entreprises

Le tableau 6 présente des données de Statistique Canada (1991) sur les échanges canado-américains de services aux entreprises en 1989. Les recettes canadiennes de l'année en provenance de tous les pays ont totalisé 7,5 milliards de dollars (dont 58 p. 100 en provenance des États-Unis) et les paiements totaux se sont élevés à 11 milliards de dollars (71 p. 100 aux États-Unis), soit un déficit net total de 3,5 milliards de dollars. Les recettes en provenance des États-Unis ont surtout été enregistrées dans les domaines de l'outillage (88,9 p. 100) et de la recherche et du développement (85,8 p. 100). Les domaines dans lesquels la part des paiements aux États-Unis a été la plus élevée sont les frais d'outillage (100 p. 100), la recherche et le développement (92,1 p. 100) et les frais de gestion (91,2 p. 100).

Les données pour les États-Unis montrent aussi la part des échanges de services aux entreprises que représentent les échanges inter-filiales ou avec lien de dépendance, c'est-à-dire les échanges entre filiales d'une même multinationale. En moyenne, dans les services aux entreprises, 48,8 p. 100 des recettes du Canada provenaient des États-Unis et 67,3 p. 100 des paiements étaient destinés aux États-Unis. La part des échanges inter-filiales varie beaucoup

Tableau 6
Échanges canado-américains de services aux entreprises, 1989

Catégorie des services aux entreprises seulement (grandes catégories seulement)	Recettes provenant des États-Unis			Paiements aux États-Unis		
	Recettes totales provenant des É.-U. (en millions de \$ É.-U.)	Part américaine des recettes canadiennes totales	Part inter-filiales des recettes provenant des É.-U.	Paiements totaux aux É.-U. (en millions de \$ É.-U.)	Part américaine des paiements canadiens totaux	Part inter-filiales des paiements aux É.-U.
Services de consultation et autres services professionnels	172	21,1	38,4	290	63,6	53,4
Services liés aux transports	258	31,0	0,0	296	32,7	1,7
Gestion et services administratifs	327	63,0	99,9	1 111	91,2	96,9
Recherche et développement	633	85,8	93,8	860	92,1	97,3
Redevances, brevets et marques de commerce	47	39,	46,8	1 130	84,0	88,8
Assurances et courtage	527	70,	22,4	762	62,0	22,7
Autres services financiers	192	44,0	1,6	348	41,7	2,0
Outillage et autres services liés à l'automobile	744	88,9	100,0	859	100,0	99,7
Total, services aux entreprises	4 343	57,8	48,8	7 797	70,9	67,3

Source : Calculs de l'auteur d'après des données de Statistique Canada, 1991, tableaux 2 et 8.

selon la catégorie, d'un minimum de près de zéro pour les services liés aux transports (autrement dit, la presque totalité des échanges avec les États-Unis dans ce secteur ont lieu sans lien de dépendance) à un maximum de 100 p. 100 des recettes dans les catégories de l'outillage et autres services liés à l'automobile, et les services de gestion (toutes les recettes dans ces deux catégories étant le résultat d'échanges inter-filiales). Les paiements et les recettes dans la catégorie de la recherche et du développement témoignent d'une forte concentration d'échanges inter-filiales (93,9 et 97,3 p. 100); dans la catégorie des redevances et des brevets, les paiements aux États-Unis représentent surtout des échanges inter-filiales (88,8 p. 100), mais ces échanges occupent une moins grande part des recettes (46,8 p. 100).

Bilan des échanges inter-filiales au Canada et aux États-Unis

En 1990, 43 p. 100 des importations canadiennes de biens en provenance des États-Unis et 45 p. 100 des exportations canadiennes de biens destinées aux États-Unis ont été effectuées entre des entreprises ayant un lien de dépendance. En 1989, les échanges inter-filiales représentaient 49 p. 100 des recettes canadiennes tirées des exportations de services aux entreprises aux États-Unis et 67 p. 100 des paiements canadiens au chapitre des importations de services aux entreprises en provenance des États-Unis. Par conséquent, les échanges inter-filiales représentent environ 45 p. 100 des échanges canado-américains de biens, 50 p. 100 des exportations canadiennes de services aux entreprises vers les États-Unis et les deux tiers des importations canadiennes de services aux entreprises en provenance des États-Unis. De toute évidence, les multinationales jouent un rôle important dans les échanges entre le Canada et les États-Unis.

Résumé : organisation en étoile

Les États-Unis sont, de loin, le principal partenaire économique du Canada; en revanche, le Canada est d'une moins grande importance pour les États-Unis à cet égard. Ces relations sont clairement évoquées par l'analogie de l'étoile : au centre se trouvent les États-Unis autour desquels et par l'intermédiaire desquels le Canada et le Mexique se livrent à la plupart de leurs opérations économiques internationales. Aussi, il ressort clairement des statistiques que les multinationales américaines jouent un rôle prédominant dans ces relations en étoile sur le plan du commerce et de l'investissement.

Avant d'analyser l'effet que les multinationales sont susceptibles d'avoir sur ces relations en étoile par suite de l'entrée en vigueur des deux accords commerciaux, l'ALE et l'ALENA, il convient de faire un bref rappel de la manière dont les multinationales ont été envisagées au Canada, notamment des règles d'investissement prévues dans les deux accords, afin de mieux comprendre l'effet de l'intégration régionale sur les multinationales au Canada.

RÉTROSPECTIVE DE LA POLITIQUE CANADIENNE EN MATIÈRE D'IED

1960-1985 : on cherche à restreindre l'IED

La politique canadienne en matière d'investissement étranger direct est unidimensionnelle durant cette période : l'accent est mis presque exclusivement sur l'IED entrant (tant sur son niveau général que sur sa répartition sectorielle) et peu d'attention est prêtée à l'IED sortant (ou à ce qu'on appelle maintenant, l'investissement direct à l'étranger, IDE)⁹.

La réglementation de l'investissement étranger direct au Canada a été un objectif de politique important du gouvernement canadien pendant un bon nombre d'années¹⁰. La population canadienne a commencé à s'inquiéter, au début des années 60, du fait qu'une grande partie des ressources naturelles et du secteur manufacturier du Canada était sous contrôle américain. Au début des années 70, les entreprises sous contrôle étranger représentaient 58 p. 100 du secteur manufacturier canadien et 75 p. 100 des secteurs pétrolier et gazier.

Entre 1965 et 1972, trois gros rapports ont été publiés par le gouvernement fédéral (il s'agit des rapports Wahn, Watkins et Gray), le dernier recommandant la création d'un organisme d'examen. En 1974, l'Agence d'examen de l'investissement étranger (AEIE) était créée par le gouvernement libéral de Pierre Trudeau. L'AEIE avait pour objet d'assurer que l'IED entrant procurait un avantage important au Canada et son mandat était d'examiner les prises de contrôle (fusions et acquisitions) d'entreprises établies et les créations de nouvelles entreprises. Les examens réalisés par l'AEIE, depuis 1974, montrent que le taux d'approbation a augmenté, que beaucoup d'approbations comportent des prescriptions de résultats explicites (ce qui va à l'encontre du GATT), que le seuil applicable à l'examen de l'investissement a été élevé et que le critère de l'avantage important a été remplacé par l'avantage net (Kudrle, 1994). Aux élections de 1980, les libéraux ont promis d'accroître les pouvoirs de l'AEIE, mais des pressions exercées par les États-Unis et la baisse des niveaux d'investissement ont fait avorter le projet. Le gouvernement est toutefois allé de l'avant avec le Programme énergétique national, qui, de façon générale, a déplu à l'industrie pétrolière américaine.

1985-1994 : on essaie de concilier examen et promotion

Les conservateurs, avec Brian Mulroney à leur tête, sont arrivés au pouvoir en 1984 déterminés à améliorer les relations avec les États-Unis. Nous avons qualifié ailleurs les politiques nationales des conservateurs de libéralisme ou de train de mesures fondé sur la volonté de libéraliser les marchés, de privatiser, de réglementer et de rationaliser les entreprises (Eden et Molot, 1993a). Entre autres mesures prises pour créer un climat plus favorable à l'IED, les conservateurs ont aboli le Programme énergétique national et, en 1985, ils ont remplacé l'AEIE par Investissement Canada¹¹. Les examens obligatoires de tous les nouveaux investissements ont été éliminés. Investissement Canada avait un nouveau mandat, soit celui de promouvoir l'investissement étranger direct. Aussi, pendant un certain temps, son mandat a été double : examiner et promouvoir l'IED, c'est-à-dire pratiquer une politique de porte ouverte pour la plupart des investissements entrants en prévoyant néanmoins un examen

rigoureux dans certains domaines délicats comme la biotechnologie (Connaught Laboratories) et les industries culturelles (industrie de l'édition). Des hauts fonctionnaires d'Investissement Canada ont aussi participé activement aux négociations concernant les articles de l'ALE et de l'ALENA qui se rapportent à l'investissement (voir ci-après).

La situation a changé en 1993, quand le gouvernement conservateur a intégré Investissement Canada au nouveau ministère de l'Industrie agrandi et revitalisé. Au printemps de 1994, Investissement Canada a disparu comme organisme indépendant. La fonction d'examen existe toujours, mais elle fait maintenant partie du mandat plus vaste de promotion et de développement de l'industrie. Par conséquent, comme la plupart des pays, le Canada a grandement libéralisé son régime de réglementation de l'IED au cours des dix dernières années. L'AEIE, jadis un fléau pour le gouvernement américain et les multinationales américaines, n'est plus qu'un souvenir pour quelques bureaucrates et universitaires spécialisés en IED.

Dispositions de l'ALE et de l'ALENA relatives à l'investissement

Entre mai 1986 et octobre 1987, les gouvernements canadien et américain ont eu de longues négociations qui ont abouti à l'adoption de l'ALE le 1^{er} janvier 1989. Le chapitre 16 de l'Accord concerne l'investissement. L'engagement clé formulé à cet égard par les deux pays concerne le traitement national et prévoit plus précisément que le Canada et les États-Unis traiteront les investisseurs de l'autre pays de la même façon qu'ils traitent les investisseurs de leur pays. Les prescriptions de résultats aux plans de la production et des exportations, comme celles qu'imposait l'AEIE aux nouveaux investissements entrants, ont été interdites. La fonction d'Investissement Canada comme organisme d'examen a aussi été considérablement réduite. Les nouveaux investissements américains ne seront plus examinés; les acquisitions seront toujours examinées, mais le seuil d'examen a été porté de 5 à 150 millions de dollars US (indexé subséquemment à l'inflation). Kudrle (1994, p. 411) fait toutefois remarquer que la taille moyenne des entreprises acquises en 1988 étant de 400 millions de dollars, de sorte que la fonction d'examen s'appliquait toujours à la plupart des prises de contrôle américaines d'entreprises canadiennes.

L'ALE n'était pas aussitôt rédigé et conclu que les deux gouvernements amorçaient d'autres négociations pour étendre l'accord de libre-échange au Mexique¹². L'ALENA comporte les règlements sur l'investissement les plus globaux qui soient de tous les accords de libre-échange, à part peut-être de celui de la Communauté européenne, et est certainement beaucoup plus rigoureux que tout ce qu'il y a dans le nouvel arrangement de l'Uruguay Round du GATT¹³.

Les principaux engagements pris dans le chapitre sur l'investissement sont la non-discrimination définie au sens du traitement national (les partenaires de l'ALENA seront traités au moins aussi bien que les investisseurs nationaux) et le traitement de la nation la plus favorisée (les investisseurs des pays de l'ALENA seront traités au moins aussi bien que tout investisseur étranger) pour tous les investissements et tous les investisseurs nord-américains, y compris les entreprises sous contrôle autre que nord-américain¹⁴. L'Accord rallonge la liste des prescriptions de résultats proscrites et stipule que

la plupart des prescriptions en vigueur seront éliminées progressivement d'ici 10 ans. Il interdit les restrictions sur les mouvements de capitaux, y compris tous les types de paiements et de remises des bénéfiques, sauf pour des raisons de balance des paiements. L'expropriation est bannie, sauf à des fins publiques et sur une base non discriminatoire, et en cas d'expropriation, l'Accord prévoit qu'il devra y avoir indemnisation équitable, intégrale et rapide (Eaton et autres, 1994a; Kudrle, 1994).

Les investisseurs peuvent recourir à l'arbitrage exécutoire contre un gouvernement d'accueil qui aurait violé les prescriptions de l'ALENA en s'adressant au Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI) de la Banque mondiale ou à la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI)¹⁵. De même, un nouveau processus de règlement des différends trinational a été introduit dans les trois pays qui ont toujours soutenu que tous les différends concernant l'IED devraient être réglés devant des tribunaux nationaux (Hufbauer et Schott, 1993, p. 82).

Nous allons maintenant examiner l'incidence de ces dispositions de l'ALE et de l'ALENA relatives au commerce et à l'investissement sur le comportement des multinationales en Amérique du Nord, et plus particulièrement leur incidence sur les décisions des multinationales en matière d'organisation et de localisation.

MULTINATIONALES ET INTÉGRATION RÉGIONALE : QUI FAIT QUOI APRÈS L'ALENA?

Un des phénomènes importants au niveau régional qui a influé sur le profil des échanges commerciaux et celui des investissements a été la prolifération des accords commerciaux régionaux comme l'ALE en 1989 et l'ALENA en 1994. Un ouvrage récent (voir Eden, 1994b) analyse l'incidence des accords de libre-échange, et en particulier celle de l'ALE et de l'ALENA, sur les décisions en matière d'organisation et de localisation des multinationales établies en Amérique du Nord.

L'ouvrage en question, qui s'intitule *Les multinationales en Amérique du Nord*, analyse les politiques et les mesures privilégiées par les plus grandes entreprises et les trois gouvernements nationaux d'Amérique du Nord (ceux du Canada, des États-Unis et du Mexique) en vue de s'adapter aux bouleversements technologiques et aux transformations de la politique commerciale que l'ont connus depuis le début des années 80 et tout au long des années 90. Il brosse un tableau des multinationales et des États-nations d'Amérique du Nord avec, en toile de fond, le libre-échange régional (l'ALE et l'ALENA) et le changement technologique, à une époque où le paradigme technologique sous-jacent évolue de la production de masse à la production frugale. Il passe en revue les options stratégiques et les interactions des multinationales et des États-nations préoccupés de gérer leurs activités dans une économie mondiale de plus en plus intégrée.

La présente section du rapport développe les principales idées exposées dans l'ouvrage en ce qui a trait à l'intégration régionale, tandis que la section suivante porte sur les multinationales et le changement technologique. Le but n'est pas de résumer l'ouvrage, cela ayant déjà été fait (voir Eden, 1994b, chapitre 1), mais de réunir certaines des idées sous-jacentes et d'analyser leur incidence possible sur les nouvelles grandes orientations.

Choix des multinationales en matière d'organisation et de localisation

Pour prédire l'incidence que l'intégration régionale aura sur la localisation des usines, il est essentiel de comprendre la notion de la chaîne de valeurs des multinationales, c'est-à-dire l'éventail des activités à valeur ajoutée jouant un rôle dans la production d'un bien ou d'un service, depuis l'étape initiale de la recherche et du développement jusqu'à la vente et au service au consommateur final (Eden 1991a,b; 1994c). Nous pouvons répartir ces activités à valeur ajoutée en fonctions primaires (p. ex., extraction et transformation de matières premières, fabrication, assemblage, distribution, vente et service) et en fonctions de soutien ou fonctions auxiliaires (p. ex., gestion stratégique, développement de technologie, services d'appui tels que finances, comptabilité et services d'achat).

Toutes les activités de la chaîne de valeurs ne doivent pas nécessairement se dérouler dans la multinationale. Certaines peuvent être exercées à l'intérieur, d'autres peuvent être confiées

à des sous-traitants; des activités peuvent être exercées par des filiales aussi bien que par des sous-traitants sans lien de dépendance. On parle d'intégration verticale quand le groupe que constitue l'entreprise multinationale est tel que les différentes étapes de la chaîne de valeurs se déroulent dans différentes usines procédant entre elles à des transferts inter-filiales; par exemple, une usine extrait la bauxite, une autre transforme la bauxite en alumine, une troisième est une aluminerie et une quatrième produit des boîtes de conserve en aluminium. On parle d'intégration horizontale quand diverses usines du groupe produisent la même ligne de produits ou des lignes de produits similaires et effectuent des échanges inter-filiales pour répondre à une demande excédentaire ou pour servir des marchés spécialisés, comme par exemple des usines d'automobiles qui se spécialisent dans différentes lignes de produits. Une entreprise est dite multinationale quand elle a une filiale à l'étranger qui exerce une ou plusieurs activités à valeur ajoutée.

Nous pouvons classer les filiales étrangères selon les quatre grandes motivations qui peuvent pousser la société mère à établir une usine à l'étranger : la recherche de matières premières (recherche de richesses naturelles), la fabrication de pièces et autres éléments d'assemblage au plus bas coût possible (réduction des coûts), l'accès aux marchés étrangers (accès à de nouveaux marchés) et la prestation de services de soutien à d'autres composantes de la multinationale (services de soutien). Le choix du lieu d'implantation d'une filiale dépend du motif général pour lequel l'IED est envisagé, de l'attrait relatif des divers lieux d'accueil, du choix d'ententes contractuelles possibles et de leur coût. Les avantages particuliers qu'offre telle région ou tel pays sont le facteur clé qui déterminera laquelle des nations deviendra le pays d'accueil d'une multinationale, que le motif de base de l'investissement soit la recherche de richesses naturelles, la réduction des coûts ou l'accès à de nouveaux marchés.

Comment l'intégration régionale est-elle susceptible d'influer sur les choix des multinationales en matière d'organisation et de localisation? Nous prétendons qu'avant l'intégration, chaque multinationale avait établi la configuration de son réseau d'activités à valeur ajoutée (c'est-à-dire qu'elle avait réparti ses activités entre ses usines nationales et ses usines à l'étranger) en fonction des «blocs» historiques que les gouvernements nationaux avaient placés sur l'«échiquier» nord-américain (Eden, 1994c). Comme ces gouvernements s'affairent maintenant à enlever ces blocs, les facteurs économiques sous-jacents auront un impact plus marqué qu'auparavant sur les décisions des multinationales en matière d'organisation et de localisation. Les multinationales étant des oligopoles qui oeuvrent à l'échelle internationale et se préoccupent de leurs parts des marchés mondiaux, elles vont modifier la configuration de leur réseau d'activités en vue d'accroître leur compétitivité mondiale. Par conséquent, suite aux décisions de réinvestir ou de faire de nouveaux investissements, les fonctions de chaque usine et les lieux de production pourraient changer au fil des ans.

L'élément clé qui joue dans les décisions en matière d'investissement depuis l'entrée en vigueur de l'ALE et de l'ALENA est la réduction des risques résultant du fait que ces accords facilitent l'accès aux marchés des pays membres (Eaton et autres, 1994a; Vernon, 1994). L'ALE et l'ALENA éliminent effectivement les droits de douane entre les pays membres sur une période de 10 à 15 ans, mais ils ne font que réduire les barrières non tarifaires. Par ailleurs, la sécurité de l'accès au marché américain dont jouissent les entreprises canadiennes est améliorée par l'élimination des droits de douane, mais

la réduction des risques pourrait être plus apparente que réelle en ce qui a trait aux barrières non tarifaires, selon la probabilité que les entreprises d'un pays se voient imposer des barrières non tarifaires érigées par l'autre pays membre.

Entreprises de l'intérieur, entreprises de l'extérieur et entreprises mononationales

Les stratégies adoptées par les entreprises en conséquence de l'ALE et de l'ALENA sont déterminées par divers facteurs dont les suivants : est-ce que l'entreprise a son siège social dans la région ou à l'extérieur de la région? est-ce qu'elle a des investissements importants dans la région? dans quelle(s) industrie(s) exerce-t-elle sa concurrence?

En nous référant à Eden (1994c) et à Vernon (1994), nous distinguons trois catégories d'entreprises susceptibles de réagir de façon différente à l'intégration régionale, à savoir :

- les *entreprises d'expérience* (il s'agit des multinationales bien établies implantées dans une zone de libre-échange et qui avaient des investissements importants dans les pays membres avant la signature de l'Accord);
- les *entreprises de «l'extérieur»* ou «*outsiders*» (il s'agit des entreprises étrangères établies uniquement à l'extérieur de la zone qui peuvent avoir déjà exporté vers la zone ou avoir déjà investi dans la zone); et
- les *entreprises «mononationales»* (il s'agit des entreprises locales établies uniquement dans la zone qui donc n'ont pas d'investissements importants dans les autres pays membres; elles exportent ou non déjà vers ces pays au moment de l'entrée en vigueur de l'Accord).

Les réactions devraient clairement différer d'une catégorie à une autre. Dunning (1994), par exemple, prétend que les entreprises établies dans la région voient des avantages à tirer de la réduction des barrières intrarégionales et rationaliseront leurs lignes de produits (intégration horizontale) et leurs processus de production (intégration verticale) pour profiter des économies d'échelle et des économies d'envergure. Les entreprises de l'extérieur de la région pourraient décider de devenir des entreprises de «l'intérieur». On devrait observer une réaction à court terme tandis que les multinationales vont procéder à une restructuration géographique de leurs activités en réaction à l'abaissement des barrières commerciales, mais aussi une réaction à long terme. À court terme, les entreprises vont probablement transférer leurs activités aux États-Unis, mais à long terme, cette tendance devrait s'inverser (Vernon, 1994).

Les entreprises de l'intérieur

Eden (1994c) soutient que les multinationales américaines sont les mieux placées pour tirer avantage de l'abaissement des barrières tarifaires et non tarifaires consécutif à l'ALE et à l'ALENA parce qu'elles sont déjà établies dans les trois pays. Après l'entrée en vigueur de l'ALENA, les décisions de ces entreprises d'expérience (ou de «l'intérieur») d'implanter, de fermer ou d'agrandir des usines seront prises en fonction de l'ensemble du marché nord-américain. En ce qui a trait aux activités primaires dans la chaîne de valeurs (extraction et transformation des richesses naturelles,

assemblage, distribution), ces restructurations géographiques devraient réduire le nombre de lignes de produits dans diverses usines et accroître les échanges entre les usines. Les multinationales sont aussi susceptibles de segmenter leur processus de production entre les usines, de sorte qu'il y aura plus d'échanges verticaux inter-filiales. En conséquence, le flux des échanges transfrontaliers inter-filiales verticaux et horizontaux devrait augmenter. Certaines lignes de produits, certains segments de l'industrie et certaines fonctions exécutées dans les usines se déplaceront entre les trois pays, et cela amènera des pertes d'emplois et des fermetures d'usines à certains endroits. Quels emplois seront perdus? Quelles usines fermeront leurs portes? Cela dépend d'une multitude de facteurs dont certains sont exogènes (p. ex., les prix et les coûts de transport) tandis que les autres sont propres aux entreprises (p. ex., la nature des biens produits et l'ingéniosité et l'énergie des personnes concernées).

En ce qui a trait aux activités de soutien dans la chaîne de valeurs (siège social, recherche et développement, services de soutien), les multinationales d'expérience ayant une production intégrée à l'échelle de toute l'Amérique du Nord sont susceptibles de centrer ces activités en un seul endroit. Avec la réduction des barrières tarifaires et non tarifaires, il y a moins lieu d'avoir un siège social national important et complètement autonome; en fait, un tel bureau peut être improductif dans une multinationale régionalisée centralisée. Par ailleurs, les fonctions d'administration centrale des sièges sociaux des multinationales américaines établies au Canada et au Mexique sont appelées à perdre de l'importance au fil des ans vu que leurs activités seront centralisées à la société mère qui se trouve aux États-Unis (Eden, 1994c).

De bien des façons, ce que nous prévoyons s'est déjà produit dans l'industrie de l'automobile à la suite de la signature du Pacte de l'automobile en 1965. La production est organisée sur une base continentale (définie, jusqu'à l'entrée en vigueur de l'ALENA, comme comprenant le Canada et les États-Unis), les usines d'assemblage étant chargées des lignes de produits individuelles et s'échangeant des modèles entre elles pour combler les vides dans la gamme des produits offerts et diverses usines de pièces et de composantes fournissant les intrants nécessaires pour les opérations d'assemblage. Les sièges sociaux au Canada des trois grands fabricants d'automobiles sont petits, peu de recherche et de développement est effectué ici et les décisions importantes sont prises aux États-Unis (voir Eden et Molot, 1993b). Ce processus de rationalisation horizontale et verticale observée en conséquence de l'ALE et de l'ALENA va se produire dans d'autres industries.

Les multinationales d'expérience à la recherche de richesses naturelles sont susceptibles d'utiliser l'ALE et l'ALENA pour relocaliser leurs filiales d'extraction et de transformation là où les ressources sont relativement plus abondantes et où les coûts du capital et de l'énergie sont moins élevés. Les filiales à la recherche de moyens de réduire les coûts pourraient décider de se relocaliser dans les pays d'Amérique du Nord où les coûts de main-d'oeuvre unitaires sont moins élevés. Les filiales axées sur les marchés vont probablement rationaliser la production dans les usines existantes et s'intégrer davantage verticalement avec des usines d'approvisionnement et horizontalement avec des usines bien précises. Les multinationales qui n'ont pas encore ouvert des succursales dans les pays éventuellement membres de l'ALENA pourraient le faire. Par conséquent, les réactions des sociétés mères et des

filiales se traduiront selon le cas par des relocalisations ou des expansions, l'objectif étant dans un cas comme dans l'autre de profiter de l'abaissement des barrières au commerce et à l'investissement pour élaborer une stratégie régionale plus intégratrice. À court terme, les usines existantes sont peu susceptibles de fermer leurs portes mais, à long terme, c'est l'efficacité économique qui dictera le choix des lieux d'implantation en Amérique du Nord. La clé est la rationalisation de la demande (à l'échelle de l'ensemble du marché régional) et de l'offre (dans le but de profiter des économies d'échelle et des économies de spécialisation) (Eden, 1994b).

Encarnation (1994) se penche plus précisément sur la question des échanges inter-filiales dans les sociétés mères américaines et leurs filiales à participation majoritaire étrangère (FPME) établies au Canada, au Mexique, au Japon et dans la Communauté européenne. Encarnation trouve qu'une fois établies, ces FPME vendent en général surtout dans le marché d'accueil, et exporte le reste, donc des quantités moins importantes, vers le réseau de la société mère. L'intégration régionale mène à une plus grande intégration de la famille de la multinationale et à un plus grand flux d'échanges inter-filiales dans les deux sens. Le choix entre production et distribution semble varier considérablement selon le pays d'origine de la multinationale, le commerce de gros semblant très important pour les multinationales japonaises, par exemple, mais moins important pour les multinationales américaines et européennes. Les échanges inter-filiales constituent la part prépondérante des échanges des multinationales, notamment dans l'industrie de l'automobile. Encarnation soutient que l'ALENA va favoriser l'adoption de stratégies d'intégration régionale dans les multinationales établies en Amérique du Nord. Il prédit que l'ALENA permettra aux entreprises établies au Canada d'accroître leurs exportations, leur IED et leur chiffre d'affaires local aux États-Unis; de même, l'Accord devrait entraîner une intensification des liens économiques dans les multinationales américaines. Cela devrait être considéré comme une contribution positive à la croissance économique et au bien-être national.

Les entreprises de l'extérieur

Westney (1994) se penche sur les entreprises de l'extérieur et, plus précisément, sur les sociétés japonaises transplantées en Amérique du Nord qui doivent faire face à un taux de change yen/dollar à la hausse, aux pressions politiques et sociales qui s'exercent dans les pays d'accueil pour qu'elles deviennent des «entreprises de l'intérieur» et aux pressions qui s'exercent sur les entreprises japonaises en général pour qu'elles relâchent leur structure *kieretsu* (intégration). Elle laisse entendre que les multinationales japonaises s'orientent vers une structure organisationnelle trirégionale, plutôt que multinationale, avec des sièges sociaux régionaux semi-autonomes en Asie, en Europe et en Amérique du Nord. Cette structure risque de créer des conflits entre l'objectif des sociétés mères qui est d'avoir des unités interdépendantes et la volonté des pays d'accueil d'avoir des sociétés transplantées localement autonomes.

À l'instar des autres multinationales sous contrôle autre que nord-américain qui ont déjà établi des sociétés transplantées en Amérique du Nord, les multinationales japonaises sont susceptibles, si

les barrières à l'investissement ne les découragent pas, d'accroître et de rationaliser leurs investissements de manière à tirer avantage de l'élargissement du marché nord-américain. En vertu des règles d'origine plus strictes que prévoit l'ALENA, les sociétés transplantées pourraient être obligées, pour respecter les normes de contenu nord-américain, d'accroître leur production sur le territoire du pays membre et de s'approvisionner localement. Aussi, les usines de pièces pourraient devoir suivre les distributeurs et les usines d'assemblage. Les entreprises de l'extérieur qui exportent actuellement vers l'Amérique du Nord pourraient décider de faire des investissements étrangers directs. Il est probable qu'elles seront attirées par le marché le plus gros, c'est-à-dire le marché américain ou le centre de l'étoile, à moins que les écarts de coûts rendent l'implantation dans les rayons de l'étoile plus intéressante ou que les barrières interrégionales aient complètement disparu. En ce qui concerne le Canada, Westney (1994) fait remarquer que, dans les faits, la stratégie régionale des sociétés transplantées a été une stratégie mononationale centrée sur les États-Unis. Elle conclut que le Canada a besoin de définir clairement le rôle qu'il entend jouer en Amérique du Nord s'il veut attirer de nouveaux investissements du Japon.

Les entreprises mononationales

Pour les entreprises mononationales - c'est-à-dire les entreprises sans liens établis avec d'autres membres éventuels de l'ALENA - une zone de libre-échange sera perçue comme une bonne chose (nouveaux marchés, accès à des intrants moins coûteux) et comme une menace en même temps (concurrence accrue). Si elles y sont incitées, ces entreprises pourraient décider d'exporter en Amérique du Nord ou d'accroître leurs exportations vers l'Amérique du Nord et elles pourraient peut-être même ouvrir des centres de distribution ou des usines à l'étranger là où le marché ou les coûts le justifient. Elles devront toutefois s'attaquer à la tâche difficile de percer des réseaux de distribution bien établis mis en place par les autres entreprises mononationales et les multinationales établies dans les marchés nord-américains. Toutefois, ces entreprises ne sont peut-être pas en mesure d'assumer les coûts du personnel et les coûts financiers à engager pour pénétrer les marchés américain et mexicain.

La tendance au regroupement

Où sont établies les entreprises nord-américaines susceptibles d'investir par suite de l'ALE et de l'ALENA? Le choix de l'emplacement, qui est déterminé par des facteurs propres au pays d'accueil, dépend aussi des économies d'agglomération, autrement dit des avantages liés au regroupement des entreprises en un même endroit. Supposons que plusieurs emplacements (villes, régions) demandent un produit particulier. Où les entreprises fournissant ce produit devraient-elles être établies?

Eaton et autres (1994b) ont élaboré une théorie de l'agglomération qui explique la concentration géographique de l'activité économique comme résultant de deux forces opposées : les économies d'échelle au niveau de l'usine (qui contribuent à la concentration des activités en un endroit) et le coût du transport et des communications (qui favorise la dispersion des activités). Quand le critère des coûts de transport l'emporte sur les économies d'échelle, nous devrions nous attendre à ce que des

multinationales intégrées horizontalement fabriquent le même produit dans plusieurs usines situées à des endroits différents (comme les trois grands fabricants d'automobiles le faisaient aux États-Unis jusqu'aux années 70).

Des barrières tarifaires et non tarifaires élevées peuvent avoir le même effet que dans le cas des coûts de transport et favoriser la dispersion des activités. Par exemple, les droits de douane canadiens élevés ont amené dans le passé les multinationales américaines à établir des répliques d'elles-mêmes (de moindre envergure) au nord du 49^e parallèle. De façon générale, on estime que l'IED réalisé pour contourner les droits de douane élevés a été une des causes à long terme de la non-compétitivité du secteur manufacturier canadien. Est-ce que l'intégration régionale - en abattant les blocs sur l'échiquier - entraînera un exode massif des usines dont la création repose sur le régime tarifaire? Si les droits de douane suscitent la dispersion, le libre-échange aura-t-il un effet d'agglomération?

Selon Eaton et autres (1994b), l'inverse n'est pas nécessairement vrai. Ces auteurs concluent qu'on ne peut pas prévoir avec certitude l'incidence de l'ALE et de l'ALENA sur l'agglomération étant donné que, les économies d'échelle et la spécificité des actifs se prêtant mal aux dissolutions rapides, ces deux facteurs ont des effets opposés à ceux de l'abaissement des barrières commerciales. En outre, ils soutiennent que les nouvelles technologies de production (qu'on appelle maintenant «production rationnelle» ou encore «production frugale») ont à la fois réduit l'importance du coût de la main-d'oeuvre, du transport et des communications et accru la nécessité pour les entreprises fournisseuses de s'installer près de leurs clients en aval. En conséquence, la production frugale pourrait mener à des modèles de localisation industrielle plus variés que ceux que l'on connaît actuellement.

Certaines activités des multinationales, notamment la recherche et le développement, ont traditionnellement été très concentrées dans le pays d'origine. Eaton et autres (1994b) trouvent qu'il y a des forces puissantes qui favorisent la centralisation au siège social de la société mère; toutefois, une décentralisation assez importante de la recherche et du développement a été observée ces dix dernières années dans quelques pays et quelques industries à mesure que la base de connaissances s'est dispersée géographiquement. Si l'ALE et l'ALENA encouragent la rationalisation des activités des entreprises et réduisent l'autonomie des filiales manufacturières étrangères, les auteurs concluent que la production de recherche et de développement locale par les filiales au Canada et au Mexique pourrait aussi être réduite.

Quelques chiffres illustrant les réactions des multinationales à l'intégration régionale

Une étude récente faite par le *Conference Board du Canada* (Krajewski, 1992) illustre concrètement la façon dont les multinationales établies au Canada s'adaptent au libre-échange. Le *Board* a procédé à une enquête à participation volontaire auprès de 250 sociétés mères canadiennes (les PARS) ayant des filiales américaines et de 750 filiales canadiennes (les SUBS) de sociétés mères américaines. L'enquête a révélé que les décisions prises par les multinationales relativement à leurs activités au Canada s'appuient essentiellement sur les facteurs suivants :

- la stratégie d'entreprise globale des multinationales,
- leur stratégie en matière d'organisation de la production,
- la rationalisation des activités des multinationales à l'échelle mondiale et régionale,
- la réorganisation des usines en fonction des lignes de produits,
- les avantages au plan des coûts,
- l'existence de lignes d'approvisionnement internes, et
- l'ALE.

Plus des trois quarts des entreprises avaient procédé à au moins un changement important depuis 1989. Au nombre des principaux changements observés dans les PARS par ordre de fréquence, mentionnons la rationalisation par le biais de changements apportés aux techniques de commercialisation (43 p. 100 des cas), la recherche de nouveaux débouchés dans le marché américain (34 p. 100) et les changements apportés au degré de spécialisation ou au degré de sophistication des produits (29 p. 100). Quant aux SUBS, elles ont surtout rationalisé leurs activités en procédant à des changements dans leur échelle de production (44 p. 100 des cas). Dans les deux échantillons d'entreprises, on anticipait une rationalisation beaucoup plus poussée encore. Près de 40 p. 100 des PARS prévoyaient que leur échelle de production allait être modifiée et le tiers environ s'attendaient à ce que la localisation des usines change. Les SUBS prévoyaient que la rationalisation allait se poursuivre, les principales raisons mentionnées étant les économies d'échelle, la commercialisation et la recherche de nouveaux débouchés.

Par conséquent, l'ALE peut être considéré, avec la mondialisation des marchés en général, comme un des principaux éléments qui fait que les multinationales établies au Canada vont rationaliser leur production et leurs ventes. L'ALE et l'ALENA ont bouleversé les modèles traditionnels de l'IED entre le Canada et les États-Unis. Les multinationales canadiennes ont maintenant de nouveaux débouchés pour leurs produits et estiment qu'elles doivent être concurrentielles à l'échelle mondiale pour survivre. Elles ont plus facilement accès au marché américain grâce à l'ALE et au marché mexicain grâce à l'ALENA. Le *Conference Board du Canada* prétend que les entreprises canadiennes doivent être plus dynamiques, tant pour protéger le marché canadien que pour pénétrer le marché américain.

La crainte inexprimée dans le rapport est que la rationalisation pourrait signifier une relocalisation des PARS aux États-Unis à long terme. La pertinence des filiales canadiennes de sociétés mères américaines est continuellement réévaluée en fonction de la nécessité pour les multinationales de

continuer à fabriquer au Canada. L'ère des usines constituant des répliques en miniature ou des copies conformes au Canada est révolue. Une usine canadienne doit cadrer dans la structure existante de la multinationale en jouant un rôle dans la stratégie globale de cette dernière. Les filiales américaines établies au Canada sont maintenant dans une situation critique; elles doivent se tailler une place et justifier leur présence au sein de la multinationale. La décision de poursuivre ou non ses activités de fabrication appartient à l'entreprise elle-même; la filiale doit justifier son existence et sa place dans la multinationale.

LA PRODUCTION FRUGALE¹⁶ : QUI FAIT QUOI DANS LA NOUVELLE ÉCONOMIE?

L'Accord de libre-échange nord-américain n'est pas le seul facteur qui, en Amérique du Nord, contribue à changer les règles du jeu pour les entreprises du Canada. On assiste également à un changement fondamental dans la technologie sous-jacente de la production, les technologies de l'information et la micro-électronique qui transforme radicalement le monde du travail¹⁷. Les entreprises qui éprouvent déjà de la difficulté à s'adapter aux pressions résultant de la mondialisation et de l'intégration régionale doivent composer avec les coûts additionnels qu'elles doivent s'imposer pour améliorer leur technologie, coûts auxquels elles sont peut-être mal préparées.

De la production de masse à la production frugale

Depuis toujours, les multinationales américaines doivent leur succès à des techniques de production de masse : l'utilisation de pièces interchangeables simples, la division du travail et la spécialisation des tâches, la chaîne de montage, l'accumulation de stocks et le remplacement du travail par le capital (Womack et autres, 1990). Afin de réduire leurs coûts, les multinationales ont construit de grosses usines pour réaliser une échelle minimale efficace, celles qui étaient en amont étant à proximité des sources de matières premières et celles qui étaient en aval se trouvant à proximité du consommateur. Les usines de production intermédiaire, lorsqu'elles étaient autonomes, étaient situées là où les coûts étaient les plus bas. Ainsi, les multinationales ont intensifié leurs échanges intrasociétés, principalement dans le cas des produits intermédiaires qu'elles ont expédiés partout dans le monde, et surtout dans les pays développés à économie de marché, pour leur faire subir une transformation ultérieure dans des régions où les coûts étaient peu élevés, avant de les vendre à l'utilisateur final (Eden, 1991a, 1994a).

Kogut (1994) est d'avis que les années 90 constituent une période de changement technologique énorme, un nouvel ensemble de principes organisationnels -- la production frugale -- transformant les stratégies et les structures des entreprises. Les caractéristiques de base de la production frugale sont les suivantes : production régie par la demande, minimisation des temps d'arrêt, acheminement du travail par implantation ascendante, réduction des stocks, composantes à erreur zéro, contrôle de la qualité totale et production à coefficient élevé de connaissances (UNCTC, 1988). Une stratégie de production frugale fait appel à une main-d'oeuvre qualifiée, à une technologie souple et à des économies de diversification dans le but d'accroître la valeur des produits. Elle vise avant tout à abaisser les coûts et à améliorer la qualité d'un produit répondant bien aux besoins du consommateur.

Pour Kogut, les multinationales japonaises sont des tremplins pour l'investissement qui diffusent la production frugale partout en Amérique du Nord et en Europe¹⁸. Le passage à la production frugale ou à la production «au plus juste» est en voie de changer l'aspect général des activités des multinationales et, partant, la forme des échanges intrasociétés. Une stratégie de production frugale nécessite que l'entreprise soit située à proximité du consommateur, ce qui rapproche les fournisseurs de premier et de second niveaux des activités en aval de la multinationale. Il s'ensuit que les activités de production jugées autonomes, qui, dans une stratégie de production de masse, étaient réalisées

dans des pays de l'Asie de l'Est et de l'Amérique latine où la main-d'oeuvre est bon marché, reviennent dans le pays de l'utilisateur final. Les multinationales devront non plus compter sur des usines d'approvisionnement situées dans les zones de transformation des exportations de pays étrangers mais privilégier les usines intégrées dotées d'un équipement à la pointe du progrès et les équipes de recherche-développement d'avant-garde.

Au niveau de l'usine, les économies d'échelle devenant moins importantes, des usines de tailles différentes peuvent être aussi efficaces les unes que les autres; par contre, les économies d'échelle peuvent devenir plus importantes au niveau de l'entreprise, l'amélioration de la technologie entraînant des frais généraux élevés. Comme les coûts de la robotique et de la technologie de l'information requises pour connaître un succès commercial au niveau régional ou mondial sont élevés, les entreprises peuvent se départir d'activités qui ne contribuent pas à ce succès (c.-à-d. devenir des entreprises frugales) et recourir à des alliances stratégiques et à l'impartition à des fournisseurs de premier niveau pour accroître leur marge de manoeuvre et leur capacité de gérer le changement¹⁹. Actuellement, les multinationales segmentent leurs activités entre leurs sociétés affiliées sur une base régionale ou mondiale, créent des liens complexes d'investissement, de production et d'échanges intrasociétés entre divers pays, concluent des alliances stratégiques avec d'autres multinationales et resserrent leurs liens avec des fournisseurs et des acheteurs au sein de réseaux commerciaux (Eden, 1991a, b; Rugman et D'Cruz, 1994; CNUST, 1993, chapitre V).

En conséquence, les échanges intrasociétés de produits intermédiaires, tant de biens que de services, devraient augmenter dans les entreprises frugales. Le CNUST (1993) estime que les multinationales se dirigent actuellement vers des stratégies de production intégrée au niveau international, soit un type d'intégration complexe aux fins duquel «elles choisissent l'emplacement des diverses activités fonctionnelles - pas seulement la production, mais aussi la recherche, les finances, la comptabilité, etc. - de façon à pouvoir réaliser leur stratégie d'ensemble» (Traduction) (CNUST, 1993, p. 121). Les filiales étrangères auront des liens plus étroits avec l'ensemble de l'entreprise et produiront des biens intermédiaires en vue d'une vente interne à d'autres sociétés affiliées de la multinationale au lieu d'être des filiales autonomes desservant strictement une clientèle locale. Par conséquent, l'autonomie et la sensibilité nationale de ces sociétés affiliées devraient diminuer.

Les multinationales au Canada : comment gérer le changement?

Alors que les gouvernements s'apprêtent à mettre en application l'ALENA, c'est-à-dire à instaurer une zone de libre-échange comprenant des pays riches et un pays pauvre, à un moment où la technologie évolue rapidement, les multinationales des trois pays doivent prendre une décision : conserver leurs pratiques traditionnelles ou adopter de nouvelles pratiques dont le succès est incertain. Aux prises avec la menace que constitue la concurrence technologique de leurs rivaux asiatiques, les entreprises nord-américaines pourraient réagir en engageant une main-d'oeuvre hautement qualifiée et en adoptant des techniques de production frugale, ou en continuant d'engager des travailleurs peu qualifiés et d'utiliser des techniques de production de masse. Elles peuvent se montrer peu enclines à changer, du moins à court terme; ce qui aura pour effet de les confiner à des stratégies axées sur les faibles salaires.

Kogut (1994) estime que des entreprises agiront probablement sous le coup de considérations à court terme et qu'elles chercheront à s'établir dans des régions où les salaires sont bas (p. ex., en déménageant dans le sud des États-Unis, au Mexique ou outre-mer) tandis que d'autres regrouperont leurs investissements dans des districts industriels clés des États-Unis. Les stratégies axées sur les faibles coûts peuvent s'avérer fructueuses à court terme; toutefois, elles ne prennent pas en considération les différences qui sous-tendent les paradigmes technologiques.

Il est trop tôt pour savoir de quelle façon les multinationales vont réagir face à la puissante combinaison de facteurs que constituent l'ALENA et la production frugale. Vont-elles adopter des stratégies à court terme ou procéder à des améliorations technologiques majeures? Il est difficile de répondre à cette question, mais le passé peut nous y aider. Depuis la fin des années 50, l'industrie automobile a dû composer sans cesse avec le changement technologique et l'intégration régionale. De quelle manière les trois grands fabricants d'automobiles (General Motors, Ford et Chrysler) ont-ils réagi?

L'exemple de l'industrie nord-américaine de l'automobile

L'industrie nord-américaine de l'automobile a réagi à la concurrence technologique exercée par les fabricants japonais d'automobiles de diverses façons au cours des 40 dernières années. Eden et Molot (1994) distinguent trois phases dans la réaction des trois grandes multinationales à la concurrence venant des importations d'automobiles japonaises et, plus tard, à la production de ces automobiles en Amérique du Nord.

Dans un premier temps, soit de 1955 à 1973 environ, période durant laquelle la part du marché nord-américain de l'automobile détenue par des étrangers est passée de 0 p. 100 ou presque à 15 p. 100, les trois grands fabricants ont eu tendance à ignorer la menace et ils se sont contentés d'adopter des stratégies à court terme, offrant une vaste gamme de tailles de voitures et élaborant des modèles jumeaux. Au cours de cette période, le Canada et les États-Unis ont négocié le Pacte de l'automobile, ce qui a facilité, au niveau du continent, l'intégration et la rationalisation des usines par les trois grands.

Dans un deuxième temps, soit de 1973 à 1982, période durant laquelle la part des étrangers a grimpé à 27 p. 100, les entreprises ont entrepris de rationaliser leurs activités en réduisant la taille de leurs véhicules, en fermant des usines, en important les produits captifs de fabricants d'automobiles asiatiques et en cherchant des solutions politiques, comme le sauvetage de Chrysler et le programme de limitation volontaire des exportations de 1981-1982. Les trois grands (en particulier General Motors) ont consacré des sommes prodigieuses à l'équipement informatique, au réoutillage et à la modernisation de leurs installations, généralement sans beaucoup d'effet sur la productivité.

Ce n'est qu'après l'arrivée des fabricants japonais en Amérique du Nord (la première Honda Civic fabriquée en Amérique du Nord est sortie de la chaîne de montage en 1982 et plusieurs autres fabricants japonais ont suivi peu de temps après) que les trois grands ont pris conscience de la nature de la menace que représentait la concurrence des multinationales japonaises : la production frugale.

Dans ce troisième temps, même si les fabricants américains ont maintenu leurs stratégies de rationalisation, ils se sont tranquillement mis à appliquer des techniques de production frugale. Par ailleurs, ils ont également pressé les gouvernements d'adopter des politiques avantageuses pour eux, au détriment de leurs compétiteurs (p. ex., les dispositions de l'ALE et de l'ALENA sur l'industrie automobile), et ils se sont servis des accords de libre-échange pour rationaliser encore plus leur production à la grandeur du Canada, des États-Unis et du Mexique. Entre-temps, la part du marché détenue par les voitures japonaises (importées et fabriquées en Amérique du Nord) a continué d'augmenter pour atteindre quelque 35 p. 100 en 1992.

Dernièrement, toutefois, la part des trois grands fabricants s'est mise à augmenter, grâce au taux de change plus favorable du dollar par rapport au yen, à la plus grande productivité des usines, à la meilleure qualité des produits et à la fin de la récession aux États-Unis. Il n'est pas sûr que cela signifie que les trois grands sont finalement devenus compétitifs par rapport aux fabricants japonais d'automobiles. Les trois entreprises poursuivent leur virage vers les techniques de production frugale, tout en continuant de réduire leurs dépenses et de rationaliser leurs activités. De leur côté, les entreprises japonaises, aux prises avec des difficultés financières, réagissent en transférant leur production du Japon vers des endroits à coûts moins élevés situés en Asie et en Amérique du Nord. En conséquence, au cours des prochaines années, une ou plusieurs de ces multinationales japonaises (avec Honda à leur tête, probablement) atteindront des niveaux de contenu national aussi élevés que ceux des trois grands.

Après avoir étudié, au niveau de l'usine, plusieurs industries manufacturières japonaises et américaines, Kenney et Florida (1993) sont arrivés à la conclusion que le paradigme technologique qui en viendra à dominer les industries manufacturières nord-américaines, comme l'automobile, l'acier et les produits électroniques de consommation sera une forme de production régie par l'information dans laquelle les techniques de production frugale des multinationales japonaises seront adaptées à la conjoncture institutionnelle différente (p. ex., les marchés du travail, les réseaux de distribution, la réglementation *antitrust*) de l'Amérique du Nord. En fin de compte, les multinationales japonaises et américaines de l'automobile pourraient se ressembler beaucoup, mais il aura fallu 50 ans, après le début de la concurrence livrée par les produits importés, pour que la production frugale se répande dans l'industrie automobile nord-américaine.

Comme l'industrie automobile est beaucoup plus mondialisée que la plupart des autres, l'adaptation à la production frugale pourrait prendre encore plus de temps dans d'autres industries et en d'autres endroits. Compte tenu de l'expérience de cette industrie, nous arrivons à la conclusion que les entreprises canadiennes pourraient être lentes à s'adapter à la puissante combinaison de facteurs que constituent la production frugale et le libre-échange régional.

DONNER UNE NOUVELLE ORIENTATION À LA POLITIQUE DU CANADA

Qu'est-ce que tout cela signifie pour la politique du Canada concernant les multinationales? Comme nous l'avons montré plus haut, cette politique, qui a toujours été axée uniquement sur l'investissement étranger direct (IED) entrant, a consisté à limiter l'accès des étrangers à certains secteurs et à assurer que l'IED comporte des avantages nets pour le Canada. Depuis 1985, Investissement Canada a eu une double responsabilité : examiner les acquisitions importantes et promouvoir l'investissement. En 1993, Investissement Canada a été intégré au ministère de l'Industrie et, au printemps de 1994, l'organisme a cessé d'exister comme entité distincte, même si la fonction d'examen demeure inscrite dans l'ALENA. Quelle sera la politique du Canada concernant l'IED à la fin des années 90?

Nous croyons qu'une nouvelle politique concernant les multinationales s'impose au Canada. Le Canada ne cherche pratiquement plus, comme dans le passé, à limiter l'IED entrant. Dans un monde où les pays se font une chaude lutte pour attirer les multinationales, la politique de dissuasion de l'entrée de capitaux est un signe clair pour les entreprises d'aller faire affaire ailleurs. Nous recommandons d'apporter un nouvel éclairage sur les *multinationales* et de les considérer comme des *tremplins pour l'investissement dans l'économie mondiale* et comme des *agents de changement à l'intérieur de l'économie canadienne*. Cette recommandation requiert fondamentalement que l'on renonce à cette tendance ancrée de longue date à ne voir que les effets macroéconomiques des avantages et des coûts et à vouloir contrôler l'IED entrant, et que l'on mette dorénavant l'accent sur :

- les multinationales en tant qu'entreprises qui ouvrent des marchés dans un monde globalisé et sur lesquelles s'exercent des pressions venant de leur double implication au niveau international (où le réseau des multinationales les relie aux marchés internationaux et à des sociétés affiliées situées à l'extérieur du Canada) et au niveau intérieur (en tant qu'entreprises engagées sur les marchés nationaux ayant des installations de production, effectuant des ventes et créant des emplois au Canada);
- les effets positifs des multinationales en tant que tremplins pour l'investissement dans diverses économies et en tant que fenêtres ouvertes sur ce qui se passe ailleurs dans le monde au chapitre de la production, de la technologie et de la commercialisation, amenant au Canada de nouvelles façons d'organiser la production et transférant à d'autres pays les principes d'organisation nationaux du Canada; et sur
- les effets positifs des multinationales en tant qu'agents de changement à l'intérieur du Canada, intensifiant les pressions concurrentielles qui s'exercent sur les entreprises canadiennes, et établissant et diffusant de nouvelles techniques dans toute l'économie canadienne.

Voici les voies que nous proposons de prendre pour que soit appliquée, au Canada, cette nouvelle politique concernant les multinationales :

- (i) adopter une nouvelle politique nationale axée sur l'intégration stratégique du Canada à l'économie mondiale - nos autres recommandations se rattachent directement à cette ligne de conduite générale,
- (ii) miser sur l'essentiel,
- (iii) passer de la confrontation à la coopération avec les multinationales du Canada,
- (iv) s'implanter sur le marché américain,
- (v) réduire l'aide que l'État accorde aux entreprises, et
- (vi) améliorer les façons de faire en adoptant les technologies les mieux appropriées.

Une nouvelle politique nationale : l'intégration stratégique

Les liens économiques établis entre le nord et le sud par suite de l'ALE et de l'ALENA sont en voie de créer un marché continental. Le Canada se fragmente sur la base de critères régionaux à l'intérieur de l'espace économique, les échanges commerciaux et le flux des investissements se faisant de plus en plus entre le nord et le sud plutôt que d'est en ouest.

Les pères de la Confédération étaient aux prises avec le même problème; Sir John A. Macdonald a tenté de le résoudre en formulant la première politique nationale, l'*expansionnisme défensif* (1867-1940), qui reposait sur trois piliers : des droits de douane élevés au Canada pour protéger l'industrie manufacturière du pays, un réseau ferroviaire national pour transporter les marchandises d'un bout à l'autre du pays et une immigration accélérée pour peupler le pays (Eden et Molot, 1993a). Cette politique nationale a ensuite été remplacée par la deuxième politique nationale, le *libéralisme compensateur* (1941-1981), basée sur une volonté de s'intégrer, après la guerre, à la libéralisation du commerce instituée par le GATT, sur les politiques macroéconomiques de Keynes et sur la mise en place d'un système national de bien-être social. Notre politique nationale actuelle, le *libéralisme commercial* (1982-1994), adoptée sous le régime conservateur, repose sur le libre-échange continental, sur une volonté de faire appel à des politiques fondées sur les forces du marché et sur un engagement à réduire les dépenses. En 1994, nous assistons, sous la nouvelle administration libérale de Jean Chrétien, au maintien du libéralisme commercial et à un intérêt renouvelé pour l'emploi, l'amélioration du travail et les politiques sociales.

Le libéralisme commercial ne tient pas compte des changements profonds qui surviennent actuellement partout dans le monde et que nous avons déjà décrits : la mondialisation, la fin de la guerre froide, la montée de la région de l'Asie-Pacifique et la production frugale. Le Canada a besoin d'un ensemble de politiques cohérentes qui placeront le pays dans une position plus avantageuse par rapport à ses principaux partenaires commerciaux et financiers. C'est ce que nous appelons l'*intégration stratégique* parce qu'elle vise, sur le plan stratégique, à intégrer le Canada à l'économie mondiale (Eden et Molot, 1993a). Cette nouvelle politique nationale consisterait à assurer de façon dynamique la compétitivité à long terme du Canada dans un monde de production frugale et de blocs commerciaux régionaux. Les trois pans de cette politique nationale seraient les suivants :

- un libre-échange international et interprovincial, inspiré de l'ALE et de l'ALENA (c.-à-d. l'abrogation de la politique initiale des droits de douane élevés),
- un réseau national de télécommunications basé sur le développement et la diffusion de la technologie de l'information et des techniques de production frugale (la version des années 90 du réseau ferroviaire allant d'un océan à l'autre), et
- le développement des ressources humaines au moyen d'une politique nationale de formation et de recyclage pour aider les travailleurs du Canada à faire face à la révolution de l'information (une volonté, non pas d'augmenter le nombre des travailleurs, mais de créer une main-d'oeuvre de meilleure qualité).

Le but de cette politique nationale serait d'assurer la compétitivité à long terme du pays dans un monde à coefficient élevé de connaissances, c'est-à-dire de favoriser des niveaux de productivité élevés et à la hausse²⁰. Une politique d'intégration stratégique signifie qu'un accent nouveau serait mis sur l'élimination des barrières tarifaires et non tarifaires préjudiciables au commerce et à l'investissement au Canada conformément à l'ALENA, sur la nécessité d'un engagement à l'endroit de l'économie fondée sur la connaissance qui fasse place à l'innovation, à la concurrence et au développement durable, et sur une politique nationale d'éducation préparant nos enfants pour les emplois du 21^e siècle.

Nous avons déjà parlé du premier pilier, le libre-échange, dans le cadre de l'ALE et de l'ALENA. Nous ajouterons que le gouvernement fédéral devrait continuer de presser les provinces de mettre en oeuvre l'union économique canadienne. Le récent accord fédéral-provincial constitue un pas dans la bonne direction, mais le commerce nord-sud est encore plus libre aux termes de l'ALENA que ne l'est le commerce est-ouest au Canada. À moins d'éliminer bon nombre des obstacles au commerce intérieur qui subsistent au Canada, la structure en étoile du commerce et de l'investissement va continuer de s'imposer. Des régions économiques transfrontalières comme Cascadia, dans l'ouest, et le Triangle d'or reliant les États de New York et du Michigan et l'Ontario, dans le centre du pays, ne pourront que prendre de l'essor, les avantages offerts par des agglomérations populeuses allant de pair avec l'élimination des obstacles au commerce nord-sud. La présence d'obstacles importants aux mouvements des biens, des services et de l'investissement entre les provinces ne fera que renforcer cette tendance.

Le second pilier, le système de transport, sera aussi important au 21^e siècle qu'il l'était il y a cent ans lorsque le réseau ferroviaire national a été créé. Cependant, le réseau équivalent au 21^e siècle sera basé sur l'utilisation de l'ordinateur pour les télécommunications. Les Nations Unies favorisent déjà la création d'infoports et de téléports, partout dans le monde, comme centres d'échange et de transmission de données. Un téléport «ressemble à un aéroport ou à un port de mer, mais on y traite la marchandise impondérable de la nouvelle économie : voix, données, texte et vidéo», en faisant appel à des systèmes de transmission à large bande, à des satellites, à des réseaux à fibre optique et à des postes de transmission en hyperfréquences (McQueen, 1994, p. 7); les centres plus perfectionnés sont appelés des villes et des parcs intelligents. On compte actuellement, dans le monde, plus de 100 téléports en activité ou en gestation; bon nombre d'entre eux sont des zones de traitement des exportations où il n'y a ni droits de douane ni taxes. Le Canada n'a aucune politique d'action et aucun

programme dans ce secteur; il devrait s'en donner, sinon il sera laissé pour compte.

Le troisième pilier, les politiques du travail, suppose une volonté nouvelle d'améliorer la qualité et la productivité du travail. La révolution de l'information creuse encore plus le fossé qui existe entre les travailleurs du savoir et les emplois mal rémunérés, les spécialistes de la connaissance jouissant de salaires importants. Cette tendance va se maintenir; il est donc absolument essentiel que les politiques concernant le marché du travail au Canada (éducation, recyclage, chômage, bien-être) soient coordonnées à cet égard.

Miser sur l'essentiel

Les multinationales sont préoccupées par l'insécurité économique et politique qui existe au Canada. Ces entreprises n'aiment pas le risque, en particulier le risque découlant des politiques qui déplaît aux multinationales japonaises plus qu'à la plupart des multinationales (Westney, 1994). La dette des trois ordres de gouvernement équivaut maintenant à peu près au produit intérieur brut du Canada. Le dollar canadien devient de plus en plus instable parce que les investisseurs sont inquiets au sujet du surendettement et de la possibilité que le Québec se sépare du Canada. Par exemple, *DRI Canada Ltd.*, dans une nouvelle étude, estime que, durant une période référendaire au Québec, la valeur du dollar canadien va diminuer et les taux d'intérêt grimper sensiblement, faisant perdre 20 000 emplois au Canada à cause de la baisse des investissements (Little, 1994). Quelle que soit la politique du Canada à l'endroit des multinationales, ces facteurs les dissuaderont d'étendre leurs activités au Canada²¹.

Ces problèmes macroéconomiques et politiques ont des répercussions sur l'investissement qui se fait au Canada. *Oxford Analytica* (1994) a noté récemment que «la désaffection croissante des investisseurs pour le Canada s'est soldée par une sortie nette de fonds...l'investissement direct au Canada va accuser un déficit qui dépassera probablement 3 milliards de dollars (4 p. 100 du PIB) en 1994» (traduction). D'après *Oxford Analytica*, l'investissement est à la baisse à cause de la petitesse du marché canadien et des obstacles au commerce interprovincial; des taux défavorables de l'impôt sur les sociétés, en particulier sur les recettes d'exportation; des coûts en capital élevés à cause des taux d'intérêt réels élevés; des faibles rendements après impôt du capital en raison des frais généraux imposés par les gouvernements sous la forme de coûts d'observation des lois et règlements fiscaux; des coûts plus élevés des importations à la suite de la dévaluation du dollar canadien; et des inquiétudes de plus en plus grandes suscitées par l'incapacité du gouvernement fédéral et des provinces de réduire leurs déficits budgétaires sans hausses importantes des impôts de même que par l'avenir politique du Québec et du Canada. Le groupe d'experts-conseils arrive à la conclusion que ce déficit net au chapitre des

investissements devrait se maintenir en 1994 et en 1995, de sorte que la croissance globale de l'investissement restera faible.

En ces temps d'instabilité politique et économique, le gouvernement fédéral et les provinces ne devraient pas perdre de vue la règle fondamentale que nous proposons : miser sur l'essentiel. Cela signifie qu'ils doivent s'engager à réduire leur surendettement et, à long terme, se concentrer sur de saines politiques macroéconomiques. Cela signifie également, pour les trois ordres de gouvernement, qu'il faut réduire la paperasserie, éliminer les règlements qui nuisent à l'investissement, éviter le gaspillage et le chevauchement des activités. Les gouvernements devraient lutter contre les déficits budgétaires en réduisant leurs dépenses, et non en haussant les impôts.

De la confrontation à la coopération

Les multinationales fonctionnent maintenant au sein d'une économie politique mondiale : mondiale parce que les frontières entre les marchés disparaissent petit à petit, et politique, parce que les politiques intérieures et les politiques d'intervention conservent leur importance (Eden, 1993). Depuis la fin des années 60, les rapports entre les multinationales et l'État ont cessé d'être surtout des rapports de confrontation (les gouvernements cherchant à atténuer le comportement anticoncurrentiel des entreprises) pour devenir des rapports de coopération (les États voyant désormais les multinationales comme le moyen de se doter d'un avantage concurrentiel et de le conserver) (Dunning, 1993a).

La plupart des pays ont toujours considéré l'IED entrant et l'IED sortant comme des phénomènes économiques différents et adopté des politiques visant à contrôler le premier. Les gouvernements ont cherché à éliminer ou à atténuer les effets néfastes perçus des multinationales étrangères oligopolistiques, comme la manipulation des prix de cession et le comportement anticoncurrentiel. C'était aussi le cas au Canada où l'Agence d'examen de l'investissement étranger (AEIE), les politiques sectorielles clés et les politiques d'approvisionnement préférentiel étaient nettement défavorables aux investisseurs étrangers.

Toutefois, la plupart des pays développés à économie de marché, le Canada inclus, investissent maintenant tant chez eux qu'à l'étranger. Les multinationales sont également plus mobiles à l'intérieur des économies nationales et d'une économie nationale à une autre. La compétitivité de ces entreprises, qui s'est accrue à mesure qu'elles se disputaient les parts du marché mondial, a contraint les États-nations à reconsidérer leurs politiques concernant les multinationales et l'investissement étranger direct.

Les gouvernements sont passés d'une attitude de confrontation à une attitude de coopération envers les multinationales installées chez eux; alors qu'ils étaient surtout préoccupés de réglementer l'installation des multinationales sur leur territoire, ils l'encouragent; ils imposaient des taxes, ils accordent des subventions; ils s'opposaient à l'IED, ils cherchent maintenant à s'associer avec les multinationales. Désormais, les gouvernements appuient la capacité d'être compétitives et d'innover des entreprises de leurs pays, quel qu'en soit le propriétaire, et jouent un rôle de coordination positif

dans l'amélioration des ressources et du potentiel de leurs industries. L'IED entrant et l'IED sortant sont maintenant vus comme des compléments de l'investissement intérieur, de sorte que les gouvernements adoptent des politiques visant à favoriser l'IED entrant et à améliorer les avantages concurrentiels de leurs propres multinationales sur les marchés étrangers. On assiste à une réorientation fondamentale du rôle des gouvernements, la confrontation cédant le pas à la coopération dans les rapports entre les États et les multinationales. Les principes qui sous-tendent la compétitivité des économies nationales durant les années 90 font que les multinationales et les États-nations doivent maintenant être considérés comme des partenaires dans la course qui se livre pour obtenir un avantage concurrentiel (Eden, 1993).

Cette attitude proactive et positive à l'endroit des multinationales en tant qu'agents de changement devrait être un élément essentiel de toute nouvelle politique du Canada concernant l'investissement étranger direct, un élément axé sur la coopération, et non sur la confrontation. Cela ne veut pas dire que l'on doit renoncer à toute politique concernant l'IED entrant. Il faut plutôt adopter une politique à caractère stratégique, c'est-à-dire par exemple, une politique visant à attirer les multinationales qui augmentera et améliorera les avantages concurrentiels du Canada, qui éliminera les barrières intérieures au commerce et à l'investissement, qui aidera les investisseurs canadiens à s'implanter sur les marchés étrangers et ainsi de suite. Il ne s'agit pas pour autant d'ouvrir les portes toutes grandes à tous les genres d'IED. Il peut y avoir des raisons non économiques (souveraineté, culture, sécurité nationale) de limiter l'ampleur de l'investissement étranger dans des industries névralgiques, et la plupart des pays, dont les États-Unis, exercent de tels contrôles (Kudrle, 1993).

Par ailleurs, afin de se faire connaître auprès de la communauté internationale comme un bon endroit où investir, la plupart des pays se sont dotés d'agences de promotion des investissements (Wells et Wint, 1993). Ces agences sont des organismes centraux qui ont pour tâche de fournir des renseignements sur la façon de faire des affaires, de faciliter les échanges entre entreprises, de simplifier le processus d'investissement pour le nouveau venu et ainsi de suite. Depuis la suppression d'Investissement Canada, le mandat de la promotion de l'IED est noyé dans les grands objectifs d'Industrie Canada. L'avantage d'avoir une agence de promotion des investissements distincte est qu'elle est plus visible, que son personnel est dûment formé et que les investisseurs éventuels savent où s'adresser. Il faudrait envisager de mettre sur pied une agence qui aurait pour mandat de présenter le Canada comme un endroit répondant à tous les besoins des investisseurs (c.-à-d. remettre en vigueur la seconde facette du double mandat «d'examen et de promotion» qu'avait Investissement Canada durant la période 1985-1994).

S'implanter sur le marché

Pour pouvoir réussir à long terme, la plupart des entreprises canadiennes doivent nécessairement s'implanter sur le marché américain. Il va de soi que l'économie en étoile est un *fait accompli* en Amérique du Nord. Les entreprises canadiennes sont liées à tout jamais à l'économie américaine, et même une troisième option n'y changerait rien. Nous pouvons diversifier quelque peu nos échanges commerciaux, p. ex., la côte ouest peut développer ses liens avec la région de l'Asie-Pacifique, mais

c'est au sud du 49^e parallèle que se trouve notre partenaire économique clé. Nous devrions donc considérer que c'est un avantage et non une menace (après tout, la plupart des entreprises seraient ravies si le marché américain était voisin de leur pays).

Les négociations qui ont eu lieu dans le cadre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis visaient à assurer, protéger et améliorer cet accès. En dépit du fait que l'ALE et l'ALENA, l'un comme l'autre, éliminent graduellement les droits de douane, réduisent les barrières non tarifaires, couvrent les biens, les services et les marchés des facteurs de production, et mettent en place un ensemble de politiques d'investissement d'une portée considérable basé sur l'absence de discrimination, le Canada n'a pas encore pu s'implanter sur le marché américain. Les entreprises américaines peuvent toujours harceler les exportateurs canadiens au moyen de droits compensateurs (DC), de droits antidumping (DAD) et de mesures de sauvegarde temporaire²². Les procédures de règlement des différends de l'ALENA sont encore basées sur des lois nationales qui réprouvent les subventions et le dumping de la part des concurrents étrangers, mais les tolèrent lorsqu'il s'agit d'entreprises nationales. Par ailleurs, les procédures sont embarrassantes, coûteuses et fastidieuses; jusqu'à maintenant, ceux qui en ont le plus profité sont les avocats spécialisés en droit commercial international. En conséquence, comme le soutiennent Eaton et autres (1994a), il existe encore un risque découlant des politiques et l'accès au marché américain, même s'il s'est amélioré, n'est pas assuré.

Comment cet accès peut-il être assuré? Il y a deux solutions possibles. En premier lieu, on pourrait renégocier les dispositions de l'ALENA pour y ajouter un régime trilatéral de règlement des différends, basé sur des règles d'envergure continentale où entreraient en ligne de compte les subventions *nettes* accordées en Amérique du Nord; on pourrait également se demander jusqu'à quel point les règles du jeu sont les mêmes pour tous. Vu le rapport de taille des trois partenaires, il semble improbable que les États-Unis fassent de telles concessions à leurs partenaires canadien et mexicain; cette solution n'a donc pas beaucoup d'avenir. Toutefois, la politique de concurrence offre une autre possibilité.

La politique de concurrence consiste, entre autres, à contrôler la monopolisation des marchés (politiques *antitrust*) et l'aide de l'État à l'industrie (politique concernant les subventions de l'État). En Amérique du Nord, les trois gouvernements ont une politique *antitrust*, mais aucune politique officielle régissant les subventions de source publique. Aux termes de l'ALENA, chaque pays doit avoir sa loi sur la concurrence et les trois pays doivent collaborer entre eux pour faire respecter les lois nationales. Graham et Warner (1994) soutiennent, toutefois, que l'ALENA devrait comprendre des clauses explicites sur une politique de concurrence et que les multinationales constituent un argument de plus en faveur d'une telle politique. Les auteurs avancent cinq raisons :

- les barrières au commerce peuvent annuler les gains à tirer de l'ALENA,
- certains aspects de la politique de concurrence, comme les fusions et les acquisitions à l'échelle du continent, ont une dimension nord-américaine dont ne tiennent pas compte les politiques de concurrence nationales,
- les lois sur la concurrence des trois pays ne sont pas pleinement harmonisées de sorte

- que les divers règlements pourraient entrer en conflit,
- une politique trilatérale de concurrence permettrait de supprimer les dispositions actuelles de l'ALE et de l'ALENA sur les DAD, les DC et les mesures de sauvegarde²³, qui s'apparentent à un protectionnisme dissimulé en faveur notamment des entreprises américaines, et
 - une politique trilatérale de concurrence permettrait de contrôler l'aide des gouvernements aux entreprises, tant au niveau fédéral qu'aux niveaux inférieurs. À cet égard, les auteurs recommandent que soit créée une commission nord-américaine de la concurrence (CNAC), et c'est également notre position.

Aide des provinces et de l'État aux entreprises

Une CNAC permettrait également de régler l'aide des provinces et de l'État aux entreprises. Vu l'importance des niveaux d'endettement du gouvernement fédéral et des provinces, les gouvernements du Canada ne peuvent pas offrir les mêmes subventions que certains États américains pour inciter les entreprises à s'établir chez eux²⁴. Ce genre de largesse peut être une façon d'attirer les entreprises de montage qui sont suivies, dans un deuxième temps, par la venue de fournisseurs de pièces, comme cela s'est produit au milieu et à la fin des années 80 lorsque les Japonais et les Européens ont investi dans l'industrie automobile (Rubenstein, 1992). En conséquence, même si les subventions et les exonérations temporaires d'impôt peuvent être coûteuses initialement, les avantages nets pour l'économie locale peuvent surpasser ces coûts - du moins, les gouvernements ont tendance à supposer que de tels avantages existent et à justifier les subventions de cette façon.

Le problème, on le sait bien, en est un d'externalités : si l'investissement avait été fait de toute façon, la subvention aurait représenté un transfert des contribuables à l'entreprise et à ses actionnaires. Si l'investissement avait été fait ailleurs, mais à l'intérieur du pays, une région en aurait profité aux dépens d'une autre et il y aurait eu mauvaise répartition des ressources au niveau national. Par ailleurs, la concurrence que se livrent les États pour attirer des capitaux a fait augmenter considérablement la valeur des subventions consenties à de nouveaux investisseurs, réduisant ainsi les gains nets éventuels pour la région. Par conséquent, il est avantageux que l'État réduise l'aide qu'il accorde aux entreprises et, dans le cas d'un partenaire plus petit et moins riche (comme le Canada), les avantages sont énormes.

Dans le cadre des négociations de l'ALE, le gouvernement des États-Unis et le gouvernement du Canada ont convenu d'étudier la question des subventions. Les négociations ont été reportées jusqu'au moment où le Premier ministre Chrétien a fait promettre aux présidents Salinas et Clinton de débattre de la question des subventions; en retour, le Canada s'est engagé à signer l'ALENA en décembre 1993. Comme un code à trois volets régissant les subventions (vertes, jaunes et rouges) est à l'ordre du jour des réunions de l'*Uruguay Round*, il se pourrait que ces pourparlers, qui se déroulent actuellement, aboutissent à l'adoption de ce code du GATT, tel quel ou modifié, et que ce dernier soit intégré à l'ALENA.

Si les pourparlers canado-américains sur les subventions devaient se solder par un échec, le

Canada devrait envisager de devenir une zone de libre-échange, stratégie grandement utilisée aux États-Unis actuellement (Rubenstein, 1992). Aux termes de cette politique fédérale, des régions désignées peuvent se déclarer zones franches aux fins d'importer et d'assembler des pièces et d'exporter le produit final. Aux États-Unis, le programme peut comprendre des remboursements des droits de douane, des exonérations temporaires d'impôt et des subventions; la plupart des fabricants d'automobiles du pays jouissent actuellement de ces privilèges. Le Canada compte quelques centres bancaires internationaux (Montréal, Vancouver), mais rien d'autre qui soit équivalent²⁵. Un nouveau programme de zones franches fonctionnerait de la même façon, mais il devrait être conçu de manière à profiter principalement aux entreprises manufacturières et aux activités de haute technologie (comme un téléport). Au Canada, de telles zones devraient se limiter à l'abolition des droits de douane et du contrôle des contingents (vu que les droits de douane applicables aux produits américains importés au Canada disparaissent petit à petit aux termes de l'ALENA, cette mesure ne s'appliquerait qu'aux importations venant d'ailleurs que des États-Unis); les stimulants fiscaux et d'autres subventions aux entreprises devraient être mis de côté, vu qu'ils sont inefficaces et coûteux. Si les stimulants fiscaux sont jugés nécessaires, on pourrait envisager un stimulant fiscal à l'exportation prévoyant un taux d'imposition moins élevé sur les profits venant des ventes à l'exportation, à l'instar de celui que le gouvernement américain consent à ses entreprises (les sociétés de ventes à l'exportation ou SVE).

Adopter les technologies les mieux appropriées

Dans l'économie fondée sur la connaissance qui sera celle du 21^e siècle, les entreprises canadiennes devront se conformer aux normes internationales de qualité et adopter les technologies les mieux appropriées pour pouvoir être compétitives sur les marchés mondiaux. Par exemple, les normes ISO 9000 sont maintenant obligatoires en Europe pour bon nombre de produits importés; elles sont de plus en plus respectées dans l'industrie automobile (Eden et Molot, 1994); de plus, en raison des exigences de contrôle de la qualité liées au système de production frugale, les fabricants tiennent à ce que leurs fournisseurs de premier niveau se conforment eux aussi aux normes. Si les entreprises canadiennes ne se conforment pas aux normes internationales de qualité, leurs produits ne pourront pas accéder au marché américain ni à d'autres marchés étrangers.

Par ailleurs, les normes technologiques ne cessent de s'améliorer. Les entreprises qui n'ont pas une fenêtre ouverte sur ce qui se fait à l'étranger n'ont pas l'information repère requise pour évaluer leur performance par rapport aux critères internationaux. Lorsque les entreprises n'ont pas le désir d'améliorer leurs activités ou ne disposent pas des connaissances requises pour ce faire, l'application des technologies optimales se fait plus lentement à l'intérieur de l'économie de leur pays.

La situation changerait si le Canada avait comme politique d'attirer les multinationales qui utilisent de telles pratiques. À cause des technologies des systèmes et des produits dont elles se servent, les multinationales japonaises constituent les meilleurs tremplins pour l'investissement dans les techniques de production frugale et un moyen idéal pour les découvrir. Nous recommandons de recourir à une politique énergique pour attirer des entreprises manufacturières japonaises et leurs

fournisseurs de premier niveau. Lorsque les Asiatiques investiront davantage au Canada, ces pratiques optimales se répandront parmi les entreprises canadiennes grâce à la compétition, à l'effet d'entraînement et aux réseaux de fournisseurs (Kenney et Florida, 1993). Vu que le Japon et ses multinationales font l'objet d'un certain dénigrement aux États-Unis, le Canada pourrait peut-être attirer leurs capitaux chez lui, au lieu de les laisser aller chez son voisin. Toutefois, les coffres bien garnis des gouvernements des États américains, le fait que les Japonais croient pouvoir équilibrer leur balance commerciale avec les États-Unis en investissant dans ce pays et le fait que les multinationales japonaises n'ont pas une image précise du Canada jouent contre nous (Westney, 1994). Nous recommandons d'adopter une politique d'accueil et de portes ouvertes à l'endroit des multinationales japonaises pour les inciter à voir dans le Canada un endroit idéal où faire des affaires, un endroit où elles sont les bienvenues. La côte ouest, en raison de ses liens commerciaux et financiers avec les pays situés en bordure du Pacifique, est une région tout indiquée où nos entreprises peuvent vanter nos mérites auprès des entreprises japonaises. Les retombées de la technologie sont essentielles pour le Canada.

Les entreprises japonaises ne sont pas les seules qui peuvent faire la leçon aux gens d'affaires du Canada. Dans le secteur de la vente au détail, l'arrivée d'entreprises américaines comme *Wal-Mart Stores Inc.* bouleverse déjà ce secteur figé du marché canadien. Les consommateurs du Canada devraient recevoir un meilleur service à un coût moindre lorsque les techniques américaines se seront répandues parmi les entreprises canadiennes.

La venue de multinationales américaines et japonaises est à la fois un avantage (meilleure technologie, prix plus bas, choix plus grand) et une menace (concurrence plus vive, faillite d'entreprises canadiennes). Lorsqu'elles sont aux prises avec la concurrence technologique, les entreprises canadiennes peuvent réagir, comme nous l'avons vu plus haut, en renforçant leurs stratégies, en rationalisant leurs activités ou en améliorant leur technologie. À court terme, elles réagiront fort probablement au changement en sabrant dans leurs coûts, en réduisant leurs effectifs et en s'approvisionnant à l'étranger (probablement au Mexique) au lieu d'améliorer leur technologie, ainsi qu'elles devraient le faire. Il faut encourager nos entreprises (peut-être au moyen de prêts, mais non de subventions) à utiliser l'approche à long terme consistant à apprendre de ces nouveaux compétiteurs et à adopter les technologies les mieux appropriées. En outre, on devrait encourager nos entreprises à investir à l'étranger et à conclure des alliances stratégiques avec des entreprises qui mettent en pratique ces technologies. Les entreprises canadiennes pourraient bénéficier de l'expérience des filiales étrangères des multinationales canadiennes par l'intermédiaire de celles-ci. Les investissements sortants doivent également être vus comme des tremplins pour l'investissement donnant accès au marché mondial et comme des fenêtres ouvertes sur la concurrence étrangère et sur ce marché. Certaines de ces recommandations sont déjà devenues réalité, dans la foulée de l'ALE et de l'ALENA; on s'attend à ce que le nombre des fusions et des acquisitions effectuées aux États-Unis par des entreprises canadiennes dépasse, en 1994, le niveau record établi il y a cinq ans (Haggett, 1994);

une partie importante de cette activité est survenue dans les secteurs des services financiers, des communications et des médias.

CONCLUSION

Les entreprises canadiennes doivent s'adapter à l'ALE et à l'ALENA tout en composant avec une conjoncture internationale qui évolue rapidement. Depuis 1989, nous avons été témoins de l'instauration de la CEE 1992 et de l'Accord de Maastricht en Europe de l'Ouest, du démantèlement de l'Union soviétique, de l'essor de la Chine et de l'éclatement de la bulle spéculative au Japon. Quels en seront les effets sur les multinationales du Canada et sur la nouvelle politique qui devra être formulée en matière d'investissement étranger direct?

Dans le présent document, nous avons fait ressortir la configuration stellaire des liens économiques canado-américains; nous avons brossé un tableau du traitement que le Canada a réservé à l'investissement étranger direct jusqu'à présent et nous avons décrit les répercussions de l'intégration régionale (l'ALE et l'ALENA) et du changement technologique (la production frugale) sur les multinationales du Canada. Il est trop tôt pour savoir de quelle façon les multinationales du Canada vont réagir face à la puissante combinaison de facteurs que constituent l'ALENA, la production frugale, la mondialisation et d'autres changements comme les nouveaux marchés et les politiques de portes ouvertes des économies de transition, les taux de croissance incroyables des économies de la région de l'Asie-Pacifique et l'intégration accrue des économies en Europe de l'Ouest. Ce qui est certain, c'est que le changement est profond à tous les niveaux, que l'adaptation coûte cher et que les récessions des dernières années ont privé les entreprises canadiennes des fonds nécessaires pour financer une modernisation valable.

Nous avons également proposé que le Canada réoriente sa politique étrangère en regard des multinationales. L'ancienne politique visait à contrôler l'IED entrant. Nous proposons que, dans la nouvelle politique, les multinationales soient considérées comme des entreprises qui donnent accès à des marchés partout dans le monde et comme des agents de changement, jouant le rôle de tremplins pour l'investissement dans l'économie mondiale et de promoteurs de la technologie au Canada. La nouvelle politique en matière d'investissement étranger ne devra faire aucune différence entre l'IED entrant et l'IED sortant; le Canada devra plutôt s'efforcer de tirer le meilleur parti possible des activités des multinationales dans un sens comme dans l'autre.

Quels sont les effets de tout cela sur la politique étrangère du Canada? Le lien entre la politique étrangère et la politique commerciale au Canada a été décrit d'une façon imagée mais très juste, notamment par Eaton et autres (1994a, p. 71) : «Pour une superpuissance comme les États-Unis, la politique commerciale a toujours été un instrument de la politique étrangère....Pour de petits pays comme le Canada, toutefois, la politique étrangère est un instrument de la politique commerciale» (traduction). Dans le présent document, nous avons montré que le Canada doit revoir en profondeur sa politique étrangère. Dans un monde où les multinationales sont des agents clés au même titre que les États, où près de la moitié des échanges de biens et services canadiens se fait à l'intérieur des multinationales et où la majeure partie des produits sont vendus par l'entremise de filiales étrangères plutôt que par la voie des exportations, la politique commerciale du Canada doit être axée sur les multinationales et sur

leurs investissements et, en conséquence, la politique étrangère du Canada doit être axée sur l'investissement.

NOTES

- 1 Un autre phénomène semblable est la récente réattribution à la Chine du traitement de la nation la plus favorisée (NPF) par les États-Unis, en dépit des infractions aux droits de la personne par les autorités chinoises, sous le prétexte que la réforme économique en Chine sera favorisée plus sûrement par le commerce et l'investissement que par le retrait du traitement NPF.
- 2 Le professeur Jackson a prononcé une allocution sur l'Uruguay Round à la conférence du *Centre for Trade Policy and Law* tenue à Ottawa en mai 1994.
- 3 La Banque de Montréal, par exemple, qui est établie aux États-Unis et au Mexique depuis plusieurs années déjà, y étend vigoureusement ses activités à l'heure actuelle, dans l'espoir de devenir la première banque véritablement nord-américaine (*Business Week*, 1994). Selon Matthew Barrett, président de la Banque de Montréal, dont les propos ont été cités dans un article du *Business Week*, les banques canadiennes auront à faire un choix difficile : ou bien adopter une stratégie d'expansion à l'échelle de l'Amérique du Nord, ou bien se résigner à devenir, avec le temps, des banques essentiellement régionales exposées à une prise de contrôle par les banques américaines en expansion et susceptibles d'être beaucoup plus grandes (p. 105).
- 4 L'expression «en étoile» est une métaphore servant à désigner les relations économiques entre les trois États d'Amérique du Nord. L'image est très appropriée puisque le pays au centre, les États-Unis, domine les deux autres, le Canada et le Mexique. Les États-Unis sont le principal intermédiaire par lequel les deux partenaires plus petits sont reliés, les rapports canado-américains et les rapports entre les États-Unis et le Mexique étant beaucoup plus importants que les rapports canado-mexicains. Toutefois, l'image a aussi été utilisée par des économistes tels que Richard Lipsey et Ronald Wonnacott pour désigner un ensemble d'ententes commerciales bilatérales ayant toutes un partenaire commun (p. ex., des ententes bilatérales que les États-Unis concluraient avec le Canada, le Mexique, le Chili, Israël et d'autres pays), évoquant ainsi la forme d'une étoile.
- 5 À noter que les deux listes ne sont pas directement comparables parce que le rang des entreprises est déterminé en fonction des ventes dans la liste d'Industrie Canada et en fonction de la valeur marchande dans celle de *Business Week*, et aussi parce que cette dernière liste énumère seulement les entreprises canadiennes. Néanmoins, il y a un important recoupement des deux listes. Nous ne disposons pas de statistiques sur la proportion des activités à l'étranger (p. ex., sur le degré d'internationalisation des entreprises), mais la plupart des entreprises figurant sur la liste sont des multinationales bien connues.
- 6 Les données canadiennes n'ont pas été utilisées en raison des difficultés associées à la l'utilisation de données provenant de différents pays.

- 7 Le Japon est le seul pays à enregistrer un pourcentage beaucoup plus élevé, les échanges intragroupe représentant 66,9 p. 100
- 8 Des résultats semblables ont été obtenus dans deux études récentes des importations américaines de biens, (Covari et Wisner, 1993; Mersereau, 1992). Voir le résumé dans Eden, document à paraître.
- 9 Certains secteurs étaient alors considérés comme des secteurs clés; l'IED y était interdit ou limité (voir Kudrle, 1994). Ces restrictions ont été graduellement abolies, en particulier depuis 1984.
- 10 Voir Kudrle (1994) pour un bon résumé de la question.
- 11 Ils ont aussi beaucoup relâché les prescriptions relatives à l'octroi obligatoire de licences dans le domaine des produits pharmaceutiques (une autre politique décrite par les multinationales américaines).
- 12 Le président du Mexique, M. Carlos Salinas de Gortari, a parlé une première fois d'un ALE États-Unis/Mexique au président des États-Unis, M. George Bush, en juin 1990; les trois gouvernements ont amorcé des entretiens trilatéraux au début de 1991. Voir Eden et Molot (1992b).
- 13 Voir Hufbauer et Schott (1993, chapitre 4) pour un bon résumé. Un résumé plus court est produit dans CNUST (1993, p. 51-52).
- 14 Il y a des exceptions : les investissements dans les services financiers sont visés ailleurs dans l'Accord; beaucoup de mesures fédérales en vigueur en ce moment, comme celles qui visent les industries culturelles canadiennes, sont exemptées; les États et les provinces ont deux ans pour produire une liste des exemptions; les achats de l'État et les stimulants à l'investissement ne sont pas inclus, pas plus que les restrictions à l'IED pour des motifs de sécurité nationale (Hufbauer et Schott, 1993, p. 82).
- 15 Récemment, des avocats américains ont prétendu que les mesures prises par le gouvernement canadien pour tenter d'obliger les fabricants de cigarettes à utiliser des paquets de cigarettes non imprimés équivalaient à de l'expropriation de la propriété intellectuelle, et ont menacé de poursuivre le gouvernement en dommages-intérêts aux termes de l'ALENA.
- 16 Note du traducteur : Terme proposé pour traduire l'expression "Lean Production".
- 17 D'après certains auteurs (p. ex., Christopher Maule), la révolution de la technologie de l'information ne vient pas de débiter; elle poursuit une révolution amorcée durant les années 1850 avec le télégraphe, le dactylographe, la caméra, le téléphone, la radio, le cinéma et la télévision, le stade le plus récent étant

- 18 Voir Eden (1991b, 1994), Kenney et ses collègues (1993) et Kogut et Chittaranjan (1990).
- 19 On assiste déjà, dans l'industrie canadienne de l'automobile, à une réduction du nombre des fournisseurs et à un resserrement des liens entre certains fournisseurs et certains fabricants. Voir Eden et Molot (1993b) et Pritchard (1994).
- 20 À cause du manque d'espace, nous ne pouvons pas approfondir ce sujet. Nous préciserons que nous sommes conscients des contraintes d'ordre financier et politique auxquelles le gouvernement actuel doit faire face, mais nous croyons que la politique du gouvernement doit contribuer à améliorer la compétitivité du pays. Voir Eden et Molot (1993a).
- 21 En particulier, même si des investissements de moindre importance pourront survenir, nous ne prévoyons aucun investissement majeur de la part des Asiatiques, qu'il s'agisse des fabricants ou de leurs fournisseurs de premier niveau, du moins tant que la question de la séparation du Québec ne sera pas réglée.
- 22 Le dernier défi majeur à relever, cette fois-ci dans le secteur du bois d'oeuvre, illustre jusqu'où les entreprises américaines sont prêtes à aller pour protéger leur marché des compétiteurs canadiens (voir, par exemple, *Oxford Analytica* [1994]).
- 23 À l'instar de la Communauté européenne, où les règles d'application de la politique de concurrence ont remplacé les règles relatives aux DAD et aux DC.
- 24 Les provinces, toutefois, ont souvent essayé, avec des effets marqués sur leurs budgets. Les politiques d'approvisionnement préférentiel ont à peu près les mêmes effets que les subventions.
- 25 Un autre programme assez similaire était le programme de *drawback* et de remise de droits offert à certains fabricants d'automobiles et de pièces d'automobiles, aux termes du Pacte de l'automobile. L'ALÉNA prévoit l'abolition graduelle de ce programme au cours des trois prochaines années, sauf en ce qui touche les trois grands (Eden et Molot, 1993b).

BIBLIOGRAPHIE

- Covari, Ronald et Wisner, Robert, *Les multinationales étrangères et la compétitivité internationale du Canada*, Investissement Canada, document de travail n° 16, Ottawa, Industrie Canada, 1993.
- Dunning, John, «Governments and Multinational Enterprises : From Confrontation to Cooperation», dans *Multinationals in the Global Political Economy*, sous la direction de Lorraine Eden et Evan Potter, Londres, Macmillan, New York, St. Martin's Press et Toronto, McClelland and Stewart, 1993a.
- Dunning, John H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Reading and Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, 1993b.
- Dunning, John H., «Activités des entreprises multinationales : comparaison de l'ALENA et de la Communauté européenne», dans *Multinationales en Amérique du Nord*, sous la direction de Lorraine Eden, documents de recherche d'Industrie Canada, vol. 3, Calgary, University of Calgary Press, 1994.
- Eaton, Curtis, Lipsey, Richard et Safarian, A.E., «Théorie de la localisation des usines des multinationales dans une zone d'échanges régionale», dans *Multinationales en Amérique du Nord*, sous la direction de Lorraine Eden, documents de recherche d'Industrie Canada, vol. 3, Calgary, University of Calgary Press, 1994a.
- Eaton, Curtis, Lipsey, Richard et Safarian, A.E., «Théorie de la localisation des usines des multinationales : agglomération et désagglomération», dans *Multinationales en Amérique du Nord*, sous la direction de Lorraine Eden, documents de recherche d'Industrie Canada, vol. 3, Calgary, University of Calgary Press, 1994b.
- Eden, Lorraine, «Bringing the Firm Back In : Multinationals in International Political Economy», *Millennium*, août 1991a, p. 197-224.
- Eden, Lorraine, «Multinational Responses to Trade and Technology Changes : Implications for Canada», dans *Multinationals, Technology and Economic Growth*, sous la direction de Donald McFetridge, documents de recherche d'Industrie Canada, vol. 1, Calgary, University of Calgary Press, 1991b.
- Eden, Lorraine, «Thinking Globally, Acting Locally : Multinationals in the Global Political Economy», dans *Multinationals in the Global Political Economy*, sous la direction de Lorraine Eden et Evan Potter, Londres, Macmillan, New York, St. Martin's Press et Toronto, McClelland and Stewart, 1993.

- Eden, Lorraine, «Multinationals and Technological Competition», en vue d'un exposé aux assises annuelles de l'*Academy of International Business*, Boston, novembre 1994a.
- Eden, Lorraine, *Multinationales en Amérique du Nord*, documents de recherche d'Industrie Canada, vol. 3, Calgary, University of Calgary Press, 1994b.
- Eden, Lorraine, «Qui fait quoi après l'entrée en vigueur de l'ALENA? Stratégie d'implantation des multinationales américaines», dans *Multinationales en Amérique du Nord*, sous la direction de Lorraine Eden, documents de recherche d'Industrie Canada, vol. 3, Calgary, University of Calgary Press, 1994c.
- Eden, Lorraine, *Taxing Multinationals : Transfer Pricing and Corporate Income Taxation in North America*, document de recherche de l'*Ontario Fair Tax Commission*, Toronto, The University of Toronto Press, à paraître.
- Eden, Lorraine et Potter, Evan, éditeurs, *Multinationals in the Global Political Economy*, Londres, Macmillan, New York, St. Martin's Press et Toronto, McClelland and Stewart, 1993.
- Eden, Lorraine et Molot, Maureen Appel, «Comparative and Competitive Advantage in the North American Trade Block», *Canadian Business Economics*, 1992a, vol. 1, n° 1, p. 45-59.
- Eden, Lorraine et Molot, Maureen Appel, «The View from the Spokes : Canada and Mexico Face the US», dans *North America Without Borders? Integrating Canada, the United States and Mexico*, sous la direction de Stephen Randall, Calgary, University of Calgary Press, 1992b.
- Eden, Lorraine et Molot, Maureen Appel, «Canada's National Policies : Reflections on 125 Years», *Canadian Public Policy*, septembre 1993, vol. 19, n° 3, p. 232-251.
- Eden, Lorraine et Molot, Maureen Appel, *The NAFTA Auto Provisions : The Next Stage of Managed Trade*, C.D. Howe Commentary : The NAFTA Papers, Toronto, C.D. Howe Institute, 1993b.
- Eden, Lorraine et Molot, Maureen Appel, «Made In America? The Auto Industry in the 1990s», présenté à la réunion annuelle de l'*International Studies Association*, à Washington, D.C., du 28 mars au 1^{er} avril 1994, disponible dans la série *Discussion Papers in Trade Law and Policy*, Centre for Trade Policy and Law, Ottawa, 1994.
- Encarnation, Dennis, «Échanges intra-sociétés et ventes à l'étranger - Amérique du Nord et Communauté européenne», dans *Multinationales en Amérique du Nord*, sous la direction de Lorraine Eden, documents de recherche d'Industrie Canada, vol. 3, Calgary, University of Calgary Press, 1994.
- Graham, Edward et Warner, Mark, «Les multinationales et la politique de concurrence en Amérique du Nord», dans *Multinationales en Amérique du Nord*, sous la direction de Lorraine Eden,

- documents de recherche d'Industrie Canada, vol. 3, Calgary, University of Calgary Press, 1994.
- Haggett, Scott, «Canadian Firms on a U.S. Buying Spree», *The Financial Post*, le 5 juillet 1994, p. 1.
- Hufbauer, Gary et Schott, Jeffrey, *NAFTA : An Assessment*, Washington, Institute for International Economics, 1993.
- Kenney, Martin et Florida, Richard, *Beyond Mass Production : The Japanese System and Its Transfer to the US*, New York et Oxford, Oxford University Press, 1993.
- Kogut, Bruce, «Une vision évolutive de l'ALENA», dans *Multinationales en Amérique du Nord*, sous la direction de Lorraine Eden, documents de recherche d'Industrie Canada, vol. 3, Calgary, University of Calgary Press, 1994.
- Krajewski, Stephen, *Intrafirm Trade and the New North American Business Dynamic*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 1992.
- Knubley, John, Legault, Marc et Rao, Someshwar, «Les multinationales et l'investissement étranger direct en Amérique du Nord», dans *Multinationales en Amérique du Nord*, sous la direction de Lorraine Eden, documents de recherche d'Industrie Canada, vol. 3, Calgary, University of Calgary Press, 1994.
- Kudrle, Robert, «No Entry : Sectoral Controls on Incoming Direct Investment in the Developed Countries», dans *Multinationals in the Global Political Economy*, sous la direction de Lorraine Eden et Evan Potter, Londres, Macmillan, New York, St. Martin's Press et Toronto, McClelland and Stewart, 1993.
- Kudrle, Robert, «La réglementation des entreprises multinationales en Amérique du Nord», dans *Multinationales en Amérique du Nord*, sous la direction de Lorraine Eden, documents de recherche d'Industrie Canada, vol. 3, Calgary, University of Calgary Press, 1994.
- Little, Bruce, «Study Bleak on Referendum», *Globe and Mail*, le 10 juin 1994, p. B1 et B4.
- «Making a Break for the Border», *Business Week*, le 4 juin 1994, p. 104.
- McQueen, Rod, «The Crusade to Convert Our Cities to "Teleports"», *The Financial Post*, le 9 juillet 1994, p. 7.
- Mersereau, Barry, «Les caractéristiques des firmes importatrices, 1978-1986», *Secteur de la statistique du commerce et des entreprises - Document de recherche*, Ottawa, Statistique Canada. Également disponible dans *L'observateur économique canadien*, août 1992, p. 4.1-4.15.

- Niosi, Jorge, «Investissement étranger direct au Canada», dans *Multinationales en Amérique du Nord*, sous la direction de Lorraine Eden, documents de recherche d'Industrie Canada, vol. 3, Calgary, University of Calgary Press, 1994.
- Oxford Analytica, «Investment Shifting Outward», *Globe and Mail*, le 18 juillet 1994, p. B9.
- Pritchard, Timothy, «Auto Parts Makers Take a Spin on Bay St.», *Globe and Mail*, le 7 juin 1994, p. B7.
- Rubenstein, James, *The Changing US Auto Industry : A Geographical Analysis*, Londres et New York, Routledge, 1992.
- Rugman, Alan et D'Cruz, Joseph, «Théorie des réseaux d'entreprises», dans *Multinationales en Amérique du Nord*, sous la direction de Lorraine Eden, documents de recherche d'Industrie Canada, vol. 3, Calgary, University of Calgary Press, 1994.
- Statistique Canada, *Les transactions internationales de services du Canada, 1989 et 1990*, n° 67-203 au catalogue, Ottawa, gouvernement du Canada, 1991.
- Centre des Nations Unies sur les sociétés transnationales (CNUST), *Transnational Corporations in World Development*, New York, Nations Unies, 1988.
- Centre des Nations Unies sur les sociétés transnationales (CNUST), *World Investment Report 1993 : Transnational Corporations and Integrated International Production*, New York, Nations Unies, 1993.
- US Department of Commerce, *Foreign Trade Highlights*, Bureau of Economic Analysis, Washington, US Government Printing Office, 1993.
- US Department of Commerce, *US Direct Investment Abroad : Operations of US Parent Companies and Their Foreign Affiliates*, Bureau of Economic Analysis, Washington, US Government Printing Office, 1993.
- US Department of Commerce, *US Affiliate Financial and Operating Data - Nonbank US Affiliates*, Bureau of Economic Analysis, Washington, US Government Printing Office, 1993.
- «US Plays Games With Trade Law», *The Financial Post*, le 9 juin, p. 14.
- Vernon, Raymond, «Les multinationales et les gouvernements : des intervenants clés dans l'ALENA», dans *Multinationales en Amérique du Nord*, sous la direction de Lorraine Eden, documents de recherche d'Industrie Canada, vol. 3, Calgary, University of Calgary Press, 1994.
- Wells, Lou et Wint, Alvin, «Marketing Strategies to Attract Foreign Investment», dans *Multinationals*

in the Global Political Economy, sous la direction de Lorraine Eden et Evan Potter, Londres, Macmillan, New York, St. Martin's Press et Toronto, McClelland and Stewart, 1993.

Westney, D. Eleanor, «Les multinationales japonaises en Amérique du Nord», dans *Multinationales en Amérique du Nord*, sous la direction de Lorraine Eden, documents de recherche d'Industrie Canada, vol. 3, Calgary, University of Calgary Press, 1994.

Womack, James, Jones, Daniel et Roos, Daniel, *Le système qui va changer le monde*, Paris, Dunod, 1992.