

QUEEN
HG
5152
.I5914
1990
no.5
c.1

SÉRIE DE DOCUMENTS DE TRAVAIL

LES CONSEQUENCES DE LA MONDIALISATION
POUR LES ENTREPRISES

THE BUSINESS IMPLICATIONS
OF GLOBALIZATION

DOCUMENT DE TRAVAIL NUMÉRO 1990-V



INVESTISSEMENT
CANADA

INVESTMENT
CANADA

LES CONSEQUENCES DE LA MONDIALISATION
POUR LES ENTREPRISES

THE BUSINESS IMPLICATIONS
OF GLOBALIZATION

DOCUMENT DE TRAVAIL NUMÉRO 1990-V

INDUSTRY, SCIENCE AND
TECHNOLOGY CANADA
LIBRARY

SEP 29 1990

MTIK

BIBLIOTHÈQUE
INDUSTRIE, SCIENCES ET
TECHNOLOGIE CANADA

MAI 1990 / MAY 1990



« LES CONSÉQUENCES DE LA MONDIALISATION POUR LES ENTREPRISES »

Document de travail n° 1990-V

Vous trouverez ci-joint un exemplaire de l'ouvrage susmentionné, qui fait partie d'une **série de documents de travail produits sous la direction d'Investissement Canada**. Les auteurs y passent en revue les publications relatives à la mondialisation, y exposent les conséquences économiques de celle-ci sur l'organisation ainsi que les stratégies des entreprises, et y décrivent très brièvement certaines questions d'ordre politique se rapportant au phénomène. Les opinions qu'ils expriment ne reflètent pas nécessairement celles d'Investissement Canada.

La mondialisation a des répercussions importantes sur les entreprises, les universités, le secteur public et la société en général. Nous espérons que le présent document de travail vous aidera à mieux comprendre ce phénomène et qu'il constituera un outil de référence pratique dont vous pourrez vous servir lors de la rédaction d'éventuels articles ou rapports que vous projetez de faire.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la mondialisation, veuillez communiquer avec :

John Knuble
Directeur
Recherche sur l'investissement
Investissement Canada
C.P. 2800, succursale D
Ottawa (Ontario)
K1P 6A5

Tél. : (613) 995-7077



SOMMAIRE

Par mondialisation, on entend l'interdépendance croissante des économies nationales, qui font intervenir consommateurs, producteurs, fournisseurs et administrations publiques. Les frontières entre les marchés intérieurs et internationaux s'estompent au fur et à mesure que les entreprises accroissent leur présence dans le monde entier. Le Canada, comme d'autres pays, se rend compte que la concurrence internationale s'est fortement intensifiée. Notre niveau de vie dépend de plus en plus de notre capacité de vendre des biens et services d'une manière visant à satisfaire pleinement l'acheteur soucieux du prix et de la qualité, qu'il soit des États-Unis ou d'ailleurs. Même la plupart des biens et services vendus sur le marché intérieur doivent répondre aux normes internationales soit parce qu'ils seraient autrement importés, soit parce qu'ils servent de produits intermédiaires qui influent sur la compétitivité du secteur des exportations.

La mondialisation s'est effectuée graduellement sous l'effet de divers changements qui sont survenus. L'un des plus importants est le développement du libéralisme politique et économique au cours de la période de l'après-guerre, qui a entraîné un déclin du sentiment de protectionnisme. Les autres changements qui ont contribué à la mondialisation vont du développement des télécommunications par satellite à la création du grand marché européen.

On peut déterminer huit grandes tendances économiques liées à la mondialisation.

- 1) La croissance du commerce international - De 1970 à 1986, la valeur des exportations mondiales s'est multipliée par sept, tandis que le volume de celles-ci a plus que triplé. En outre, la croissance du volume du commerce international dépasse celle de la production mondiale, surtout depuis 1986. Par conséquent, les exportations représentent une part accrue du PIB.
- 2) L'apparition de blocs commerciaux régionaux - Depuis 25 ans, un certain nombre de blocs commerciaux régionaux sont apparus, par exemple la Communauté européenne, le bloc Canada – États-Unis, le bloc Asie et pays de la région du Pacifique, et l'Europe de l'Est. Les entreprises doivent servir des marchés géographiques plus divers si elles veulent rester concurrentielles.
- 3) L'accroissement des investissements directs étrangers - Les investissements directs étrangers se sont multipliés par 8 depuis 20 ans. Cette hausse s'est accompagnée de la diversification des sources et de la transformation des États-Unis, jadis un pays créditeur, en un important pays débiteur.
- 4) La croissance des sociétés mondiales et l'uniformisation des marchés - Les sociétés mondiales se caractérisent généralement par des investissements étrangers élevés, une vaste répartition géographique de leurs ressources et un haut niveau d'intégration et de coordination sur le plan des activités régionales.

- 5) La multiplication des alliances stratégiques - Les alliances stratégiques, dont celles contractées avec des partenaires étrangers, sont devenues plus fréquentes ces 10 dernières années. Beaucoup prédisent que la compétitivité d'une entreprise dépendra désormais non seulement des capacités internes de celle-ci, mais aussi des accords qui la lient à d'autres sociétés.
- 6) Le développement des marchés financiers mondiaux - La croissance rapide des prêts et des emprunts internationaux, l'ouverture grandissante des marchés financiers intérieurs aux établissements financiers internationaux et les innovations financières comme les échanges, les opérations à terme et la titrisation sont autant de facteurs qui contribuent à l'essor des marchés financiers mondiaux.
- 7) L'évolution technologique - Les progrès réalisés sur le plan des télécommunications et de l'informatique ainsi que ceux enregistrés dans plusieurs autres domaines ont facilité la mondialisation. La diminution de la durée de vie des produits et l'accroissement du coût de la mise au point de nouveaux produits contribuent eux aussi à la mondialisation, puisque les entreprises sont forcées de collaborer aux activités de recherche et de développement (R-D).
- 8) Les questions environnementales mondiales - En se rendant compte qu'un grand nombre des préoccupations touchant l'environnement concernent toute la planète, les différents pays ont pris conscience de leur interdépendance; la solution aux problèmes environnementaux mondiaux passe par la coopération internationale.

Il est difficile de prédire la voie que suivra la mondialisation. Une montée du sentiment de protectionnisme pourrait limiter fortement le développement des marchés mondiaux. Les progrès technologiques pourraient entraîner dans le milieu des affaires des modifications actuellement inimaginables. De plus, il existera toujours une opposition entre mondialisme et nationalisme. Néanmoins, un grand nombre des tendances décrites ci-haut se maintiendront probablement, dont celles traitant de la croissance du commerce international et des investissements directs étrangers, de l'influence des blocs commerciaux régionaux et de l'amélioration de la compréhension des questions environnementales mondiales.

La mondialisation oblige un grand nombre d'industries à « internationaliser » leur structure. Une industrie mondiale est une industrie où la compétitivité d'une entreprise dans un pays dépend en bonne partie de sa position dans d'autres pays. L'industrie ne se résume pas à un ensemble d'entreprises d'un pays donné; en fait, les entreprises suivent des stratégies internationales intégrées, exploitant sur un marché les avantages acquis sur un autre marché. Parmi les industries mondiales, mentionnons l'aviation commerciale, la télévision, les semi-conducteurs et la production automobile.

Des changements radicaux forcent un grand nombre de sociétés multinationales traditionnelles à adopter des structures qui facilitent l'exécution d'une stratégie internationale intégrée. Le concept de l'avantage comparatif devient de plus en plus complexe. Cet avantage n'est notamment

plus lié à l'endroit où l'entreprise est établie. La mobilité ainsi que les compétences des ressources humaines sont pour leur part devenues un élément fondamental de la compétitivité. En outre, la pénétration accrue des marchés locaux par les entreprises étrangères de même que le fait que les entreprises d'un pays donné doivent davantage adopter des stratégies internationales soulèvent un problème d'identité. Le coût et l'importance croissants de la R-D obligent des associations entre entreprises qui se livraient jusque-là une vive concurrence. Même la démarcation entre les industries de haute technologie et celles de basse technologie s'estompe. Dans ces dernières, il est souvent essentiel d'utiliser efficacement les technologies avancées pour mettre au point de nouveaux produits et réduire les coûts de production.

La principale conséquence de la mondialisation pour les entreprises est peut-être le fait que, dans un grand nombre d'industries, il n'est plus rentable de se concentrer uniquement sur le marché intérieur. Comme nous l'avons déjà mentionné, même les entreprises qui n'exportent pas font face à la concurrence étrangère. Pour rester concurrentielles, les entreprises intérieures doivent acquérir une meilleure connaissance des marchés et des concurrents étrangers. Elles doivent en outre axer leurs activités sur le marché mondial plutôt que sur le marché local.

Étant donné que les gens d'affaires prennent conscience qu'un grand nombre de pratiques deviennent inopportunes, les sociétés restructurent leurs activités de diverses façons. Dans le cas des industries mondiales, les entreprises accordent une plus grande attention à la répartition de leurs activités entre les différents pays. Ainsi, il leur suffit de déterminer où s'effectueront leurs activités de production, de R-D et de commercialisation, de même que celles se rapportant à la prestation du service après-vente. Il s'agit également pour elles de voir s'il faut concentrer certaines activités dans un endroit précis ou s'il vaut mieux les décentraliser. La décision de chaque entreprise concernant la répartition de ses activités dépend bien sûr en grande partie de la nature du produit qu'elle offre. Toutefois, il y a, en général, une tendance à la centralisation des activités « en amont », soit celles qui n'ont aucun rapport avec le consommateur telles que la recherche et la production. De plus, les entreprises mondiales décentralisent les activités « en aval », soit celles qui touchent directement le consommateur comme la commercialisation et le service après-vente. Ces changements témoignent du désir d'exploiter les économies d'échelle et de planifier dans une perspective mondiale tout en restant en contact avec les consommateurs locaux; bref, du désir de penser mondial, mais d'agir local.

Les sociétés déterminent où seront menées leurs activités dans une large mesure en fonction des nécessités de la rationalisation à l'échelle mondiale et du contact avec le consommateur. De même, elles s'emploient à se réorganiser de façon à accroître au maximum leur capacité de soutenir la concurrence et de saisir les occasions qui se présentent. Les sociétés délaissent les structures organisationnelles où la responsabilité est confiée aux divisions régionales ou aux divisions de produits pour en adopter d'autres plus complexes qui sont axées sur le partage de la responsabilité entre ces divisions. Cela entraîne souvent une diminution de l'autonomie des filiales étrangères, qui sont plus étroitement liées à la stratégie du siège social. Ces réorganisations peuvent menacer la participation minoritaire des filiales, comme en témoignent un certain nombre de récents rachats de filiales canadiennes par les sociétés mères.

Les produits subissent eux aussi des modifications. On reconnaît généralement que les entreprises doivent se spécialiser dans quelques domaines, et s'employer à améliorer la qualité de leurs produits et à exploiter des créneaux. On ne sait toutefois pas si la tendance à l'uniformisation des produits se maintiendra, pas plus que l'on ne sait si les marchés nationaux se différencieront davantage. De même, l'importance d'un accroissement de l'échelle des activités n'a pas encore été établie. Dans de nombreux cas, la façon dont ces questions seront résolues variera d'une industrie à l'autre.

De façon générale, le Canada a fait preuve d'une compétitivité internationale de haut niveau et s'est montré apte à s'adapter aux changements qui s'effectuent sur le marché mondial. Toutefois, la faible croissance de notre productivité par rapport à celle de nos principaux partenaires commerciaux et la hausse des coûts unitaires de la main-d'œuvre sont inquiétantes. Des études ont montré que la concurrence qui se livre au Canada est moins vive que chez nos principaux concurrents. Cela amène les entreprises nationales à ne pas exploiter à fond les économies d'échelle et les bienfaits de la spécialisation et à ne pas prendre une orientation fermement axée sur l'extérieur. On a également laissé entendre que les entreprises canadiennes sont plutôt lentes à mettre au point et à adopter de nouvelles technologies.

L'économie n'est pas confrontée à une crise sur le plan de la compétitivité. Qui plus est, considérer les défis de la mondialisation comme des manifestations d'une crise risque de causer du tort considérable, car cette attitude serait à l'origine de l'adoption de politiques à court terme fragmentaires. Ce dont nous avons besoin, c'est une planification à long terme et des politiques qui créeront un milieu propice à la compétitivité des entreprises canadiennes au cours des prochaines décennies. De telles perspectives exigent la réévaluation d'un large éventail de politiques relatives à l'industrie, à savoir :

- l'importance accrue de la R-D et la performance en apparence médiocre des entreprises canadiennes à cet égard semblent indiquer la nécessité d'évaluer l'aide octroyée sur les plans quantitatif et qualitatif;
- l'importance capitale de disposer d'une main-d'œuvre mobile et compétente exige que soient réévaluées les politiques concernant l'enseignement et la formation;
- si l'échelle des activités et la part de marché prennent une importance croissante comme éléments d'une stratégie de concurrence, il faudra éventuellement examiner les politiques en matière de concurrence pour s'assurer qu'elles ne nuisent pas à la rationalisation qui s'impose, tout en continuant de faire obstacle aux pratiques néfastes à la concurrence;
- les administrations publiques pourraient aussi être amenées à examiner le parti pris qu'elles ont en faveur des petites entreprises en ce qui concerne leurs programmes d'aide (il convient de signaler que, même si l'échelle des activités est importante, il pourrait toujours y avoir des raisons de continuer à mettre l'accent sur l'aide aux petites entreprises, celles-ci pouvant être plus novatrices ou créer davantage d'emplois);

- le gouvernement pourrait jouer un rôle dans la prestation de renseignements sur des questions comme les structures de gestion et les stratégies commerciales des pays étrangers, afin de faciliter la pénétration des marchés mondiaux; il pourrait aussi être nécessaire de diffuser de l'information sur la façon d'établir des réseaux outre-mer et de contracter des alliances stratégiques avec d'autres pays;
- les politiques commerciales devront être réexaminées à la lumière du déplacement de l'intérêt, qui passe du système allant d'échanges commerciaux multilatéraux aux initiatives bilatérales et réciproques; de même, la nécessité d'établir un lien entre le commerce, l'investissement et les alliances stratégiques, et le fait que les entreprises de tête font de l'investissement direct un instrument clé d'accès aux marchés doivent être pris en considération dans l'élaboration de toute politique commerciale; en outre, la nécessité d'être présent sur les trois fronts de la Triade exigera éventuellement un rajustement de l'aide du Canada en matière de commerce;
- l'importance accrue qu'on accorde aux transferts de technologie, à l'accès aux marchés, à l'expertise en matière de gestion et au remboursement des coûts de la R-D laisse supposer que l'investissement direct étranger constitue un élément fondamental de la compétitivité; il importe que le Canada maintienne sa politique favorable à l'investissement étranger, alors que l'investissement direct canadien à l'étranger doit être encouragé;
- les trois niveaux de gouvernement doivent reconnaître que la mondialisation a pour effet de réduire leur indépendance pour ce qui est des questions d'ordre politique; par exemple, l'émergence des marchés mondiaux des capitaux rend de plus en plus difficile pour le Canada l'application d'une politique des taux d'intérêt qui soit proprement canadienne;
- étant donné que l'économie nationale est davantage sensible aux tendances internationales, il conviendrait de favoriser une plus grande coordination des politiques macroéconomiques et microéconomiques; de même, une plus grande convergence des politiques nationales des divers pays et une harmonisation des cadres réglementaires sembleraient s'imposer; on n'a qu'à songer à la politique en matière de concurrence, au secteur de l'investissement, à la politique se rapportant à l'innovation et à la technologie, aux règlements concernant l'environnement et à la surveillance des organisations financières internationales.

Les administrations publiques doivent avant tout reconnaître que le cadre de politique s'est durci. En effet, les entreprises sont de plus en plus exposées à la concurrence acharnée qui se livre sur les marchés internationaux, et les gouvernements doivent en tenir compte davantage. Les politiques qui restreignent la force concurrentielle de l'industrie canadienne entraîneront inévitablement une baisse de la croissance et du revenu.

Compte tenu des exigences de la mondialisation, nous avons besoin de plus d'information et d'études pour savoir comment gérer efficacement l'économie. Le présent rapport s'attaque à un aspect de cette analyse, soit la nature de la mondialisation et les conséquences de celle-ci pour le monde des affaires. Nous devons toutefois examiner le rôle que devraient jouer

les administrations publiques à la lumière de ces changements et la façon dont ce rôle se compare aux politiques et programmes provinciaux et fédéraux en vigueur. Il n'est nullement question de faire disparaître les frontières nationales ni d'anéantir les identités culturelles. Il suffit simplement que nous reconnaissons qu'à l'avenir les choix de politique nationale seront de plus en plus fonction du marché mondial.

EXECUTIVE SUMMARY

Globalization refers to the growing interdependence of national economies - involving consumers, producers, suppliers and governments in different countries. Boundaries between domestic and international markets are becoming less relevant as businesses increase their profile abroad. Canada, as in the case of other countries, is finding that international competition has greatly intensified; living standards are increasingly conditional upon the ability to sell goods and services in a manner that fully satisfies the price and quality conscious buyer in the United States or overseas. Even most goods and services sold domestically must meet international standards, either because they would otherwise be imported or because they act as intermediary products that influence the competitiveness of the export sector.

Globalization has been a gradual process, stemming from a wide range of self-reinforcing changes. One of the most important of these is the growth in economic and political liberalism during the postwar period, which has led to a decrease in protectionist sentiments. Other changes which have contributed to globalization range from the development of satellite communications to the growth of the Eurobond market.

Eight major economic trends related to globalization can be identified.

- 1) **The Growth of World Trade:** between 1970 and 1986, the value of world exports increased sevenfold and the volume more than tripled; the growth in the volume of world trade is outpacing growth in world output, particularly since 1986, thus exports are accounting for an increased share of GDP.
- 2) **The Development of Regional Trading Blocs:** the last 25 years has seen the emergence of a number of regional trading blocs, eg. the European Community, Canada/U.S., Asia/Pacific and Eastern Europe; businesses must cater to a more diverse geographic spread of markets if they wish to remain competitive.
- 3) **Increased Foreign Direct Investment:** foreign direct investment has increased almost eight-fold (in nominal terms) during the past two decades; the increase has been accompanied by diversification of the countries of origin and the transformation of the U.S. from a major creditor to a major debtor country.
- 4) **The Growth of Global Corporations and the Standardization of Markets:** global corporations are generally characterized as having a high level of foreign investment, a wide geographic distribution of company resources and a high level of integration and coordination among regional activities.
- 5) **The Growth of Strategic Alliances:** strategic alliances have become more frequent over the past decade, including alliances with foreign partners; many predict that competitive

advantage will be based not only on a firm's internal capabilities, but also on its arrangements with other companies.

- 6) **The Development of Global Financial Markets:** the rapid growth in international lending and borrowing, the increasing openness of domestic financial markets to foreign financial institutions and financial innovations such as swaps, futures and securitization are all contributing to the development of global financial markets.
- 7) **Technological Change:** developments in telecommunications, computing and other fields have facilitated globalization; the decreased lifespan of products and increasing costs of new product development are also promoting globalization since firms are being forced to collaborate in research and development activities.
- 8) **Global Environmental Issues:** the realization that many environmental concerns are global has contributed to the perceived interdependence of countries; dealing with global environmental problems requires international cooperation.

It is hard to predict the future course of globalization. An increase in protectionism could greatly restrict further development of global markets. Technological developments could change the business environment in ways which are currently unimaginable. Moreover, there will be continuing tensions between globalism and nationalism. Nevertheless, many of the trends already outlined are likely to continue, such as the growth in world trade and foreign direct investment, the influence of regional trading blocs, and improved understanding of global environmental issues.

Globalization is causing many industries to become "global" in structure. A global industry is one where a firm's competitive position in one country is significantly influenced by its position in other countries. The industry is not merely a collection of domestic firms, rather firms follow integrated international strategies, exploiting benefits gained in one market for use in another. Global industries include commercial aircraft, television, semiconductor and automobile production.

Sweeping changes in the business environment are forcing many traditional multinational corporations to adopt corporate structures which better facilitate an integrated international strategy. The concept of comparative advantage is becoming more complex. In particular, it is no longer tied to the home-base of a firm, and the mobility and skills of human resources have become a crucial component of competitiveness. Further, the increased penetration of local markets by foreign firms and the growing need for domestic firms to pursue global strategies is raising the question of "who is us?". The increasing cost and importance of research and development is forcing alliances among what were staunch competitors. Even the dichotomy between high-technology and low-technology industries is disappearing. The effective application of high-technology is often crucial to the development of new products and less costly methods of production in traditional industries.

Perhaps the most significant implication for business is that a purely domestic focus is no longer a viable business strategy in many industries. As already noted, even businesses which do not export face international competition. In order to remain competitive, domestic firms will have to develop a greater understanding and knowledge of foreign markets and competitors; they must adopt a global rather than a local focus.

As the business community becomes aware of the inappropriateness of many practices, companies are restructuring in a wide diversity of ways. In the case of global industries, firms are giving increased attention to the worldwide configuration of their activities: where to undertake production, research and development, marketing and servicing; and whether specific activities should be concentrated in one location or decentralized to local markets. The outcome of each firm's decision on how to configure its activities is, of course, highly dependent on the nature of the firm's product. In general, however, there is a trend towards the centralization of "upstream" activities - that is, activities which are removed from the consumer such as research and production. Global firms are also decentralizing "downstream activities" - that is, consumer-tied activities such as marketing and servicing. These changes reflect the desire to both exploit economies of scale and plan on a global basis, as well as to remain in touch with local consumers: to think global but act local.

Just as the location of activities is being driven largely by the needs of global rationalization and consumer contact, corporations are striving to reorganize themselves in ways which will maximize their responsiveness to competitive pressures and opportunities. Organizational structures are moving away from accountability based on regional or product divisions, to more complex structures involving shared responsibility between these divisions. This often leads to a decrease in the autonomy of foreign subsidiaries, as they are more closely linked with head office strategy. These reorganizations may threaten minority ownership of subsidiaries, as reflected in a number of recent buy-outs by parents of Canadian subsidiaries.

Product changes are also occurring. The need for firms to specialize in a few areas is generally accepted, as is the emphasis on improving quality and developing market niches. It is not clear, however, whether there will be a continuing trend towards greater standardization of products, or whether greater differentiation between national markets will occur. Similarly, the importance of increased scale has not yet been established. In many cases, the resolution of these issues will differ depending on the particular industry concerned.

In general, Canada has displayed a high degree of international competitiveness and ability to adjust to changes in the global marketplace. Nevertheless, slow productivity growth relative to our main trading partners and increases in unit labour costs are worrying. Studies have indicated that competition within Canada is less intense than in our major competitors. This, in turn, has meant that domestic firms are not fully exploiting economies of scale and the gains from specialization, and do not have a strong outward-looking orientation. In addition, studies have suggested that Canadian firms are slow to develop and adopt new technology.

The economy is not facing a crisis in competitiveness. Moreover, treating the challenges of globalization as a crisis is likely to cause considerable harm, provoking piecemeal short-term policies. What is needed is planning for the long term; policies which will create an environment which enhances the ability of Canadian business to compete over the following decades. This requires a reevaluation of a broad range of industry-related policies:

- the increased importance of research and development, and the poor performance of Canadian firms in this respect, suggests a need to assess not only the quantity but the quality of assistance;
- the crucial importance of a mobile and skilled labour force requires a reassessment of education and training policies;
- if scale and market share are becoming important components in a competitive strategy, competition policies may need to be reviewed to ensure they do not prevent needed rationalization while continuing to safeguard against anti-competitive practices;
- governments may also need to review the bias of support in favour of small business; (it should be noted that even if scale is important there could still be reasons to continue focusing on small firms; the latter may be more innovative or create more employment);
- there may be a role for government to provide information on such aspects as foreign management structures and business strategies so as to help entry into global markets; information may also be needed on how to develop overseas networks and strategic alliances;
- trade policies will need to be reassessed in light of the shift in emphasis from the multilateral trade system to bilateral and reciprocal initiatives; as well, the emphasis on linking trade, investment, and strategic alliances, and the fact that leading edge companies use direct investment as a key instrument for market access, must be factored into trade policy; also, the need to participate in all three components of the Triad may require some realignment of Canada's trade support;
- the increased importance of technology transfer, market access, management expertise and the defrayment of research and development costs suggests that foreign direct investment is a critical component of competitiveness; Canada must maintain its "open for business" policy towards foreign investment; also, Canadian direct investment abroad must be encouraged;
- all three levels of government must recognize that globalization is decreasing their independence in policy matters; for example, with the emergence of global capital markets it is increasingly difficult to pursue a "made-in-Canada" interest rate policy;
- given the increased vulnerability of the domestic economy to international trends, greater coordination of both macroeconomic and microeconomic policies should be encouraged; similarly

in some areas a greater international convergence of domestic policies and harmonization of rules may be called for - most notably in the areas of competition policy, investment, innovation and technology policy, environmental regulation and the supervision of financial organizations.

Above all, governments must recognize that the policy environment has become harsher. With increased exposure to highly competitive international markets, governments must give greater consideration to their impact on competitiveness. Policies which reduce the competitiveness of Canadian industry will inevitably result in decreased growth and income.

Given the demands of globalization, more information and analysis is needed about how to manage the economy effectively. This report has probed one dimension of this analysis - the nature of globalization and the implications for the business community. We need to review, however, the proper role for government in light of these changes, and how this role compares with current federal and provincial policies and programs. This does not imply the sweeping away of national borders and separate cultural identities. It simply means that we must recognize that domestic policy choices will increasingly be conditioned by the international marketplace.



TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
1. Qu'est-ce que la mondialisation ?	3
1.1 L'évolution du changement	5
1.2 Les causes de la mondialisation	7
1.3 Tendances futures	10
2. Aspects de la mondialisation	13
2.1 La croissance du commerce international	15
2.2 L'apparition de blocs commerciaux régionaux	18
2.3 L'augmentation des investissements directs étrangers	22
2.4 La croissance des sociétés mondiales	25
2.5 La multiplication des alliances stratégiques	28
2.6 Le développement des marchés financiers mondiaux	35
2.7 L'évolution technologique	39
2.8 Les questions environnementales mondiales	41
2.9 Conclusion	43
3. Aspects de la restructuration des industries et des entreprises	47
3.1 L'émergence des industries mondiales	49
3.2 Structures traditionnelles à changer	51
3.3 Aspects du changement structurel	57
3.4 Comment les entreprises canadiennes s'y adaptent-elles ?	73
4. Commentaires finaux	87
Bibliographie	95

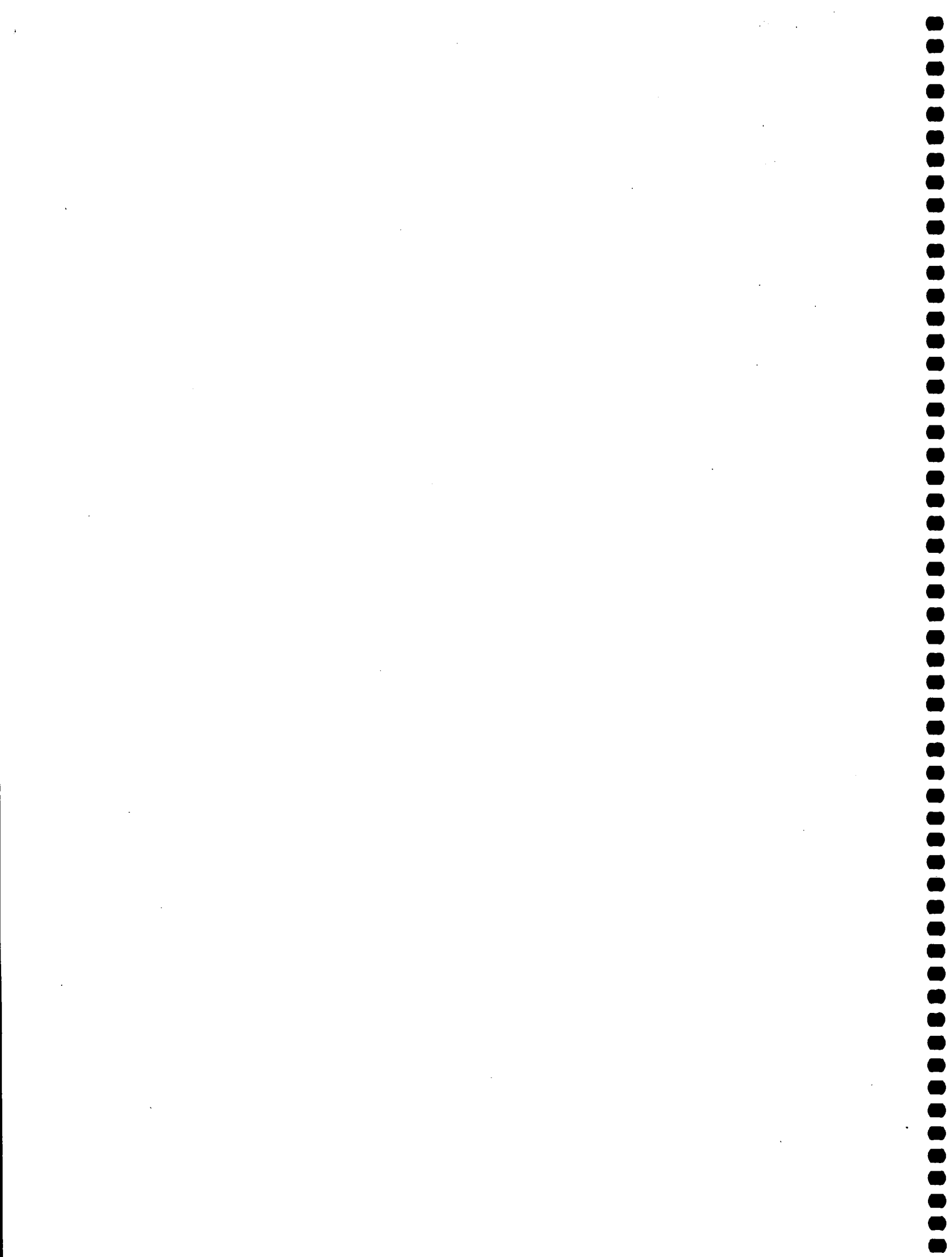


LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Chronologie de la mondialisation	6
Tableau 2 : Forces favorables à la mondialisation	8
Tableau 3 : Investissements directs étrangers	23
Tableau 4 : Les 20 plus grandes sociétés mondiales canadiennes	29
Tableau 5 : Alliances stratégiques	30
Tableau 6 : Contribution des alliances stratégiques	32
Tableau 7 : Alliances au sein du secteur canadien de la technologie de pointe	35
Tableau 8 : Nombre de banques étrangères, certains pays	38
Tableau 9 : Des tubes à vide aux semi-conducteurs	40
Tableau 10 : Exemple de coopération internationale	68
Tableau 11 : Facteurs de compétitivité	76
Tableau 12 : Taille de la plus grande banque par rapport au PIB	81
Tableau 13 : Les grandes sociétés	82
Tableau 14 : Diversification des exportations	84

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Croissance de la production et du commerce mondiaux	16
Figure 2 : Exportations en tant que % du PIB	17
Figure 3 : Le commerce parmi les blocs régionaux	18
Figure 4 : Commerce et investissements directs étrangers	22
Figure 5 : Stock mondial des investissements directs étrangers	24
Figure 6 : Organisations internationales	27
Figure 7 : Motivations sous-tendant les alliances	33
Figure 8 : Fonds réunis sur les marchés internationaux	36
Figure 9 : Devises des émissions d'obligations internationales	37
Figure 10 : La structure multidomestique	62
Figure 11 : Structure mondiale selon les produits	62
Figure 12 : Structure mondiale selon les fonctions	63
Figure 13 : Organisation générale de l'ICI	65
Figure 14 : Organigramme de la société Gillette	66
Figure 15 : Croissance du PIB réel	74
Figure 16 : Croissance de la productivité	75
Figure 17 : Dépenses brutes au chapitre de la R-D	78
Figure 18 : Industries de grande croissance	83

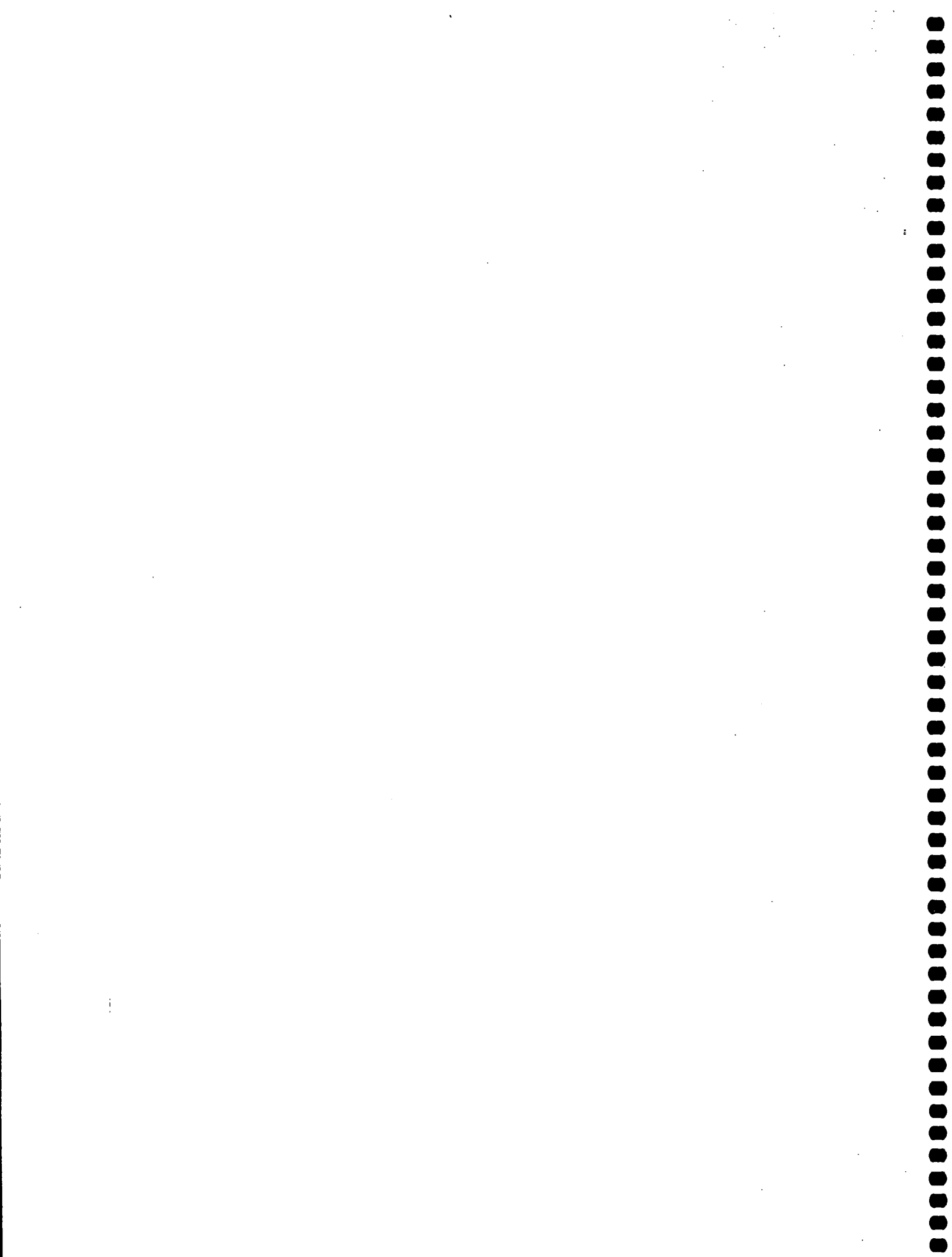


INTRODUCTION

Le concept de la mondialisation est devenu de plus en plus populaire durant les années 80. Les associations commerciales et les groupes syndicaux, les économistes et les hommes politiques ont tous souligné l'interdépendance croissante des marchés et des économies nationales. Toutefois, plusieurs personnes utilisent le terme sans en saisir toutes les dimensions. En fait, nous risquons déjà de considérer le concept comme étant banal et usé, alors que nous commençons tout juste à comprendre les ramifications du « village global ».

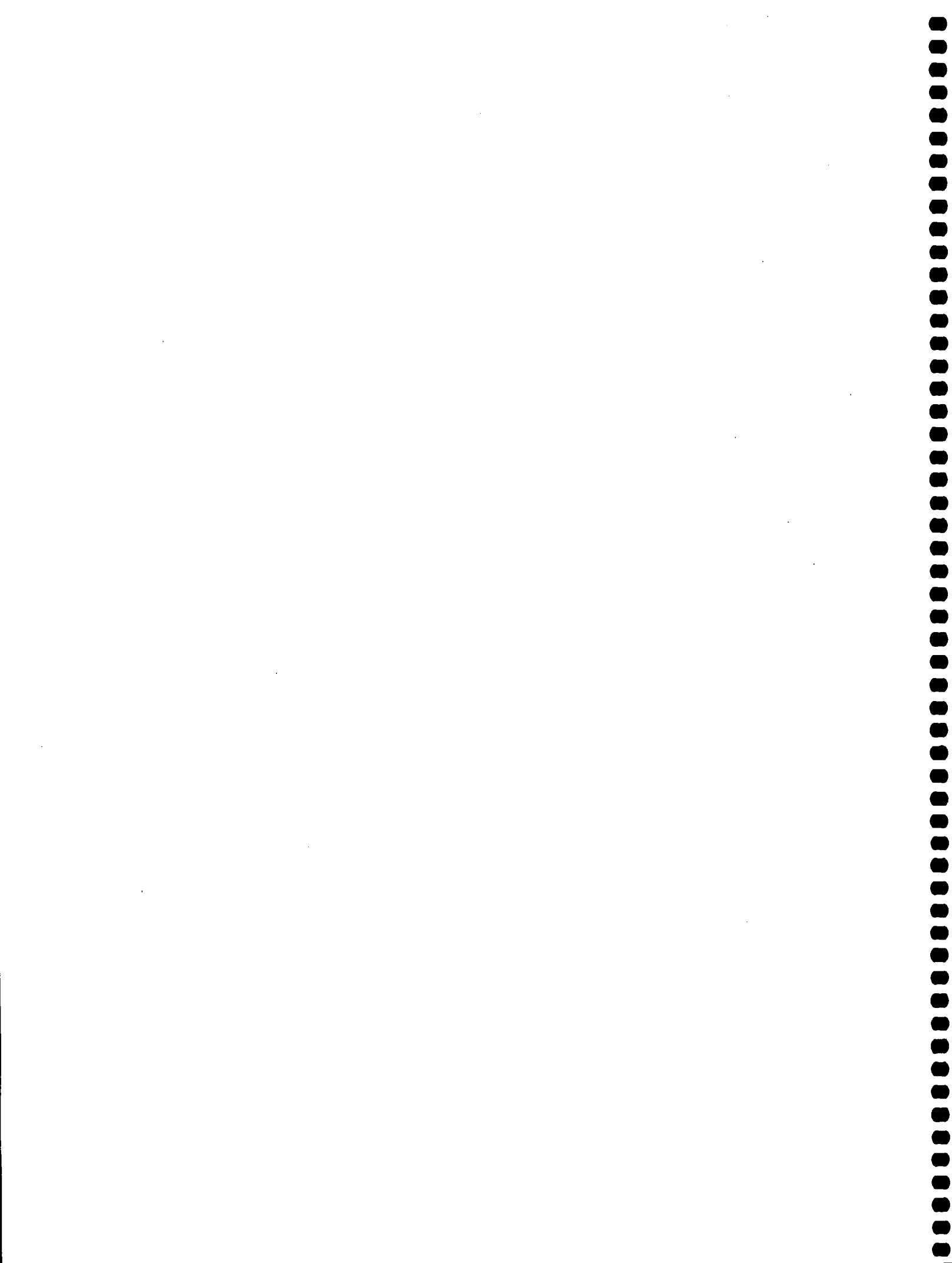
Or, rejeter la mondialisation serait une grave erreur, car elle suppose une transformation complète de notre milieu économique, politique et culturel. Par-dessus tout, elle signifie un changement fondamental de la nature de la concurrence internationale et du niveau de celle-ci. Les entreprises exportatrices sont non seulement confrontées à une concurrence plus grande, mais elles font aussi face à des entreprises internationales qui pénètrent de plus en plus les marchés étrangers. Les pays sont plus ouverts que jamais et ils sont davantage exposés à des forces externes. La distinction entre les secteurs qui se livrent à des échanges internationaux et ceux qui ne participent pas à ces échanges s'estompe et perd peut-être de son importance. Pour réussir dans ce nouvel environnement, nous devons comprendre les transformations qui s'opèrent et adapter en conséquence nos politiques, règlements et pratiques commerciales. Ce n'est pas en pratiquant la politique de l'autruche que nous ferons disparaître le défi. Au contraire, cette attitude mettra en péril la compétitivité des entreprises canadiennes et notre niveau de vie à long terme.

Le présent rapport constitue une synthèse des ouvrages qui ont été rédigés sur la mondialisation et met en lumière les conséquences de celle-ci pour les entreprises et les administrations publiques. La définition même de la mondialisation pose des difficultés en raison surtout de la complexité du phénomène et du fait qu'il dépend d'une combinaison de pressions sociales, gouvernementales, commerciales et technologiques. On peut d'une part considérer la mondialisation comme une manifestation de l'expansion graduelle du libéralisme économique et politique auquel on assiste depuis au moins 100 ans. D'autre part, on peut y voir le résultat des mesures prises par les consommateurs et les sociétés du secteur privé. Le présent rapport n'offre pas un répertoire complet de toutes les dimensions de la mondialisation, car il est axé plutôt sur les aspects économiques de la question. Les auteurs y présentent les transformations qui s'opèrent ainsi qu'un aperçu général des répercussions qu'elles ont sur les entreprises.



CHAPITRE 1

QU'EST-CE QUE LA MONDIALISATION ?



1. QU'EST-CE QUE LA MONDIALISATION ?

« La réalité de la mondialisation ne tient pas du fait que de nouvelles frontières – de nouvelles limites qu'il faut repousser ou percer – sont soudainement apparues. En fait, c'est exactement le contraire qui se produit : les limites disparaissent. La mondialisation ne signifie pas tellement que nous entrons dans le monde; c'est plutôt le monde qui entre et qui nous enveloppe. Nous n'avons pas affaire à des frontières nouvelles; mais bien à l'absence de frontières. »

– *Helen Sinclair, présidente de l'Association des banquiers canadiens*

1.1 L'évolution du changement

C'est le professeur Theodore Levitt, de la *Harvard Business School*, qui a inventé le mot *globalization* (mondialisation) pour désigner l'émergence de marchés mondiaux pour des produits de consommation uniformisés et la croissance d'entreprises d'envergure internationale répondant aux besoins de ces marchés. En se répandant, le terme a acquis une signification plus vaste. Il désigne désormais l'interaction des économies nationales, c'est-à-dire l'interdépendance croissante des consommateurs, producteurs, fournisseurs et administrations publiques de différents pays. Les activités qui se déroulent au sein de l'économie nationale sont davantage exposées aux tendances et décisions prises dans d'autres parties du globe.

Les lignes de démarcation entre les marchés nationaux et internationaux s'estompent au fur et à mesure que les entreprises accroissent leur présence à l'étranger et que les entreprises étrangères pénètrent l'économie intérieure. Même les entreprises qui ne sont pas exportatrices sont actives sur le marché mondial. Cette réalité signifie que les entreprises doivent faire face à une concurrence internationale plus intense et plus diversifiée. Elle veut également dire que les entreprises nationales sont davantage en mesure de tirer parti d'une vaste gamme d'apports provenant de toutes les régions du monde. De même, les consommateurs se voient offrir un éventail élargi de produits internationaux. En outre, notre rendement économique général est de plus en plus lié aux tendances économiques qui se dessinent dans d'autres parties du monde et dépend davantage des politiques adoptées par les pouvoirs publics d'autres pays.

La mondialisation a été un processus graduel. Il est impossible de désigner une année en particulier, voire une décennie, et de dire « C'est à ce moment-ci que la mondialisation s'est produite ». Nous pouvons toutefois en tracer l'évolution en relevant des événements marquants qui ont tous contribué à la transformation fondamentale du milieu global. Parmi ces faits, mentionnons l'accroissement rapide du commerce mondial et l'ouverture des économies nationales; l'avènement des communications instantanées à l'échelle de la planète; la croissance des marchés mondiaux des capitaux; l'augmentation des investissements directs étrangers; l'émergence de sociétés internationales; les tentatives croissantes des administrations publiques de coordonner les politiques économiques. C'est ce que révèle la chronologie que présente le tableau 1.

Tableau 1

CHRONOLOGIE DE LA MONDIALISATION

- 1944 Réunion de Bretton Woods. Création du Fonds monétaire international (FMI) comme mécanisme devant aider les pays membres à surmonter leurs difficultés monétaires à court terme. Établissement du dollar US comme principale monnaie de réserve du monde.
- 1952 Reconnaissance par Royal Little de Textron (une entreprise textile) comme le premier conglomérat.
- 1957 Traité de Rome : formation de la Communauté économique européenne (CEE). Lancement du Spoutnik, le premier satellite artificiel de la Terre.
- 1962 Première transmission transatlantique d'images télévisées des États-Unis à la Grande-Bretagne.
- 1964 Création du Comité des gouverneurs des banques centrales, du Comité budgétaire et du Comité de la politique économique à moyen terme par le Conseil des ministres de la CEE. Il s'agit là d'une étape importante vers une coordination économique institutionnalisée des politiques monétaires et fiscales.
- Mise sur orbite stationnaire du deuxième satellite, Syncom III, qui transmet des images des Jeux olympiques, du Japon à la côte ouest des États-Unis. Formation par 11 pays du Consortium international des satellites de télécommunication, un accord qui organise les communications par satellite à l'échelle internationale et qui permet à tous les pays participants de prendre part à la conception, à la propriété et à la gestion du système de satellites. Au milieu de 1968, le nombre de signataires de cette entente atteint 61.
- 1970 Début des exportations du modèle N-600 de Honda vers les États-Unis.
- 1971 Suspension de la convertibilité dollar-or, abolition du contrôle des changes et flottement du dollar américain par les États-Unis. Établissement par la *National Association of Securities Dealers* d'un système automatisé des cours qui englobe un réseau de 20 000 milles de lignes téléphoniques louées, des terminaux dans les bureaux des courtiers et un ordinateur central offrant des installations interactives dans le domaine des cours.
- 1972 Tenue à Stockholm de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement humain. Pour la première fois, les dirigeants politiques et des administrations publiques manifestent un intérêt pour les questions environnementales à l'échelle mondiale.
- 1973 Première secousse sur le marché pétrolier. Établissement du marché des euro-obligations. Le nombre de pays membres du FMI s'élève à 125. Début de la *Tokyo Round* du GATT.
- 1978 Entente entre les pays participant au Sommet de Bonn en vue de stimuler l'économie mondiale au moyen d'un accroissement sensible des dépenses de la part de l'Allemagne de l'Ouest et de hausses appréciables de la production d'autres pays. Fin de la *Tokyo Round* du GATT.
- 1980 Le marché des euro-obligations atteint 133,4 milliards de dollars US.
- 1981 Lancement par IBM de son ordinateur personnel.
- 1983 Création de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement par les Nations Unies, commission dont les travaux aboutissent à la publication du rapport Brundtland.
- 1984 Association du *Chicago Mercantile Exchange* et du *Singapore International Monetary Exchange* en vue d'offrir des services de négociation à toute heure du jour sur le marché à terme des taux d'intérêt. Le Japon ouvre la Bourse de Tokyo aux établissements financiers étrangers.
- 1986 Au Sommet de Tokyo, accord conclu entre les pays du Groupe des sept pour faire en sorte que leurs ministres des Finances travaillent ensemble plus étroitement et plus fréquemment entre la tenue des rencontres au sommet et qu'ils examinent collectivement leurs prévisions et objectifs économiques individuels au moins une fois par année. Le Royaume-Uni ouvre la Bourse de Londres aux établissements financiers étrangers.
- 1987 Établissement de l'échéance du 31 décembre 1992 en ce qui concerne l'entrée en vigueur de l'Acte unique européen. Effondrement des cours en octobre.
- 1989 Entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. L'Allemagne de l'Ouest dépasse les États-Unis en tant que plus grand pays exportateur.
- 1990 Accession de l'Inde au statut de superpuissance, d'après le magazine *Time*. Les importantes transformations se poursuivent en Europe de l'Est.

Peter Drucker a comparé ces transformations aux divisions graduelles qui se font dans la pensée politique. Voici d'ailleurs ce qu'il affirme à ce sujet :

« L'histoire aussi est témoin de ces divisions. Celles-ci tendent également à être peu spectaculaires et à être rarement observées au moment où elles se produisent. Mais au-delà de ces divisions, le paysage social et politique change. Le climat social et politique est différent, et il en est de même pour le discours social et politique. Il y a des réalités nouvelles. »¹

Drucker a retracé les origines de la mondialisation et la situe à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e, c'est-à-dire lors de l'apparition de la première vague de concurrents internationaux. Ceux-ci, qui incluent des sociétés comme Ford, Singer, Gillette et Otis, ont créé des marchés mondiaux et appliqué des stratégies mondiales intégrées. De 1920 à 1950, la mondialisation s'est essoufflée face aux sentiments nationalistes qui ont favorisé l'émergence d'obstacles au commerce et de stratégies tournées vers l'intérieur. Toutefois, depuis 1950, la mondialisation connaît une nouvelle hausse.

1.2 Les causes de la mondialisation

Il n'y a pas un seul facteur pouvant être considéré comme la cause de la mondialisation. Celle-ci est plutôt le résultat d'un large éventail de changements qui se sont renforcés les uns les autres. D'une manière générale, on peut répartir ceux-ci en trois catégories : les forces d'attraction, les forces habilitantes et les forces menaçantes. Celles-ci sont résumées au tableau 2.

1.2.1 Forces d'attraction

- La plus importante force d'attraction a peut-être été, du moins au début, la diminution des sentiments de protectionnisme. Durant la période de l'après-guerre, les pays ont délaissé leurs stratégies tournées vers l'intérieur et accepté le commerce et les investissements internationaux comme des facteurs importants de croissance économique. Ce phénomène s'est accompagné de la reprise de la confiance en l'importance des forces du marché ainsi que d'une désillusion croissante à l'égard du contrôle exercé par les administrations publiques et de l'orientation qu'elles adoptent.

Ces changements ont favorisé la libéralisation du commerce lors de rondes de négociations successives du GATT, de même qu'au moyen d'ententes régionales comme l'Entente européenne de libre-échange. Ils ont également favorisé la déréglementation dans des domaines tels que le secteur financier et l'investissement, donnant ainsi aux sociétés privées une liberté et une souplesse accrues pour être actives à l'échelle internationale.

1 Peter DRUCKER. *The New Realities*, Library of Congress, É.-U., 1989, p. 3.

Tableau 2

FORCES FAVORABLES À LA MONDIALISATION

Forces d'attraction

- | | |
|---|---|
| • diminution des sentiments de protectionnisme | favorise des lignes de conduite orientées vers le monde extérieur |
| • reprise de la confiance dans les forces du marché | favorise l'établissement d'une politique d'intérêt public dans un cadre axé sur le marché |
| • croissance des économies de l'Asie et des pays du Pacifique | |
| • déplacement géographique des ressources technologiques du monde | favorise un déplacement du pôle d'attraction stratégique |
| • accroissement des coûts associés à la mise en marché de nouveaux produits | favorise la poursuite d'un marché mondial et l'exploitation d'économies d'échelle |
| • convergence des goûts des consommateurs | |

Forces habilitantes

- | | |
|--|---|
| • baisse des coûts de transport | permet un approvisionnement mondial en produits et composants |
| • baisse des frais de communication | permet, à l'échelle mondiale, une intégration et une coordination des activités d'information |
| • vigueur croissante des marchands de masse et des distributeurs nationaux | permet l'entrée à faible coût de volume élevé de marchandises sur les marchés étrangers |
| • émergence de marchés mondiaux des capitaux | |

Forces menaçantes

- | | |
|--|--|
| • accroissement de la compétitivité des marchés étrangers | exige l'entrée sur les marchés intérieurs des concurrents étrangers |
| • accroissement du protectionnisme | exige un investissement dans les principaux marchés d'exportation |
| • versatilité continue des taux de change | exige une répartition géographique équilibrée des mouvements de trésorerie |
| • accélération du rythme de l'évolution technologique | exige la prise de risques, la combinaison de technologies complémentaires et le perfectionnement des ressources humaines |
| • accroissement du nombre de sociétés qui poursuivent des stratégies mondiales | oblige les autres sociétés à prendre des mesures de concurrence parallèles |

Source : Adaptation de : Thomas WACHTER et Richard FOXEN. *Going Global*, Business Intelligence Program, rapport n° 782, automne 1989, p. 4.

- L'expansion de la région englobant l'Asie et les pays du Pacifique a contribué à la croissance et à la diversité du commerce international. Elle a favorisé un déplacement du pôle d'attraction stratégique des affaires et réduit la dépendance par rapport au marché des États-Unis.
- La répartition géographique des ressources technologiques s'est aussi modifiée. Les entreprises font face à une concurrence nouvelle et doivent faire appel aux ressources et aux compétences spécialisées à l'extérieur de l'économie nationale.
- L'accroissement des coûts associés à la mise en marché de nouveaux produits et l'obligation pour les entreprises de faire appel à un éventail élargi de compétences technologiques ont favorisé la mondialisation. Le resserrement des normes gouvernementales a également contribué à la hausse des coûts. Par exemple, les exigences relatives aux essais ont largement contribué à faire quadrupler le coût de mise au point de nouveaux médicaments au cours des deux dernières décennies.
- De plus en plus, les entreprises doivent desservir de vastes marchés internationaux pour couvrir les frais entourant la création de nouveaux produits et pour profiter d'économies d'échelle. C'est aussi l'augmentation des coûts qui a suscité le mouvement vers l'approvisionnement mondial en matières premières et en capitaux.

1.2.2 Forces habilitantes

- L'évolution technologique a représenté une force habilitante importante. En fait, sans les progrès accomplis dans les domaines de l'informatique et des télécommunications, la mondialisation n'aurait pu parvenir à son état actuel. Ces progrès ont permis la coordination à l'échelle mondiale des activités géographiquement éloignées des entreprises et une plus grande facilité d'accès aux ressources étrangères, par exemple au moyen de marchés financiers électroniques et de services financiers internationaux. En outre, ils permettaient une diffusion plus étendue de la publicité au moyen de supports tels que la télévision et la commercialisation informatique.
- La baisse des coûts de transport a aussi facilité la croissance du commerce mondial, l'apparition de vraquiers, de navires conteneurs et d'avions gros porteurs y contribuant fortement.
- L'émergence de marchés mondiaux des capitaux a permis aux sociétés de financer leurs activités tant intérieures qu'étrangères.

1.2.3 Forces menaçantes

- Parmi les forces menaçantes, notons l'accroissement de la concurrence étrangère. Cela est en partie attribuable à la croissance de sociétés internationales aptes à tirer parti de la spécialisation, des économies d'échelle et de l'approvisionnement mondial. La nécessité de faire face à

la concurrence de ces sociétés oblige un grand nombre d'entreprises à elles-mêmes mondialiser leurs activités.

- La versatilité des taux de change est une autre force menaçante qui contribue à la mondialisation. Elle est en grande partie le résultat de l'internationalisation des marchés financiers. Elle incite en effet les entreprises à viser une répartition géographique équilibrée de leurs mouvements de trésorerie et à adopter des pratiques de planification souples qui permettent de déplacer les activités selon l'évolution des taux de change. Cette versatilité a également entraîné des innovations financières comme les contrats à terme sur le change et les crédits croisés qui permettent aux entreprises d'éviter des risques en matière de change.
- D'abord reconnue comme une force habilitante, l'évolution technologique a aussi constitué une force menaçante. Les entreprises doivent utiliser un plus large éventail de technologies, tandis que le délai d'obsolescence des nouveaux produits ne cesse de diminuer. Les entreprises doivent donc chercher à former des alliances afin de tirer parti de technologies complémentaires et de partager les risques associés à la mise au point de nouveaux produits.
- Le protectionnisme, ou plutôt la menace qu'il représente, a jusqu'à un certain point incité les entreprises à assurer leur présence physique sur les marchés d'exportation. Par exemple, de nombreuses entreprises japonaises s'établissent en Europe pour avoir accès au marché de la Communauté européenne (CE). À long terme, toutefois, un accroissement du protectionnisme aurait comme effet d'entraver la mondialisation plutôt que de la favoriser.

1.3 Tendances futures

« La mondialisation n'est pas uniquement une mode ou un nouveau discours creux. C'est la reconnaissance du fait que notre civilisation technologique a produit une communauté mondiale unique. »²

Il est difficile de prévoir l'orientation que suivra la mondialisation. Nous assisterons vraisemblablement à la poursuite d'un grand nombre des tendances actuelles : accroissement de l'ouverture et importance des investissements étrangers; augmentation de la proportion des entreprises qui adoptent des stratégies mondiales et qui établissent une présence physique sur les marchés étrangers; émergence de concurrents et de marchés nouveaux, étant donné l'importance croissante des pays nouvellement industrialisés et des pays du tiers monde.

L'élément le plus imprévisible de tous est peut-être l'évolution technologique. Les progrès technologiques continueront sans doute de stimuler la mondialisation en favorisant une augmentation

2 Maurice STRONG, cité dans « *Our Common Future: An Interview with Maurice Strong* », dans la *Canadian Business Review*, vol. 17, n° 1, printemps 1990, p. 8-16.

des capacités de communication et d'information. Nous assisterons à l'expansion du magasinage par ordinateur et des réseaux électroniques mondiaux. La création de produits toujours plus petits et plus légers facilitera davantage le transport. Il est aussi fort probable que les innovations technologiques futures ajouteront à la mondialisation des dimensions entièrement nouvelles, qui demeurent pour l'instant inimaginables.

Une autre grande incertitude est le contexte politique. L'interdépendance croissante des économies et l'émergence de problèmes mondiaux, notamment la dette des pays du tiers monde et les problèmes environnementaux, exigent une coordination internationale plus serrée des politiques gouvernementales, comme les discussions approfondies qui ont eu lieu au Sommet de Tokyo. Cette coordination resserrée aboutira vraisemblablement à l'émergence de nouvelles institutions de réglementation internationales, investies éventuellement de pouvoirs considérables sur les politiques intérieures. L'inaptitude croissante des gouvernements nationaux à diriger de façon indépendante le rendement de l'économie intérieure pourrait favoriser des rapprochements économiques entre pays, comme des unions monétaires dans la CE et en Amérique du Nord, et un resserrement des liens au sein de la région englobant l'Asie et les pays du Pacifique.

Les sentiments de protectionnisme sont certes la plus grande menace qui pèse sur la mondialisation. Il se pourrait que nous assistions à une libéralisation du commerce au sein de vastes blocs commerciaux régionaux, mais aussi à une multiplication des obstacles au commerce entre ces blocs. Ce problème pourrait être aggravé si le protectionnisme économique prenait des dimensions géopolitiques, comme risque de le faire le différend qui existe entre les États-Unis et le Japon en matière de commerce.

Il faut reconnaître qu'il existera toujours une opposition entre la mondialisation et le nationalisme. On assistera vraisemblablement à une grande coopération entre pays, mais les États-nations ne disparaîtront pas pour autant et ne perdront certes pas l'identité qui leur est propre; en fait, il se peut même qu'ils prolifèrent. De plus, si la mondialisation provoque des disparités plus grandes sur le plan de l'activité économique, il se peut que le mécontentement et les priorités régionales divergentes stimulent des sentiments nationalistes ou régionalistes. Ainsi, l'un des défis que devront relever les pays consistera à trouver le juste équilibre entre le nationalisme et le mondialisme.

On ne devrait cependant pas sous-estimer les pressions qui s'exercent au regard de l'avancement de la mondialisation. L'augmentation du nombre de sociétés internationales et l'accroissement de leur pouvoir favorisent notamment la libéralisation du commerce ou d'autres formes de déréglementation. De plus, un grand nombre des réalisations dans le domaine des communications sont irréversibles. Les consommateurs continueront d'être renseignés sur les produits disponibles sur les marchés étrangers, créant par conséquent des pressions en vue d'obtenir l'accès à ces produits ou à des produits semblables. De même, les sociétés mondiales maintiendront des réseaux d'information efficaces sur les possibilités qui s'offrent à l'échelle internationale en ce qui concerne les ventes et l'approvisionnement. De plus, le développement des pays du tiers monde, la croissance continue des pays nouvellement industrialisés et la démocratisation de l'Europe de

l'Est sont des facteurs qui contribueront tous à la diversification des marchés mondiaux et à la réduction de la domination exercée par les États-Unis.

En résumé, on peut donc dire que la mondialisation continuera de progresser et d'évoluer. Il importe donc que le secteur des affaires du Canada profite des possibilités accrues ainsi offertes. Si ses interventions ne sont pas bien dosées, l'économie canadienne deviendra non concurrentielle, et le niveau de vie chutera. Mais avant que les entreprises puissent profiter pleinement des occasions qui s'offrent, il faudra éventuellement apporter des changements aux pratiques commerciales et aux politiques gouvernementales. Le contexte économique change, et nous ne pouvons pas nous attendre à ce que les anciennes politiques et pratiques demeurent nécessairement les plus opportunes. Avant de commencer à analyser les conséquences de la mondialisation, il faudrait mieux comprendre ses divers aspects. C'est ce que nous nous proposons de faire dans le chapitre 2.

CHAPITRE 2

ASPECTS DE LA MONDIALISATION



2. ASPECTS DE LA MONDIALISATION

On peut distinguer huit grandes tendances économiques liées à la mondialisation : la croissance du commerce international; l'apparition de blocs commerciaux régionaux; l'augmentation des investissements directs étrangers; la croissance des sociétés internationales; la multiplication des alliances stratégiques; le développement des marchés financiers mondiaux; l'évolution technologique; les questions environnementales mondiales. Nous analysons chacune de ces tendances ci-après.

2.1 La croissance du commerce international

L'assouplissement des règlements commerciaux, la croissance dans les pays industrialisés et, plus récemment, l'émergence de sociétés internationales sont des facteurs qui ont tous contribué à l'augmentation du commerce mondial. De 1970 à 1986, la valeur des exportations mondiales s'est multipliée par sept, tandis que le volume de celles-ci a plus que triplé³. Au début des années 80, le commerce mondial s'est accru plutôt lentement, reflétant la récession mondiale et la chute des prix des marchandises. Mais depuis 1985, la croissance du volume du commerce mondial a de nouveau dépassé celle de la production mondiale. Autrement dit, une plus grande proportion de ce qui est produit franchit les frontières nationales. C'est ce qu'illustre la figure 1.

Non seulement il y a eu une augmentation du volume du commerce, mais aussi des exportations, qui représentent maintenant une part croissante du produit intérieur brut (PIB). Comme le montre la figure 2, pour l'ensemble des pays du Groupe des sept, les exportations de biens et de services ont représenté un peu moins de 15 % du PIB en 1987, alors qu'elles correspondaient à moins de 10 % en 1960. Cette évolution montre bien la plus grande ouverture et l'interdépendance croissante des économies industrialisées.

L'exposition accrue aux tendances internationales est un phénomène qui touche notamment le Canada, qui a toujours été l'un des pays du Groupe des sept les plus ouverts. En 1960, les exportations correspondaient à environ 17 % du PIB; en 1987, elles représentaient plus de 25 %.

3 Edward A. CARMICHAEL et al. *Ottawa's Next Agenda*, C.D. Howe Institute, Toronto, 1989, p. 88.

CROISS. DE LA PROD. ET DU COMM. MOND.

Variation annuelle en pourcentage

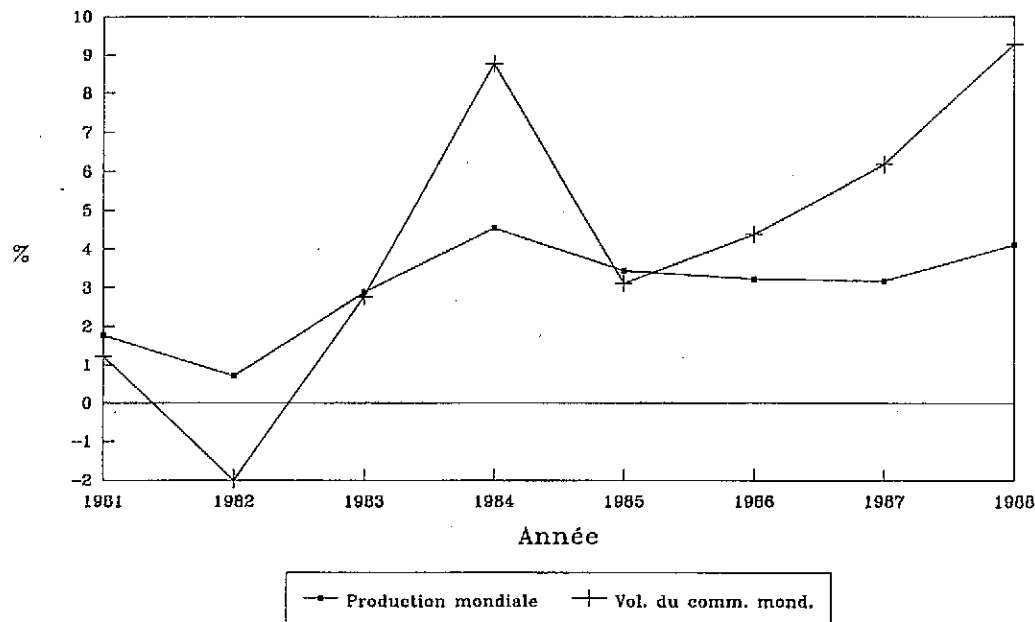


Figure 1

La croissance du commerce international s'est accompagnée d'une transformation sur le plan de la répartition des activités commerciales, notamment d'une baisse de la domination exercée par les États-Unis. En 1988, les États-Unis ont perdu le titre de plus grand exportateur mondial, qui leur revenait traditionnellement, au profit de l'Allemagne de l'Ouest⁴. (L'Allemagne de l'Ouest a enregistré 11,4 % des exportations mondiales, comparativement à 11,3 % pour ce qui est des États-Unis.) D'autre part, les exportations du Japon ont progressé beaucoup plus rapidement que les exportations mondiales, et même les pays en voie de développement ont augmenté leur part du commerce international.

4 Catharine G. JOHNSTON. *La mondialisation : Les Canadiens sont dans la course*, Conférence Board du Canada, Ottawa, février 1990, p. 12.

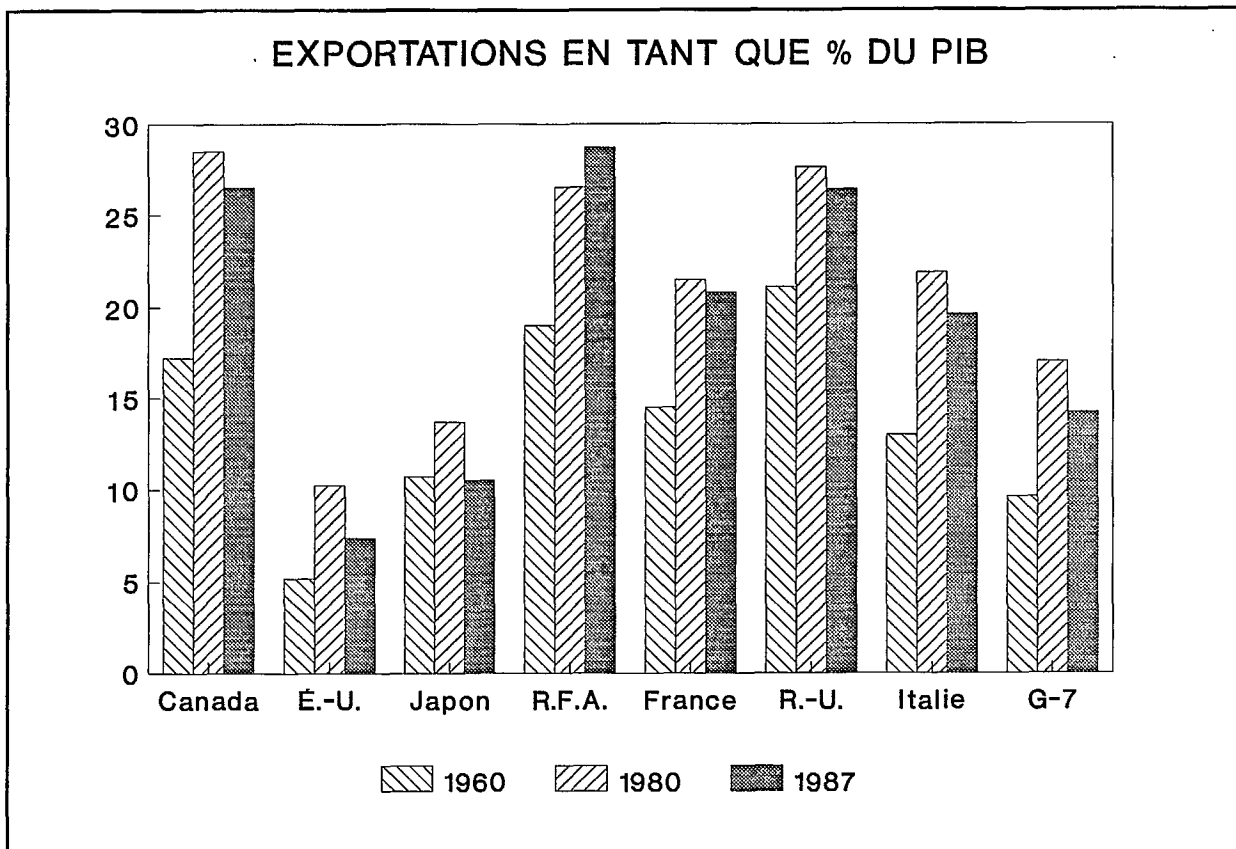


Figure 2

Le commerce intrasociété représente une proportion importante du commerce international. On estime qu'au moins un tiers du commerce mondial des biens manufacturés est présentement constitué d'échanges intrasociétés. En guise d'exemple, mentionnons les exportations entre l'usine de la société Sony située à la frontière mexicaine et son usine de montage final située à San Diego⁵. On peut s'attendre à une hausse de cette proportion dans l'avenir au fur et à mesure que les entreprises rationaliseront la répartition géographique de leurs activités. Il convient également de signaler qu'il se fait un commerce croissant de services, ceux-ci représentant actuellement près d'un quart du commerce mondial.

5 Peter DRUCKER. « *Drucker on Management* », dans le *Wall Street Journal*, 26 mai 1987.

2.2 L'apparition de blocs commerciaux régionaux

Nous avons assisté au cours des 25 dernières années à l'apparition d'un certain nombre de blocs commerciaux régionaux, c'est-à-dire de zones à l'intérieur desquelles on encourage les échanges commerciaux en réduisant les obstacles au commerce. Ces blocs ont modifié le régime du commerce et de l'investissement. Ils ont aussi favorisé la mondialisation puisque les entreprises doivent répondre aux besoins de marchés plus diversifiés sur le plan géographique si elles veulent demeurer concurrentielles. Par contre, le risque d'une protection accrue entre ces blocs constitue une menace de taille à la mondialisation.

On peut déterminer quatre blocs principaux : la Communauté européenne (CE), le Canada et les États-Unis, la région englobant l'Asie et les pays du Pacifique, et les économies à planification centrale de l'Europe. La figure 3 permet de constater la croissance du commerce au sein des principaux blocs. De 1970 à 1986, le rapport entre le commerce total à l'intérieur des blocs et le commerce mondial est passé de 45 % à 48 %.

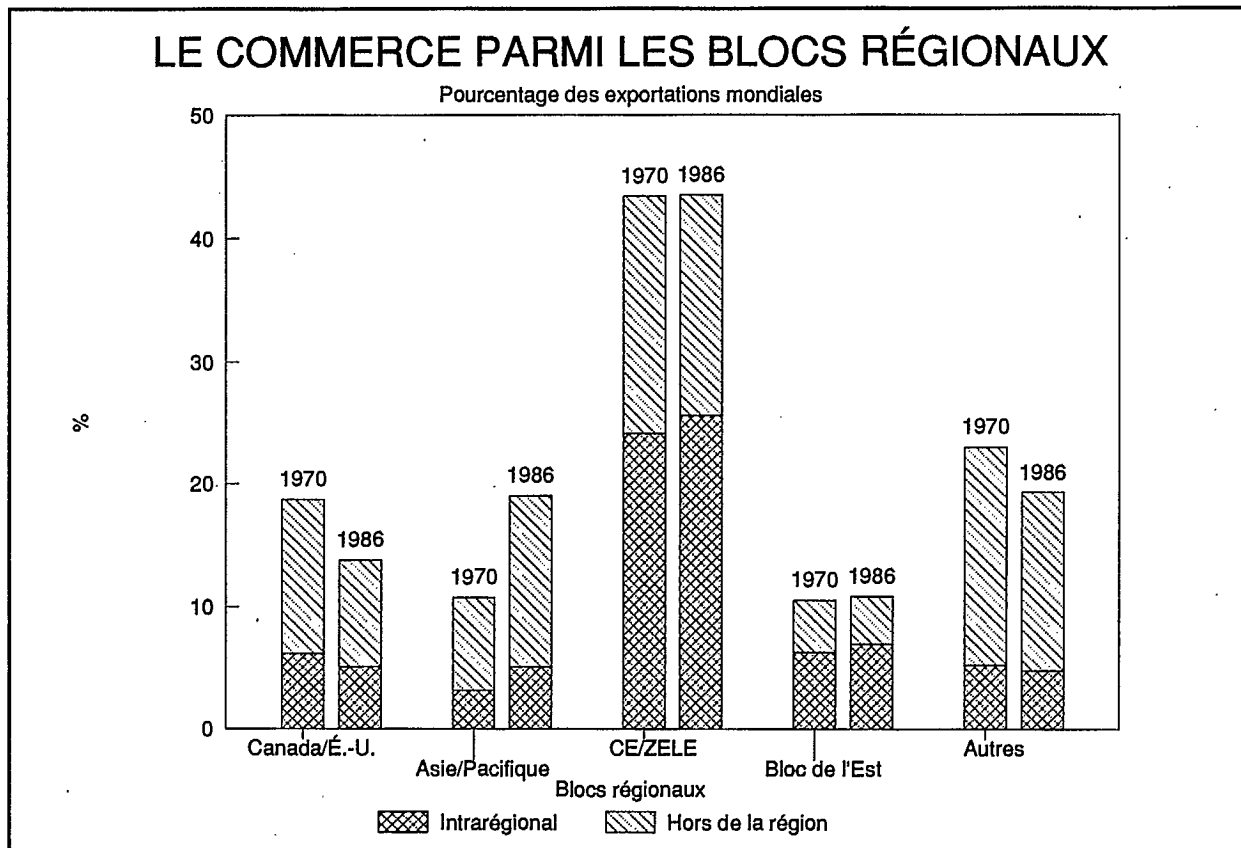


Figure 3

Source : Edward A. CARMICHAEL et al. *Ottawa's Next Agenda*, C.D. Howe Institute, Toronto, 1989, p. 85.

La CE est peut-être le bloc le plus en avance. En 1960, elle comptait six pays membres et englobait 165 millions de personnes. Suivant l'entrée en vigueur, en 1992, de l'Acte unique européen, 12 pays, d'une population totale de 320 millions d'habitants, constitueront un seul marché. Cependant, la CE sera beaucoup plus qu'une simple zone de libre-échange. Les réformes comprennent la libéralisation des mouvements de capitaux et l'établissement d'une réglementation uniforme en ce qui concerne les fusions et les acquisitions, les marques de commerce et les droits d'auteur, les faillites et la santé. La CE procède également à l'harmonisation des taux de taxe d'accise à la valeur ajoutée ainsi que de nombreuses normes techniques. Ces réformes ont été dans une large mesure fondées sur le principe qui veut que l'intégration et la rationalisation soient les seuls moyens d'améliorer la compétitivité.

La baisse de la domination du marché étatsunien se traduit par la réduction de la part du commerce mondial que représente le bloc Canada--États-Unis. En 1970, les exportations totales du Canada et des États-Unis représentaient 18,7 % des exportations mondiales, alors qu'elles n'en constituent plus que 13,7 % aujourd'hui. Lorsqu'on analyse le rendement, il faut bien se rappeler, comme nous l'avons déjà signalé, que le commerce mondial s'est rapidement développé. Par conséquent, bien que la contribution de l'Amérique du Nord au commerce mondial ait diminué, la valeur et le volume des exportations de cette région, pris d'une manière absolue, ont crû considérablement. Le bloc nord-américain connaîtra vraisemblablement une expansion dans l'avenir. D'ailleurs, les États-Unis discutent déjà d'un éventuel accord commercial avec le Mexique.

De tous les blocs que nous avons déterminés, celui englobant l'Asie et les pays du Pacifique a été le plus dynamique. Exprimées en pourcentage des exportations mondiales, les exportations à l'intérieur de cette région ont plus que doublé. Quant à celles faites vers chacun des autres blocs commerciaux, elles ont aussi augmenté. En effet, les exportations en provenance de l'Asie et des pays du Pacifique représentent maintenant 19 % du commerce mondial, comparativement à 10,7 % en 1970.

L'intégration économique de l'Asie, menée dans une large mesure par le Japon, se produit de façon moins structurée qu'en Europe et en Amérique du Nord. L'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE) a libéralisé le commerce et les flux de capitaux entre pays membres. Un certain nombre d'autres pays de la ceinture du Pacifique ont aussi conclu des ententes commerciales bilatérales ou étudient la possibilité de le faire. L'accord visant le rapprochement économique de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande prévoit par exemple le libre-échange de biens et de services.

En 1986, les exportations des pays du bloc de l'Est ont représenté 10,8 % des exportations mondiales. On peut s'attendre à ce que leur participation au commerce mondial augmente grandement dans l'avenir suivant l'adoption de politiques davantage axées sur le marché. Il est également possible qu'au moins quelques-uns de ces pays s'associent à la CE, la Hongrie et la Tchécoslovaquie lui ayant présenté une demande de statut spécial. L'ajout de ces États augmenterait le pouvoir économique croissant du bloc européen.

Les pays qui ne font pas partie de blocs régionaux ont enregistré une baisse marquée de leur part des exportations mondiales. Les pays du Moyen-Orient, de l'Afrique et de l'Amérique latine comptent parmi ceux-ci. Depuis 1970, leur part des exportations mondiales a chuté, passant de 23 % à 19,3 %. Toutefois, ces pays augmenteront vraisemblablement leur participation au commerce mondial au fur et à mesure que s'accroîtra leur développement économique.

L'importance croissante des blocs commerciaux régionaux fournit au Canada à la fois des possibilités et des défis. Les avantages sont bien connus :

- étant donné l'accroissement de l'accès au marché américain, les entreprises canadiennes peuvent bénéficier d'économies d'échelle et d'une productivité améliorée;
- la baisse des coûts des entrées améliorera la compétitivité d'un grand nombre d'entreprises canadiennes;
- l'accès à un vaste marché facilitera la spécialisation et la mise au point de produits destinés à des « créneaux » du marché;
- les entreprises peuvent également profiter de l'assouplissement de la réglementation en matière d'investissement.

Les défis découlent du fait que les pays membres d'autres blocs commerciaux régionaux jouiront des mêmes avantages. S'il est vrai que les entreprises canadiennes auront accès à un vaste marché initial dans lequel elles pourront se développer, il est également vrai qu'elles feront face à une concurrence accrue de la part d'entreprises venant d'ailleurs que d'Amérique du Nord. Par exemple, des normes techniques uniformes qui auront pour effet de réduire les coûts de production résulteront de l'Acte unique européen. L'adoption d'une politique de transport commune permettra aux entreprises de réduire le volume considérable de stock qu'elles conservent actuellement pour se prémunir contre des retards de livraison. Par-dessus tout, les sociétés auront l'occasion de se doter d'installations de production traduisant une économie d'échelle pour répartir leurs ressources financières en employant des façons qui leur étaient jusqu'alors interdites⁶. Ces avantages permettront aux entreprises européennes de faire concurrence aux entreprises canadiennes pour l'obtention de marchés aux États-Unis, et ce, malgré les avantages qu'accorde au Canada l'Accord de libre-échange.

Comme nous l'avons déjà noté, l'apparition de blocs régionaux remet en question la domination des États-Unis. Par le passé, le marché étatsunien était si vaste comparativement aux autres marchés que les grandes entreprises internationales devaient le pénétrer si elles voulaient devenir

6 William F. MILLER. *The Single European Act of 1992: Implications for American and Asian Companies*, SRI International, D88-1286, 1988.

concurrentielles. Or, avec l'avènement de nouveaux marchés de taille équivalente, ce n'est plus le cas. Pour les entreprises comme telles, cette réalité signifie qu'elles doivent diversifier leurs activités parmi un plus large éventail de pays, y compris ceux de l'Europe et de la région de l'Asie et des pays du Pacifique.

« Dans la plupart des industries, les fabricants ne peuvent aujourd'hui aspirer à un pouvoir mondial à moins de participer au marché étatsunien. D'ici au milieu des années 1990, il se peut fort bien qu'un fabricant ne réussisse à l'échelle mondiale que s'il participe au marché européen unique. »⁷

Les tendances futures en matière de commerce et d'investissement dépendront de l'attitude adoptée par les blocs régionaux au chapitre du commerce interrégional. Les dangers d'un protectionnisme accru aux États-Unis ou de l'adoption d'une mentalité préconisant une « forteresse d'Europe » sont indéniables.

« L'importance des blocs économiques régionaux tient surtout au fait que le commerce est libéralisé à l'intérieur de ces blocs, tandis que les échanges entre blocs sont exposés à des frictions croissantes, phénomène qui explique en partie l'importance accrue du commerce pour tous les pays. »⁸

L'accumulation de déficits élevés du compte courant a suscité aux États-Unis une multiplication des appels à un protectionnisme accru. Le *U.S. Treasury Secretary* Baker a vanté les mérites de l'administration Reagan qui a défendu les intérêts commerciaux américains en imposant plus de mesures protectionnistes qu'aucune autre administration au cours des 50 dernières années⁹. De même, Eilif Trondsen affirme que seulement 8 % des importations américaines étaient assujetties à une mesure quelconque de protection en 1975, alors qu'aujourd'hui, cette proportion s'élève à 25 %¹⁰. Sylvia Ostry signale quant à elle l'accroissement régulier depuis le milieu des années 70 du « nouveau protectionnisme », qui comprend des mesures frontalières et non tarifaires intérieures¹¹.

7 Ibid.

8 Ibid., p. 90.

9 Jeffrey J. SCHOTT et Murray G. SMITH, éd. *The Canada-United States Free Trade Agreement: The Global Impact*, Institute for International Economics, Washington, 1988, p. 11.

10 Eilif TRONDSEN. *The Future of International Services*, SRI International, n° 725, 1985.

11 Sylvia OSTRY. *Governments and Corporations in a Shrinking World*, Council of Foreign Relations Press, mars 1990, p. 4.

Il y a également risqué d'un protectionnisme accru au sein d'une Europe unie. La Politique agricole commune de la CE est un exemple de politique protectionniste. Les manufacturiers automobiles européens demandent également une protection supplémentaire en faisant valoir leur incapacité à vendre leurs produits au Japon. D'autres examinent la réglementation commerciale des États-Unis et se demandent si une forteresse d'Europe ne serait pas la meilleure solution.

2.3 L'augmentation des investissements directs étrangers (IDE)

Au cours des deux dernières décennies, les investissements directs étrangers se sont multipliés par presque huit (valeur nominale), traduisant ainsi l'interdépendance croissante des régions et l'expansion des sociétés mondiales. Dans les années 80, l'investissement étranger s'est accru à un taux annuel moyen de 8 % à 9 %, c'est-à-dire beaucoup plus rapidement que le commerce mondial. C'est ce que révèle la figure 4. En 1986-1987, le stock mondial des investissements directs étrangers a augmenté de près de 24 %.

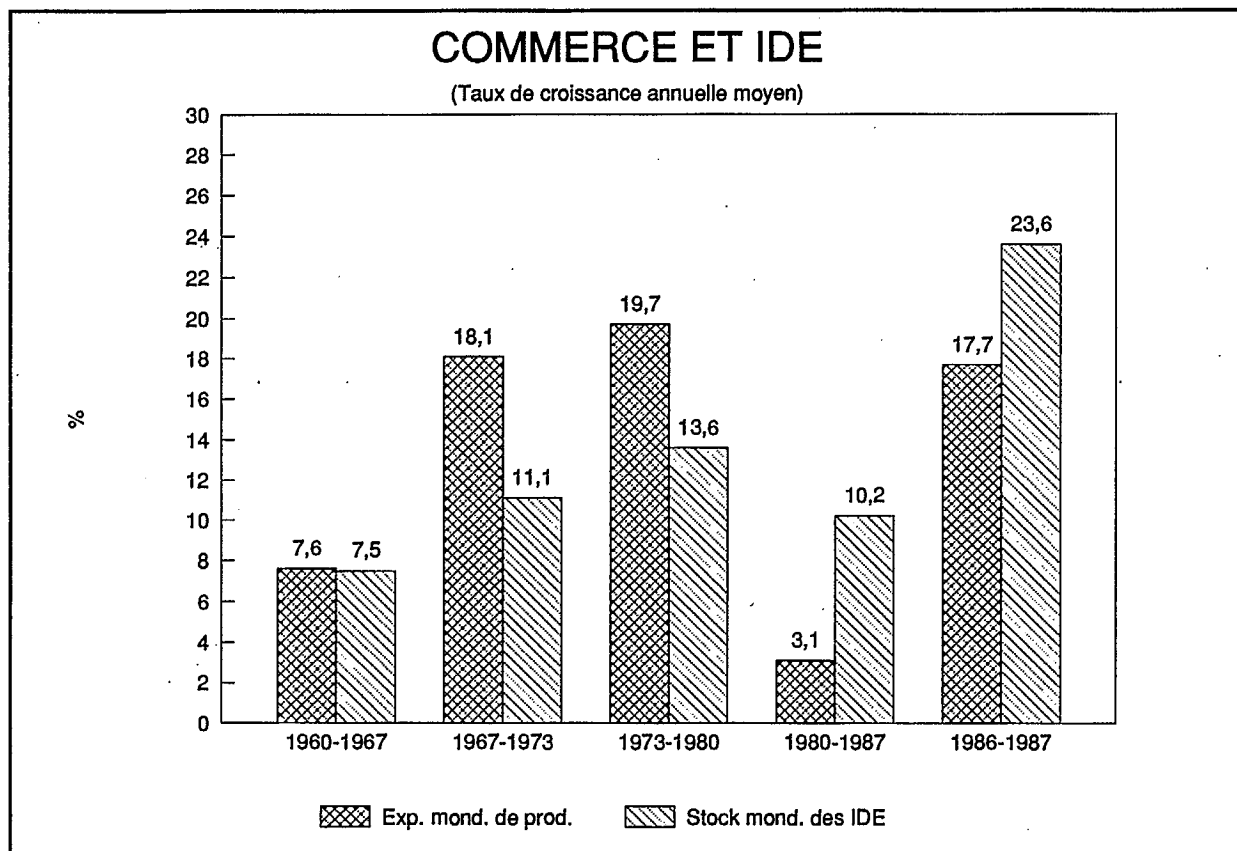


Figure 4

Cette augmentation des investissements directs étrangers s'est accompagnée d'une diversification des pays d'origine. Par le passé, les États-Unis ont dominé l'investissement étranger. En 1967, par exemple, leur part du stock mondial des investissements directs étrangers était de

50,4 %, alors qu'elle ne représentait plus que 33,3 % du stock total en 1986. Par contre, le Japon et l'Allemagne de l'Ouest ont sensiblement augmenté leur part à ce chapitre. En effet, de 1967 à 1986, celle du premier est passée de 1,3 % à 7 %, et celle du second, de 2,7 % à 9,3 %. La figure 5 montre qu'il existe une relation beaucoup plus équilibrée entre les membres de la Triade qu'au sortir de la Seconde Guerre mondiale.

Les États-Unis, jadis un créancier important, sont maintenant un important pays débiteurs. Le stock d'investissements directs étrangers, en pourcentage du stock de capital total du pays, a connu une hausse : de 2,8 % qu'il était en 1985, il est passé à 3,6 % en 1987. Nombreux aux États-Unis sont ceux qui estiment que le pays est « vendu outre-mer ». Il se pourrait que des mesures plus restrictives à l'égard de l'investissement étranger s'appliquent dans l'avenir. Les amendements Exon-Florio à l'article 721 de la *Omnibus Trade and Competitiveness Act* (loi générale sur le commerce et la compétitivité) permettent au président de suspendre ou d'interdire une prise de contrôle ou de prendre « toute autre mesure qui s'impose » s'il appert que la sécurité nationale des États-Unis est menacée ou que d'autres lois ne permettent pas de faire face à la menace. Les dispositions ont été invoquées pour la première fois au début de 1990, lorsque le président George Bush a ordonné à une société chinoise de vendre ses actions d'une compagnie de Seattle qui fabrique des pièces d'aéronef.

Les investissements directs étrangers au Canada ont suivi les tendances mondiales puisqu'ils ont plus que doublé au cours des années 80. En 1988, le stock total d'investissements directs étrangers au pays s'élevait à 110 milliards de dollars, comparativement à 48,3 milliards en 1978. En pourcentage du stock de capital total, ils atteignaient 8 % en 1987, alors qu'ils s'élevaient à 7,4 % en 1985. Comparativement aux autres pays du Groupe des sept, le Canada semble appliquer l'une des politiques les plus ouvertes en matière d'investissement étranger.

Tableau 3

**INVESTISSEMENTS DIRECTS ÉTRANGERS
(% du stock de capital)**

	1985	1987
Allemagne de l'Ouest	3,1	3,2
Royaume-Uni	4,5	5,4
États-Unis	2,8	3,6
Canada	7,4	8,0
Japon	0,2	0,2

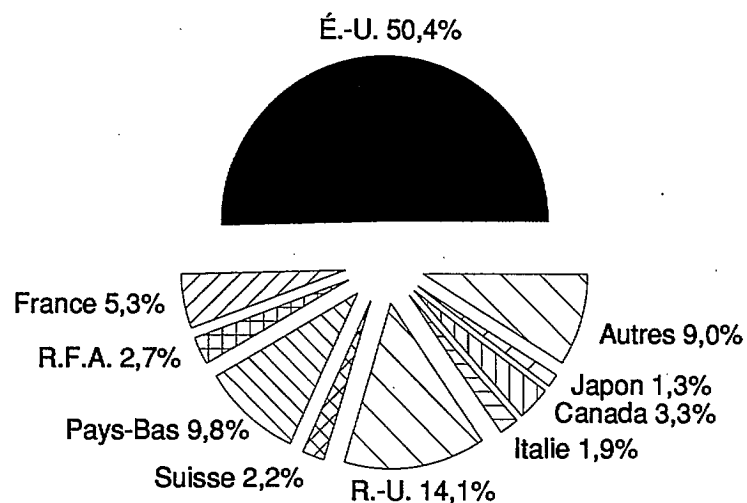
Source : Investissement Canada.

Au cours des dernières années, on a constaté une diversification des sources d'investissement étranger au Canada, ce qui concordait avec le phénomène observé à l'échelle mondiale. En 1978, les États-Unis ont représenté près de 80 % du stock total des investissements directs étrangers au Canada. En 1988, leur part était inférieure à 70 %. Au cours de la même période, le Royaume-Uni, le Japon, l'Allemagne de l'Ouest et Hong-Kong ont tous augmenté leur part à ce chapitre.

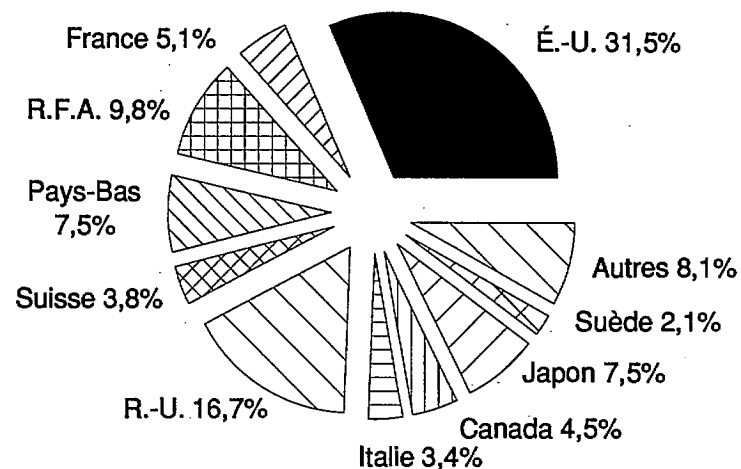
En plus de voir les investissements directs étrangers s'accroître, le Canada a aussi enregistré une augmentation brusque des investissements de portefeuilles. En fait, depuis 1975, ceux-ci ont progressé beaucoup plus rapidement que les investissements directs. En 1988, le stock

Stock mondial des investissements directs à l'étranger

Répartis selon les principaux pays d'origine



Total de 1967 : 112,3 milliards de \$ US



Total de 1987 : 1,0 billion de \$ US

Source : U.S. Department of Commerce

Figure 5

d'investissements de portefeuilles étrangers atteignait 182 milliards de dollars, ce qui représente 50 % de plus que le stock d'investissements directs.

Les investissements directs canadiens à l'étranger ont aussi connu une hausse. Depuis 1984, les flux de capitaux ont plus que doublé, pour atteindre 12,4 milliards de dollars en 1988. Ces chiffres ne donnent pas une juste idée de la croissance enregistrée puisqu'ils ne comprennent pas le financement dans d'autres pays. En 1988, le stock total des investissements directs canadiens à l'étranger s'élevait à 60,5 milliards de dollars, tandis qu'il n'était que de 16,4 milliards de dollars en 1978. Plus de 70 % de ces capitaux sont investis aux États-Unis.

L'augmentation des investissements directs étrangers s'est manifestée par une hausse du nombre de fusions et d'acquisitions. Parmi les grands pays membres de l'OCDE, le Canada, les États-Unis et le Royaume-Uni sont ceux qui ont enregistré le plus de fusions et d'acquisitions. Dans les années 70, on comptait au Canada une moyenne de 380 fusions par année; toutefois, on en a enregistré 938 en 1986, et 1 087 en 1987¹². De plus, il semble que le nombre de transactions d'envergure ait augmenté. Le nombre de fusions et d'acquisitions s'accroît aussi dans la CE, traduisant sans doute les avantages auxquels on s'attend en 1992. Au Japon, leur nombre est assez peu élevé, en raison notamment des obstacles à la participation étrangère à l'économie.

2.4 La croissance des sociétés mondiales

On s'entend généralement pour dire que nous assistons à l'émergence d'un nombre grandissant de « sociétés mondiales ». On est toutefois loin de se mettre d'accord sur la signification de cette expression. Certains auteurs utilisent indistinctement les termes « société mondiale » et « multinationale ». D'autres insistent sur les différences entre eux. De plus, on parle souvent des mêmes entreprises pour traduire des significations très différentes. Des entreprises japonaises ont à divers moments été décrites comme des sociétés nationales ayant des filiales étrangères qui commencent à devenir des multinationales, et comme des exemples de sociétés que les entreprises occidentales auraient intérêt à imiter.

En général, on semble s'entendre pour dire que le fait d'être une société dite « mondiale » ne signifie pas uniquement le fait d'avoir des filiales étrangères ou d'exporter de façon considérable. Une société mondiale se caractérise par des investissements étrangers élevés, une vaste répartition géographique de ses ressources et un haut niveau d'intégration et de coordination en ce qui concerne les activités régionales. Par exemple, il se peut que les activités de production ou de mise au point de produits se déroulent dans certaines régions, mais que les résultats soient partagés à l'échelle de l'entreprise, au-delà des limites géographiques.

12 R.F. KHEMANI et al. *Mergers, Corporate Concentration and Power in Canada*, Institut de recherches politiques, Halifax, 1988, p. 5.

Cela fait contraste avec l'idée traditionnelle que l'on a de la multinationale, qui est une entreprise visant elle aussi une vaste répartition géographique de ses ressources, mais qui a un niveau relativement bas d'intégration ou de coordination des activités nationales et régionales. Chaque filiale agit de façon indépendante, et il y a un chevauchement considérable des activités entre les régions. Ces différences sont présentées graphiquement à la figure 6.

Les sociétés mondiales sont aussi associées à un produit uniformisé qui franchit les frontières nationales, régionales et culturelles. En guise d'exemple, mentionnons Coca Cola, les sacs Gucci et les jeans Levi's. Beaucoup de gens estiment que les sociétés mondiales favorisent une convergence des goûts des consommateurs, phénomène que Kenichi Ohmae appelle la « californisation des besoins ». Les consommateurs sont attirés par les produits en raison de leur prix relativement bas et de leur qualité élevée. « Dans un sens, tout le monde veut vivre – et magasiner – en Californie. »¹³

Les sociétés mondiales semblent favoriser beaucoup plus qu'une simple convergence des goûts des consommateurs, elles provoquent également une convergence des activités commerciales. Farouchement concurrentielles, elles cherchent constamment à faire baisser les prix en uniformisant les produits qu'elles vendent ainsi que leurs méthodes d'exploitation. Pour leur faire efficacement concurrence, les autres entreprises doivent les imiter :

« Elles vendent partout les mêmes choses, de la même façon [...] elles traduisent la tendance générale à l'homogénéisation du monde et des méthodes qu'emploient les sociétés pour distribuer et financer leurs produits et pour en établir le prix. Il n'y a pas d'exception. Les produits et les méthodes du monde industrialisé sont présentés sur le même pied à tous et à chacun, et tout le monde entre avec enthousiasme dans la danse. »¹⁴

(Il convient de signaler que même s'il est celui qui a lancé l'idée de sociétés mondiales fabriquant des produits hautement uniformisés, le professeur Levitt insiste maintenant beaucoup moins sur l'importance et l'étendue du phénomène de l'uniformisation des produits.)

L'uniformisation n'est qu'un moyen de réduire les coûts. Les sociétés mondiales se caractérisent également par leur aptitude à établir des activités là où les coûts sont les plus bas. Elles planifient dans un contexte mondial et non pas dans celui d'un marché intérieur. Elles décident

13 Kenichi OHMAE. « *The Global Logic of Strategic Alliances* », dans la *Harvard Business Review*, mars-avril 1989, p. 144.

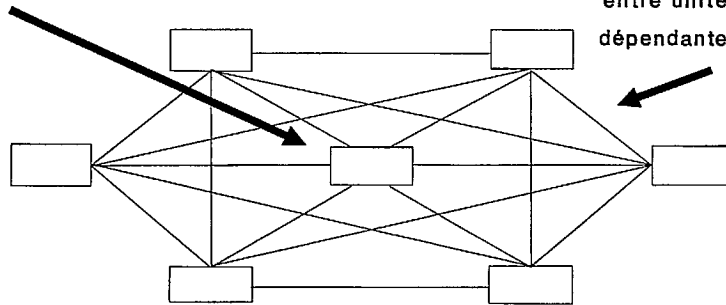
14 Theodore LEVITT. « *The Globalization of Markets* », dans la *Harvard Business Review*, mai-juin 1983, p. 93.

ORGANISATIONS INTERNATIONALES

Modèle mondial

Coordination et contrôles complexes et serrés; processus partagé de décisions stratégiques

Flux importants de technologie, de capitaux, de personnes et de matériaux entre unités inter-dépendantes



Modèle multinational

Contrôles simples et moins serrés; décentralisation des décisions stratégiques

Surtout des flux financiers (sortie de capitaux, rentrée de dividendes)

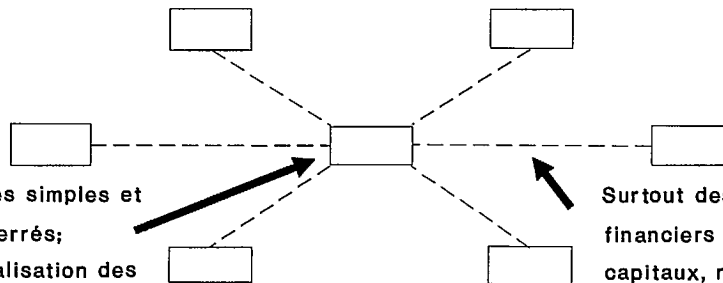


Figure 6

de l'endroit où se situeront leurs activités en fonction des ressources et des marchés qui s'offrent à elles à l'échelle internationale.

Les activités de recherche et de développement (R-D) sont parmi celles qui sont planifiées dans un contexte mondial. Parmi les facteurs qui déterminent l'endroit où seront exécutés les travaux de R-D, mentionnons la disponibilité des travailleurs spécialisés, la proximité des marchés importants et les politiques gouvernementales. De nombreuses administrations publiques encouragent les sociétés étrangères à exécuter des travaux de R-D. Les membres de la CE envisagent par exemple d'éliminer les droits d'importation sur les produits des fabricants qui exécutent en Europe un certain nombre d'activités de R-D. De même, l'Australie applique un programme de partenaires en matière de développement afin d'inciter les entreprises étrangères à effectuer des travaux de R-D. Pour y être admissible, une société doit engager dans la R-D 5 % de son chiffre d'affaires réalisés en Australie, les exportations doivent dépasser les importations de 50 %, et les exportations doivent inclure une valeur ajoutée australienne d'au moins 70 %. En Australie, les sociétés participantes obtiennent l'accès à un vaste marché de technologie de l'information. Les participants actuels comprennent Apollo, Apple, Syncon, HP, Honeywell et IBM.

Pour plusieurs personnes, l'apparition de sociétés mondiales rend désuète l'idée d'une société nationale. Les entreprises qui appliquent des stratégies mondiales contribuent également à l'interdépendance. Les changements de politiques dans un pays peuvent transformer la répartition la plus rentable des activités d'une entreprise et, par conséquent, influencer sur l'investissement étranger et la production dans d'autres pays.

Il est difficile de préciser le nombre de sociétés internationales canadiennes puisque le fait d'être une société mondiale plutôt qu'une multinationale dépend dans une large mesure de la stratégie et de l'organisation internes. Il est toutefois possible de reconnaître les entreprises qui ont fait des investissements considérables à l'étranger et qui ont réalisé une proportion appréciable de leurs ventes à l'extérieur du marché national, qu'il s'agisse d'exportations ou de la production de filiales étrangères. Le tableau 4 indique les 20 plus grandes sociétés mondiales du Canada en 1983. La plupart font partie des industries primaires. Toutefois, les entreprises visées ont fait beaucoup d'intégration verticale et tirent une proportion de plus en plus petite de leurs recettes de la vente de matières premières. Par contre, une part plus considérable de leurs recettes provient de la vente de produits manufacturés et semi-transformés.

2.5 La multiplication des alliances stratégiques

Les alliances stratégiques ne sont pas un phénomène nouveau. Le consortium du *Seaboard Lumber Sales de la Colombie-Britannique*, pour donner un exemple, existe depuis plus de 50 ans¹⁵. Toutefois, on s'entend généralement pour dire que les alliances stratégiques se sont

15 Jean SORENSEN. « *Winning Together* », dans le *BC Business*, août 1988, p. 55.

Tableau 4

**LES 20 PLUS GRANDES SOCIÉTÉS MONDIALES CANADIENNES
(1983)**

	Ventes à l'étranger par rapport aux ventes totales (%)	Actif à l'étranger par rapport au total de l'actif (%)	Nombre de pays étrangers où la société se livre à des activités
Alcan	84	61	28
Seagram	92	93	20
Noranda	63	29	17
Hiram Walker	42	40	5
NOVA	29	14	4
Northern Telecom	79	55	11
Massey-Ferguson	91	79	33
MacMillan Bloedel	79	34	7
Moore	90	91	39
Inco	85	48	14
Genstar	60	52	1
Domtar	29	14	2
Abitibi-Price	63	12	1
AMCA	76	71	7
Molson	32	27	35
John Labatt	3
Consolidated-Bathurst	54	16	3
Cominco	73	15	12
Bombardier	67	22	4
National Sea	71	29	5

.. : nombre indisponible.

Source : Alan RUGMAN et John McILVEEN. *Megafirms*, Methuen, Toronto, 1985, p. 22.

multipliées au cours des 10 dernières années et qu'elles incluent de plus en plus des partenaires étrangers. Plusieurs prédisent que l'avantage concurrentiel d'une entreprise dépendra de plus en plus non seulement de ses capacités internes, mais aussi des accords qu'elle aura conclus avec d'autres sociétés. Les alliances stratégiques sont en voie de transformer la structure de certaines industries, notamment celle de l'automobile.

On peut décrire les alliances stratégiques comme des alliances structurées et à long terme entre entreprises, ententes qui lient des aspects de leurs activités, mais qui ne constituent pas tout à fait une fusion. Elles comprennent les coentreprises, qui supposent l'intégration partielle et souvent temporaire des fonctions des sociétés mères dans un nouveau projet quelconque, laissant ainsi ces sociétés libres de poursuivre leurs activités en tant qu'unités distinctes. Elles englobent également des accords de concession de licence et des ententes en matière de commercialisation. Le tableau 5 donne des exemples de diverses sortes d'alliances stratégiques. Il est à noter que les

Tableau 5

ALLIANCES STRATÉGIQUES

Coentreprise

Entreprise généralement basée sur l'avoir propre qui se livre à une activité économique quelconque qu'aucun partenaire ne pourrait exécuter seul et pour laquelle il ne pourrait pas non plus à lui seul répondre aux exigences de l'État relatives à l'exploitation d'une entreprise. Une coentreprise peut être gérée par un des partenaires ou par une équipe de direction distincte qui fonctionne de façon indépendante.

Consortiums de R-D

Suppose ordinairement l'établissement d'une activité de recherche et de développement (R-D) distincte. Les partenaires partagent entre eux les coûts et les résultats et fournissent éventuellement des ressources humaines en commun ou d'autres ressources.

Partage des ressources

Variété de mécanismes par lesquels des partenaires échangent ou partagent entre eux des personnes compétentes, des systèmes d'information, des matériaux, des installations de fabrication, des systèmes de distribution et des résultats de R-D.

Accord de concession réciproque de licence

Accord en vertu duquel chaque partenaire a accès, à titre préférentiel, à la technologie protégée par licence mise au point par l'autre. Un accord de ce genre repose sur l'hypothèse que chaque partenaire a un produit ou un service qui fait l'objet d'une licence ou qu'il projette d'en avoir un.

Accord de distribution réciproque

Accord qui donne à chaque partenaire le droit de distribuer, à titre préférentiel, les biens ou services produits par l'autre.

Retombée liée

Nouvelle société qui est fondée par un groupe d'employés de la société mère, mais qui maintient un lien avec cette dernière. Les retombées liées permettent aux sociétés de mettre à l'essai des idées nouvelles tout en s'exposant à un risque direct minimal.

Symbiose

État dans lequel se trouvent deux entreprises (ou davantage) qui ne peuvent pas exister les unes sans les autres. Les parties établissent entre elles une relation de collaboration fournisseur-client (d'adversaires qu'elles étaient, elles sont devenues des alliés), comme celle qui existe entre les entreprises de matériel et celles de logiciels dans le domaine de l'informatique, ou encore entre les entreprises de montage d'automobiles et les fournisseurs de pièces.

partenaires d'alliances stratégiques peuvent être non seulement des entreprises, mais aussi des administrations publiques, des universités et des établissements de soins de santé.

La société IBM fournit un exemple de compagnie ayant fait un excellent usage des alliances stratégiques. Le logiciel d'affaires qui a tant contribué au succès des ordinateurs IBM a été mis au point par la Lotus Development Corporation. La société Microsoft a rédigé le système d'exploitation

au moyen d'un microprocesseur Intel. Un grand nombre des composants des ordinateurs personnels d'IBM sont achetées à l'extérieur.

« En fait, les réalisations d'IBM en ce qui concerne son ordinateur personnel tiennent justement à la décision de la société d'envisager la démarche de mise au point comme un processus de gestion de nombreux fournisseurs externes, et à son aptitude à le faire. »¹⁶

Les données sur le nombre des coentreprises sont rares, mais l'information qui existe semble indiquer qu'elles deviennent de plus en plus importantes. En Allemagne, les coentreprises ont représenté 25 % des fusions et acquisitions entre 1973 et 1982. Au Japon, le nombre d'accords de coentreprise auxquels sont parties au moins une entreprise japonaise et une entreprise étrangère a doublé entre 1970 et 1982¹⁷.

En ce qui concerne les sociétés américaines, le nombre d'ententes entre des partenaires d'outre-mer, des titulaires de contrats de concession de licence ou des actionnaires locaux a été quatre fois plus élevé que les filiales à part entière en 1981. Toutefois, les alliances stratégiques ont touché à des activités de beaucoup plus petite envergure. Des indices comme l'actif ou le nombre d'employés révèlent que les filiales étrangères à part entière d'entreprises américaines ont représenté plus des deux tiers de la valeur des investissements étrangers¹⁸.

Les alliances stratégiques n'ont traditionnellement jamais été populaires auprès des entreprises. L'obligation de s'unir à une autre entreprise était considérée comme un signe de faiblesse. Mais cette attitude semble changer. Le coût élevé du développement technologique et la réduction de la durée de vie des produits obligent un grand nombre d'entreprises à partager les coûts de la R-D. La complexité de l'évolution technologique renforce cette tendance et oblige les entreprises à utiliser diverses technologies complémentaires. De grandes sociétés contractent des alliances avec de petites entreprises pour tirer profit de leur esprit d'entreprise et de leurs créneaux. De plus, les

16 Kenichi OHMAE. « *The Global Logic of Strategic Alliances* », dans la *Harvard Business Review*, mars-avril 1989, p. 145.

17 ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. *La politique de la concurrence et les entreprises communes*, OCDE, Paris, 1986, p. 12-13.

18 Farok J. CONTRACTOR et Peter LORANGE. « *Why Should Firms Cooperate? The Strategy of Economics Basis for Cooperative Ventures* », dans *Cooperative Strategies in International Business*, p. 4.

petites et moyennes entreprises se voient obligées de pénétrer les marchés internationaux afin de demeurer concurrentielles et favorisent, de ce fait, les alliances stratégiques. Souvent, les petites sociétés ne disposent pas des ressources financières ou des moyens suffisants sur le plan de la gestion pour fonder ou acquérir des filiales à l'étranger. Quant aux grandes sociétés, il peut leur être plus facile de former une alliance avec une entreprise qui connaît déjà le marché local plutôt que d'essayer de développer cette connaissance à partir de zéro.

Tableau 6

CONTRIBUTION DES ALLIANCES STRATÉGIQUES

- Diminution du risque
 - Diversification du portefeuille des produits
 - Dispersion et/ou réduction des coûts fixes
 - Immobilisations totales moins élevées
 - Entrée et récupération plus rapides
- Économies d'échelle et/ou rationalisation
 - Baisse du coût moyen en raison de l'accroissement du volume
 - Baisse des coûts attribuable à la mise en valeur des avantages de chaque partenaire
- Technologies et brevets complémentaires
 - Synergie technologique
 - Échange de brevets et de territoires
- Opposition ou blocage de la concurrence
 - Coentreprises défensives visant à diminuer la concurrence
 - Coentreprises offensives visant à accroître les coûts et/ou à réduire la part du marché d'une tierce compagnie
- Élimination des obstacles au commerce ou à l'investissement imposés par les administrations publiques
 - Obtention d'un permis d'exploiter en tant qu'entreprise « locale » à cause de la présence d'un partenaire local
 - Satisfaction des exigences relatives au contenu local
- Expansion internationale initiale
 - Avantage provenant du savoir-faire du partenaire local
- Intégration quasi verticale
 - Accès aux matériaux, à la technologie, à la main-d'œuvre, aux capitaux et aux canaux de distribution
 - Établissement de liens avec les principaux acheteurs
 - Exploitation du réseau de commercialisation existant

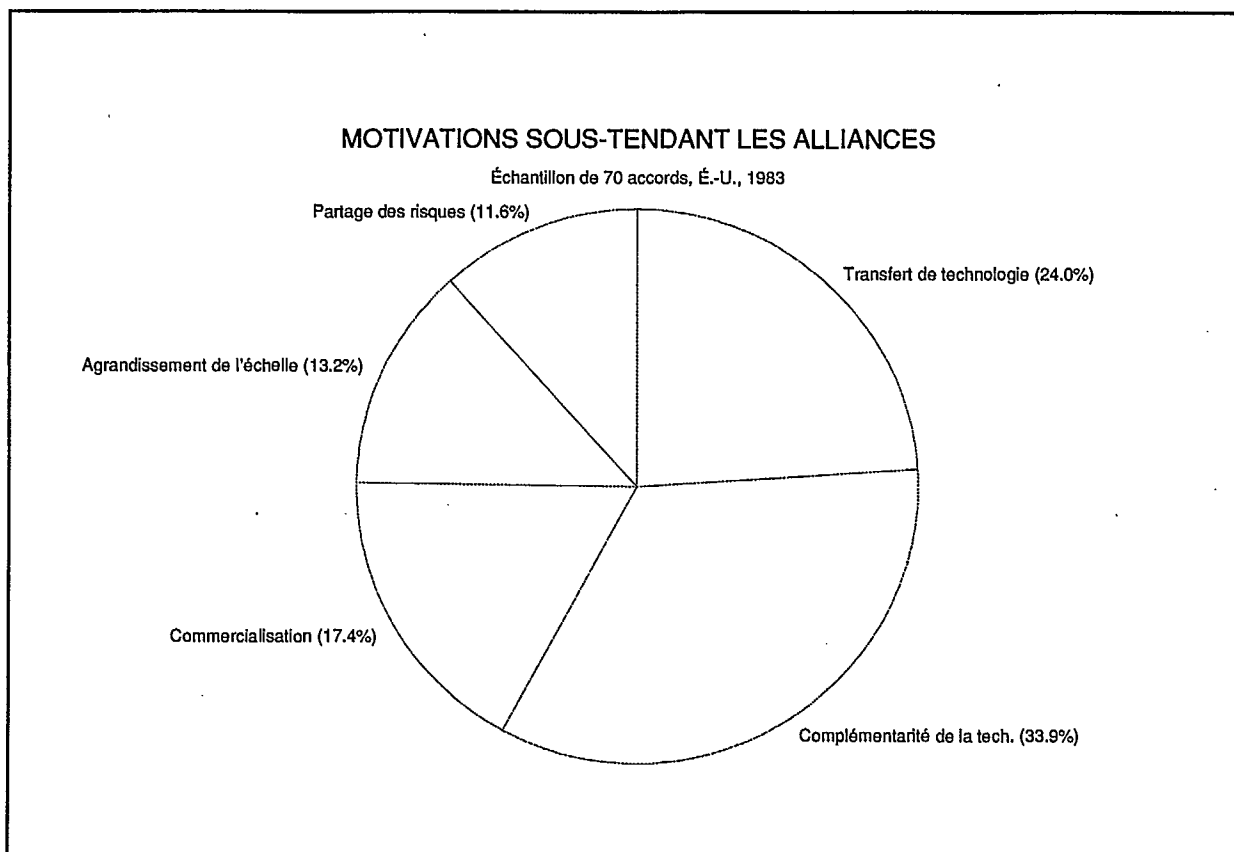


Figure 7

Les objectifs des alliances stratégiques varient considérablement. Le tableau 6 en fournit un résumé, tandis que la figure 7 indique les motivations qui sous-tendent un échantillon de 70 accords de coopération. Celles-ci comprennent l'accès à des compétences, à des ressources ou à des marchés, la réalisation d'économies d'échelle, la réduction du risque associé à des investissements importants et incertains, et l'opposition ou le blocage de la concurrence.

Le caractère des coentreprises change. Par le passé, ce genre d'alliances servaient généralement à exploiter des technologies et des marchés périphériques¹⁹. Cependant, elles englobent de plus en plus des produits, marchés ou technologies étroitement liés aux activités principales des sociétés mères. Elles sont en outre indispensables à l'orientation stratégique d'une société. Par exemple, environ 98 % des coentreprises qui existent au Canada mettent en présence au

19 Michael J. GERINGER. « *Trends and Traits of Canadian Joint Ventures* », étude effectuée pour le compte d'Investissement Canada, février 1990.

moins deux sociétés mères d'une même industrie. Dans les années 70, les entreprises étrangères s'associaient à des entreprises locales sur des marchés étrangers dans le but de produire ou de commercialiser leurs produits. De nos jours, les coentreprises englobent une plus grande variété d'activités, y compris la recherche et le développement²⁰.

La multiplication des alliances stratégiques dans le domaine de la R-D est particulièrement intéressante, car c'est un secteur dans lequel les entreprises ont jalousement exercé leur compétence par le passé. L'importance de conserver le savoir au sein de l'entreprise afin de jouir d'un avantage sur la concurrence est un aspect prédominant de la documentation traditionnelle sur les sociétés multinationales. Or, il y a maintenant un certain nombre de programmes qui favorisent la collaboration internationale entre entreprises aux fins de R-D, le plus connu étant le Programme européen de recherche et développement dans le domaine des technologies de l'information (ESPRIT).

On ne sait pas très bien où le Canada se situe par rapport à la tendance générale relative aux alliances stratégiques. Dans le cadre d'une enquête réalisée en 1989-1990 par le firme Ernst & Young auprès d'entreprises canadiennes de technologie de pointe, 41 % des répondants ont indiqué qu'ils avaient contracté au moins une alliance stratégique²¹. Le tableau 7 indique le genre d'alliance selon la taille de l'entreprise. Dans une étude des coentreprises canadiennes effectuée pour le compte d'Investissement Canada, on a constaté que, si l'on compare avec les États-Unis, le Canada enregistre un nombre considérable de coentreprises par habitant et que le taux de survie de celles-ci est élevé²². Toutefois, au cours des années 80, le nombre de coentreprises a diminué. Étant donné la nature changeante des alliances stratégiques, il est impossible de savoir, uniquement à partir des chiffres dont on dispose, si les activités qui se déroulent au Canada sur le plan des alliances stratégiques concordent avec les tendances internationales. (Le chapitre 3 renferme des renseignements supplémentaires au sujet des alliances stratégiques canadiennes.)

20 Karen J. HLADIK. *International Joint Ventures: An Economic Analysis of U.S.-Foreign Business Partnership*, Lexington Books, Massachusetts, 1984, p. 40.

21 ERNST & YOUNG. *Directions '89/90: A Survey of Advanced Technology Companies in Canada*, décembre 1989.

22 Michael J. GERINGER. « *Trends and Traits of Canadian Joint Ventures* », étude effectuée pour le compte d'Investissement Canada, février 1990.

Tableau 7

**ALLIANCES AU SEIN DU SECTEUR CANADIEN DE LA TECHNOLOGIE DE POINTE
(Résultats d'une enquête auprès d'entreprises de technologie de pointe [1989])**

	Total	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise
Consortiums de R-D	223 (67%)	130 (66%)	74 (68%)	19 (67%)
Accord de développement du fournisseur	135 (41%)	73 (37%)	53 (49%)	9 (33%)
Coentreprise internationale	169 (51%)	99 (50%)	55 (51%)	15 (52%)
Alliance de coproduction et de fabrication	99 (30%)	49 (25%)	38 (35%)	12 (41%)
Accord de partage de technologie	118 (35%)	68 (35%)	38 (35%)	12 (41%)
Autres	5 (2%)	4 (2%)	1 (1%)	0 (0%)

Source : ERNST & YOUNG. *Directions '89/90: A Survey of Advanced Technology Companies in Canada*, décembre 1989.

2.6 Le développement des marchés financiers mondiaux

« Aucune société, aucun gouvernement national ni personne ne peut désormais demeurer indifférent devant la révolution financière qui se déroule au Canada et partout dans le monde, non plus être à l'abri de celle-ci. Les innovations technologiques ont engendré la création de systèmes informatiques et de réseaux de communications mondiaux qui permettent le traitement d'un volume croissant d'opérations financières et qui relie et intègre les marchés nationaux. »²³

23 Maurice ESTABROOKS. « *Global Innovations: The Impact on Canada's Financial Markets* », critique d'un livre parue dans le *Globe and Mail*, 25 juin 1989, p. B6.

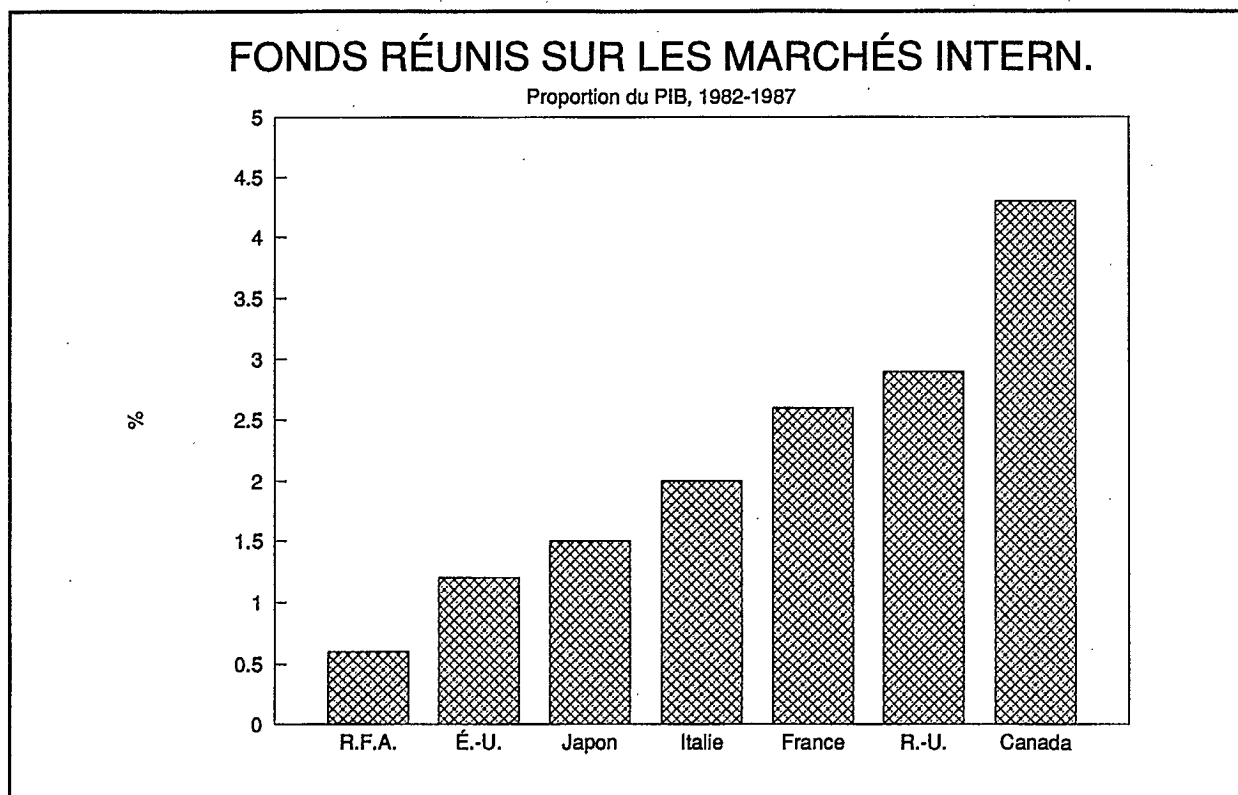


Figure 8

L'émergence de marchés financiers mondiaux s'inscrit dans la tendance à la plus grande interdépendance et à l'intégration croissante. La vitesse avec laquelle les effets de l'effondrement des cours de la bourse d'octobre 1987 se sont fait sentir montre bien la vulnérabilité croissante des économies nationales.

La mondialisation des finances présente un certain nombre de caractéristiques importantes :

i) L'augmentation des flux de capitaux entre frontières, résultat surtout des activités internationales de prêts et d'emprunts

Les facilités internationales de prêt et de paiement accordées par les banques des pays membres de l'OCDE ont plus que doublé entre 1980 et 1985. En comparaison de cela, l'expansion des prêts bancaires intérieurs a été plus limitée. Au Canada, les prêts qu'ont accordés les banques canadiennes à des entreprises nationales et aux administrations publiques ont augmenté de 32 % entre 1980 et 1985, alors que les prêts accordés par des banques canadiennes exploitant aux États-Unis à des résidents de ce pays se sont accrus de 72 %.

La figure 8 montre les fonds réunis sur les marchés internationaux en proportion du PIB dans les pays du Groupe des sept. Comme on peut le constater, le Canada affiche la proportion la plus élevée, soit plus de 4 %.

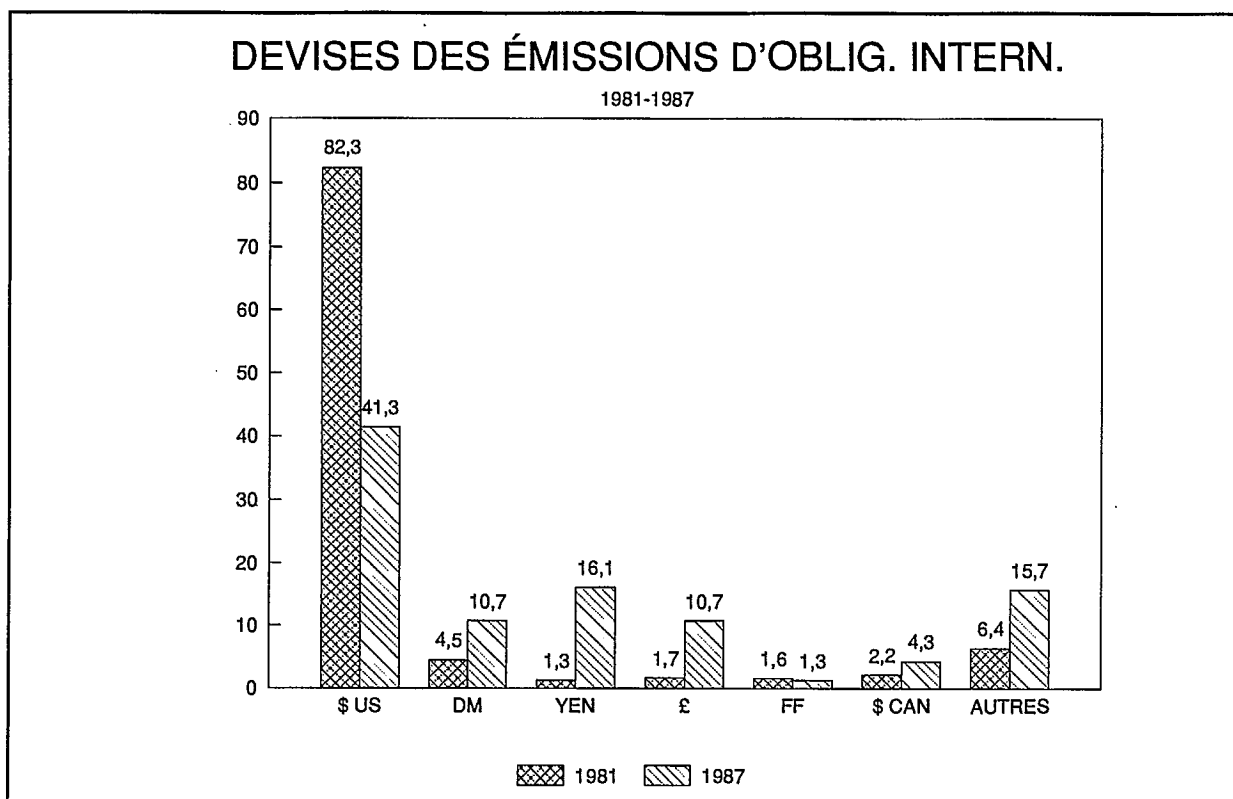


Figure 9

ii) Diversification des portefeuilles

Les emprunteurs et les investisseurs sont de plus en plus disposés à faire des affaires dans une grande variété de devises. C'est ce qu'on peut observer à la figure 9, qui donne la composition en devises des émissions d'obligations internationales de 1981 à 1987. En 1981, les émissions d'obligations internationales se faisaient en dollars US dans une proportion de 82,3 %. En 1987, cette proportion était tombée à 41,3 %.

iii) Ouverture croissante des marchés financiers intérieurs de nombreux pays aux établissements financiers étrangers

Par le passé, les établissements financiers tendaient à se livrer à leurs activités internationales depuis leur siège social. De plus, ils avaient souvent tendance à agir par l'intermédiaire d'établissements déjà en place sur les marchés locaux. Toutefois, ils établissent de plus en plus leurs activités à l'échelle du globe. C'est d'ailleurs ce que révèle le tableau 8, qui montre le nombre de banques ou de bureaux bancaires étrangers dans certains pays, dont le Canada.

Tableau 8

NOMBRE DE BANQUES ÉTRANGÈRES, CERTAINS PAYS

	1960	1970	1980	1985	1987
<i>(Nombre d'établissements)</i>					
Belgique	14	26	51	57	—
Canada	—	—	—	57	58
Italie	1	4	26	36	—
Pays-Bas	—	23	39	40	—
Suisse	8	97	99	199	—
Royaume-Uni	51	95	214	293	368
Australie	—	—	—	2	18
<i>(Nombre de bureaux d'opérations bancaires)</i>					
France	33	58	122	147	156
Allemagne	24	77	213	287	—
Japon	34	38	85	112	—
Luxembourg	3	23	96	106	—
États-Unis	—	—	579	783	691

Source : CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA. *Les marchés financiers canadiens et la mondialisation*, Le Conseil, Ottawa, 1990, p. 5.

iv) Innovations financières

L'innovation a également été un aspect important de la mondialisation des marchés financiers. D'une part, elle a facilité l'émergence de marchés mondiaux et, d'autre part, elle a été stimulée par ceux-ci. L'innovation comprend la mise au point de nouveaux moyens bancaires comme les crédits croisés, les contrats à terme et la titrisation. Ces moyens permettent aux entreprises de couvrir leurs risques et favorisent l'assouplissement des arrangements financiers. L'innovation a également touché les services financiers, puisqu'on a assisté à l'apparition d'opérations commerciales informatisées et de bourses électroniques mondiales. Par exemple, le système de cotations automatisé de la *National Association of Securities Dealers* fournit des renseignements sur les offres et les prix par le biais de terminaux d'ordinateur, en plus de permettre aux utilisateurs d'entrer leurs propres cotations.

Les autres facteurs qui contribuent à la mondialisation des marchés financiers comprennent :

- le désir des grandes sociétés de réunir des capitaux de façon moins coûteuse, ce qui les incite à se tourner vers les marchés internationaux;

- le désir des sociétés de diversifier leurs portefeuilles; les actifs étrangers réduisent les risques provoqués par les changements apportés aux politiques intérieures;
- la croissance des sociétés multinationales et mondiales ayant besoin de fonds en devises locales;
- les déséquilibres de comptes courants parmi les pays industrialisés, qui ont incité les établissements financiers à trouver de nouvelles façons de recycler les fonds.

2.7 L'évolution technologique

« [...] il a fallu cinq mois à la reine Isabelle pour être mise au courant du voyage de Christophe Colomb, deux semaines à l'Europe pour être informée de l'assassinat du président Lincoln et 1,3 seconde au monde entier pour être témoin du premier pas de Neil Armstrong sur la Lune. »²⁴

« Il n'y a pas eu d'expérience semblable [à la révolution dans le domaine de la technologie des communications provoquée par les satellites et les ordinateurs] depuis 1867, quand l'achèvement des travaux de mise en place du premier câble transatlantique entre Londres et les États-Unis a entraîné une unification encore plus grande des marchés mondiaux des valeurs mobilières. Au lieu d'attendre deux semaines pour connaître le prix du dollar à Londres, on ne patientait plus que deux minutes. Il s'agissait alors d'une amélioration beaucoup plus marquée que celle que les satellites ont apportée. »²⁵

On lit maintenant partout que l'évolution technologique a radicalement transformé le monde des affaires. D'aucuns croient que nous vivons une révolution technologique, caractérisée par des changements plus rapides et plus radicaux que jamais, tandis que d'autres maintiennent que le rythme des progrès n'est pas plus rapide que par le passé. Il est en réalité très difficile de mesurer le degré de changement qui se produit et de dire, par exemple, si l'installation du câble transatlantique a représenté un pas plus important que l'avènement des télécommunications par satellite. Les progrès actuels semblent plus révolutionnaires simplement parce qu'ils sont plus proches de nous.

On considère normalement l'évolution technologique comme un processus en deux étapes. La première consiste en la mise au point initiale d'un produit ou d'un procédé. La seconde

24 Paraphrase d'une affirmation faite par Isaac Asimov se trouvant dans : Jerome M. ROSOW. *The Global Marketplace*, Library of Congress, États-Unis, 1988, p. 95.

25 Milton FRIEDMAN. « *Internationalized Economy is Nonsense* », dans le *Globe and Mail*, 6 mai 1989, p. B2.

Tableau 9

DES TUBES À VIDE AUX SEMI-CONDUCTEURS

	1955 (Tubes à vide)	1955 (Transistors)	1960 (Semi- conducteurs)	1965 (Semi- conducteurs)	1970 (Semi- conducteurs)	1975 (CI)	1980 (Intégration à grande échelle)	1982 (Intégration à très grande échelle)
1	RCA	Hughes	TI	TI	TI	TI	TI	Motorola
2	Sylvania	Transitron	Transitron	Fairchild	Motorola	Fairchild	Motorola	TI
3	GE	Philco	Philco	Motorola	Fairchild	National	National	NEC
4	Raytheon	Sylvania	GE	GI	RCA	Intel	Intel	Hitachi
5	Westinghouse	TI	RCA	GE	GE	Motorola	NEC	National
6	Amperex	GE	Motorola	RCA	National	Rockwell	Fairchild	Toshiba
7	National Video	RCA	Clevite	Sprague	GI	GI	Hitachi	Intel
8	Rawland	Westinghouse	Fairchild	Philco/Ford	Corning	RCA	Signetics	Philips
9	Eimac	Motorola	Hughes	Transitron	Westinghouse	Philips	Mostek	Fujitsu
10	Lansdale Tube	Clevite	Sylvania	Raytheon	American Micro	American Micro	Toshiba	Fairchild

Source : Richard N. FOSTER. *Innovation: The Attacker's Advantage*, Summit Books, New York, 1986, p. 133.

en est une de consolidation et de convergence. Mais ces deux étapes peuvent entraîner une restructuration considérable des activités commerciales, voire l'élimination d'industries entières. On peut voir au tableau 9 un exemple de restructuration au sein de l'industrie des tubes à vide. Au milieu des années 50, ceux-ci représentaient un marché de 700 millions de dollars, tandis que la valeur du marché des transistors était d'environ 7 millions de dollars. En 1982, la direction de l'industrie avait changé du tout au tout. Seulement deux des sociétés qui avaient remporté du succès comme producteurs de tubes à vide ont aussi été florissantes comme producteurs de transistors et de circuits intégrés : RCA et North American Philips.

Dans une très large mesure, l'évolution technologique a permis la mondialisation. On dit souvent que notre monde est passé d'une économie basée sur les techniques du pouvoir, la mécanique et les marchandises à une économie basée sur le savoir. Les ordinateurs permettent la collecte et l'analyse sans difficultés d'énormes quantités de données; les améliorations apportées aux télécommunications rendent possible la diffusion presque instantanée de l'information; des matériaux, produits et procédés nouveaux ont transformé les modes de production et de consommation.

En plus d'aider les grandes sociétés à véritablement s'internationaliser, l'évolution technologique a permis aux petites entreprises de soutenir la concurrence sur les marchés mondiaux. Il en est ainsi parce que les technologies de l'information, de l'informatique, de l'électronique et de l'automatisation sont par nature décentralisantes. Elles permettent aux petites entreprises d'exécuter un plus large éventail d'activités. La conception d'un nouveau produit exigeait auparavant une équipe d'ingénieurs, des échéances généreuses et des ressources multiples. De nos jours, elle requiert simplement un ordinateur personnel, un logiciel de conception assistée par ordinateur et un concepteur. De même, la commercialisation nécessitait jadis de nombreuses ressources. Aujourd'hui, les petites sociétés peuvent atteindre le consommateur au moyen du télémarketing. En 1988, Télétel, qui est exploitée par l'administration française, comptait plus de 4 millions

d'abonnés et 7 600 marchands inscrits sur ses listes; elle a amassé plus d'un milliard de dollars en frais d'utilisateurs.

Le passage à une économie basée sur le savoir entraîne également des modifications sur le plan des entrées du processus de production. Le changement le plus notable a été la baisse de l'utilisation de produits de base comme l'énergie, l'acier et le ciment. Des quantités moindres de matériaux traditionnels sont utilisées, en partie parce que ceux-ci ont été remplacés par des matériaux nouveaux : on utilise, par exemple, des fibres optiques à la place du cuivre, ainsi que des polymères et de la céramique à la place de l'acier. Cette substitution est aussi attribuable à une utilisation plus efficace des matériaux, la fabrication de voitures plus petites et plus légères en étant un bon exemple. Les prix des marchandises ont en conséquence été relativement bas, mettant en désavantage la situation commerciale du Canada.

Le secret de la réussite n'est donc plus l'accès à des ressources peu coûteuses, mais plutôt une main-d'œuvre compétente et des activités de R-D de qualité. Le passage à une économie basée sur le savoir a d'importantes conséquences, non seulement pour l'avenir des industries comme telles, mais aussi sur les choix relatifs aux lieux d'implantation des entreprises. Il se peut que les sociétés mondiales soient moins attirées par un bon accès aux matières premières et qu'elles se préoccupent davantage de la disponibilité d'ingénieurs, de scientifiques et d'autres spécialistes.

L'évolution technologique a aussi constitué l'une des « forces menaçantes ». Par le passé, presque toute la recherche effectuée était à caractère interne. Mais en raison de la vitesse des transformations et de la réduction du laps de temps écoulé entre la mise au point d'un produit et son obsolescence, les sociétés se rendent davantage compte du fait qu'elles ne peuvent se fier entièrement à leurs propres travaux de recherche. Les réalisations en informatique sont un bon exemple d'obsolescence précoce. En 1973, un prototype de circuit intégré a été mis au point au moyen d'une mémoire d'un kilobit (1 024 bits). Deux ans plus tard, les mémoires à circuit intégré pouvaient prendre 4 kilobits; en 1977, 16 kilobits et, après deux autres années, 64 kilobits. C'est donc dire que le rendement des circuits intégrés a quadruplé à tous les deux ans.

2.8 Les questions environnementales mondiales

« Il est temps de renouveler notre engagement envers le multilatéralisme, envers la recherche de solutions mondiales... Les pères fondateurs des Nations Unies ont vu la nécessité d'avoir des institutions fortes pour parer aux menaces à la paix et à la sécurité internationales. Nous avons maintenant besoin de mécanismes plus solides pour faire face aux nouvelles menaces à notre sécurité, comme les problèmes environnementaux. Je crois que certains éléments de la supranationalité devraient être examinés à l'échelle mondiale. Dans le contexte de la coopération régionale, les nations apprennent graduellement à accepter des décisions de la majorité qui, à l'occasion, peuvent sembler contraires à des intérêts nationaux étroits. Une vue à long terme de notre avenir commun doit aussi étayer notre coopération internationale.

La gestion collective de l'interdépendance mondiale n'est pas un slogan vide de sens. Elle est, tout simplement, la seule formule acceptable dans ce monde des années 90. »²⁶

Une autre caractéristique importante de la mondialisation est l'inquiétude croissante que suscitent les problèmes environnementaux, notamment la prise de conscience du fait que des mesures prises dans une région du globe peuvent avoir des incidences importantes dans des pays très éloignés. Pendant de nombreuses années, on a considéré les problèmes environnementaux comme essentiellement des questions locales : le smog à Los Angeles; un déversement de pétrole en Alaska; la pollution des Grands Lacs. Mais l'inquiétude croissante que suscitent des problèmes comme les pluies acides et le réchauffement de la Terre montre qu'il faut intervenir à l'échelle mondiale. C'est ce que nous a fait comprendre l'accident nucléaire survenu à Tchernobyl en 1987. Les déchets radioactifs se sont répandus sur une vaste région géographique, causant la contamination des rennes en Laponie, des légumes en Suède et du lait en Écosse.

Les problèmes environnementaux ne sont pas le propre du monde industrialisé. Les pays en voie de développement font également face à de graves risques sur ce plan. La destruction de la végétation, causée par le défrichage des terres agricoles et la dépendance à l'égard du bois comme source de combustible, a déjà provoqué de graves changements dans les climats locaux. La destruction des forêts tropicales de l'Amazonie menace le climat du globe. Les pays en voie de développement produisent aussi des quantités croissantes de polluants industriels, problème qui est souvent exacerbé par des normes peu strictes ou des procédés primitifs. La Chine, par exemple, opte pour des générateurs thermiques alimentés au charbon qui ne feront qu'augmenter l'accumulation de bioxyde de carbone dans l'atmosphère. De plus, l'absence quasi totale de normes environnementales dans certains pays signifie que ceux-ci risquent de devenir des dépotoirs de déchets toxiques pour le monde industrialisé.

L'harmonisation des préoccupations environnementales et des besoins de développement du tiers monde représentera un défi de taille au cours de la prochaine décennie, et ce, tant pour les pays industrialisés que pour ceux en voie de développement. Dans une récente allocution prononcée à la conférence Globe 90 qui a eu lieu à Vancouver, Gro Brundtland a insisté sur la nécessité d'aider les pays les plus pauvres afin qu'ils puissent éviter de répéter les erreurs qu'ont commises les pays industrialisés. Il faudra donc leur offrir une aide financière et favoriser les transferts de technologie.

Les pays du bloc de l'Est connaissent également de graves problèmes environnementaux. En Allemagne de l'Est, par exemple, on ne prend guère de précaution – parfois aucune – pour empêcher l'écoulement de déchets des dépotoirs municipaux dans la nappe phréatique. En URSS, un plan d'irrigation des terres agricoles a accéléré le dessèchement de la mer d'Aral. La

26 Gro BRUNDTLAND. Allocution prononcée à la conférence Globe 90, Vancouver, 19 mars 1990.

remise en état du milieu naturel constituera donc un des défis de l'établissement d'un nouvel ordre politique.

Le règlement des problèmes environnementaux mondiaux requiert une collaboration internationale. Les pays ne peuvent régler les problèmes qui ne prennent pas naissance sur leur territoire. Le Canada ne peut par exemple régler unilatéralement le problème des pluies acides, étant donné qu'un grand nombre des polluants ont leur source aux États-Unis. De même, on ne peut s'attendre à ce que les pays en voie de développement s'engagent à ne pas trop dépendre du charbon comme source d'énergie ou à décourager l'utilisation généralisée des réfrigérateurs. Les solutions exigeront un effort collectif et un flux de ressources et de technologies vers le tiers monde et les pays du bloc de l'Est.

Une des premières initiatives internationales en matière d'environnement a été la Conférence des Nations Unies sur l'environnement humain, qui a eu lieu à Stockholm en 1972. Elle a été suivie de l'élaboration du Programme des Nations Unies pour l'environnement et de la négociation d'un certain nombre d'accords entre pays pour régler des problèmes environnementaux communs comme la pollution des mers communes. En 1983, l'Assemblée générale des Nations Unies a créé la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, qui a abouti au Rapport Brundtland. Il se tient maintenant régulièrement des conférences régionales sur l'environnement et le développement, activités parrainées par l'ONU.

Beaucoup de personnes réclament la création de nouvelles institutions internationales chargées de traiter des questions environnementales. Le gouvernement de la Norvège a par exemple proposé l'établissement d'un fonds mondial du climat, et il s'est engagé à verser 0,1 % de son PIB au fonds si la majorité des pays industrialisés l'imitaient.

2.9 Conclusion

« La mondialisation est une réalité à laquelle tous les pays doivent faire face. Elle est tributaire de la concurrence à laquelle se livrent les entreprises pour s'emparer de marchés et faire baisser le plus possible leurs coûts de production et de distribution. Elle oblige chaque pays à examiner son climat d'affaires par rapport à celui d'autres pays à la recherche de nouveaux investissements. Ce climat est défini par des facteurs comme l'accès aux marchés mondiaux, la fiscalité, la disponibilité d'une main-d'œuvre compétente et instruite, et, par-dessus tout, la stabilité politique et économique. Les pays qui décident d'aller à contre-courant risquent de perdre des capitaux et d'assister à une baisse de leur niveau de vie relatif. »²⁷

27 Edward A. CARMICHAEL et al. *Ottawa's Next Agenda*, C.D. Howe Institute, 1989.

La mondialisation met en jeu l'interaction croissante des pays sur les plans économique, social et culturel. Il ne s'agit pas d'une tendance à court terme qui a de bonnes chances de changer dans l'avenir. Il s'agit plutôt d'une transformation radicale du milieu des affaires et du cadre d'action. D'abord et avant tout, la mondialisation suppose une intensification de la concurrence accompagnant l'estompage des distinctions entre les marchés national et international. Même les entreprises qui n'exportent pas seront confrontées à des concurrents étrangers sur le marché intérieur.

Les tendances mondiales qui se définiront vraisemblablement dans l'avenir comprennent les suivantes :

- la croissance continue du commerce mondial et des investissements directs étrangers à un rythme plus rapide que la production mondiale;
- la diversification continue du commerce et des investissements; la domination des États-Unis continuera de diminuer, tandis que l'importance que prendront l'Allemagne de l'Ouest et le Japon augmentera;
- la distinction entre les secteurs axés sur les échanges commerciaux et les autres secteurs s'estompera;
- le secteur privé continuera de mener la restructuration de l'industrie; les échanges intrasociétés représenteront une part accrue du commerce mondial;
- la réduction de la durée de vie des nouveaux produits obligera les entreprises à collaborer davantage entre elles dans le domaine de la R-D; l'évolution technologique accentuera également le besoin des pays d'être concurrentiels dans les industries du savoir et de disposer d'une main-d'œuvre mobile et jouissant d'une formation poussée;
- les blocs commerciaux régionaux, la libéralisation de l'Europe de l'Est et la croissance éventuelle des pays nouvellement industrialisés et moins développés influenceront grandement les décisions en matière d'investissement et de commerce;
- il continuera d'y avoir une opposition entre les pressions exercées tant par la mondialisation que par le nationalisme;
- les problèmes environnementaux mondiaux seront mieux compris, ce qui suscitera une plus grande coordination internationale en vue de leur résolution.

Il y a bien sûr des désavantages à la mondialisation : perte d'autonomie, vulnérabilité et exposition accrues aux tendances internationales, déclin de certaines industries nationales incapables de faire face à la concurrence, et crainte répandue à l'effet que le Canada sera « vendu » outre-mer, compromettant ainsi notre avenir économique et culturel. Mais la solution de rechange

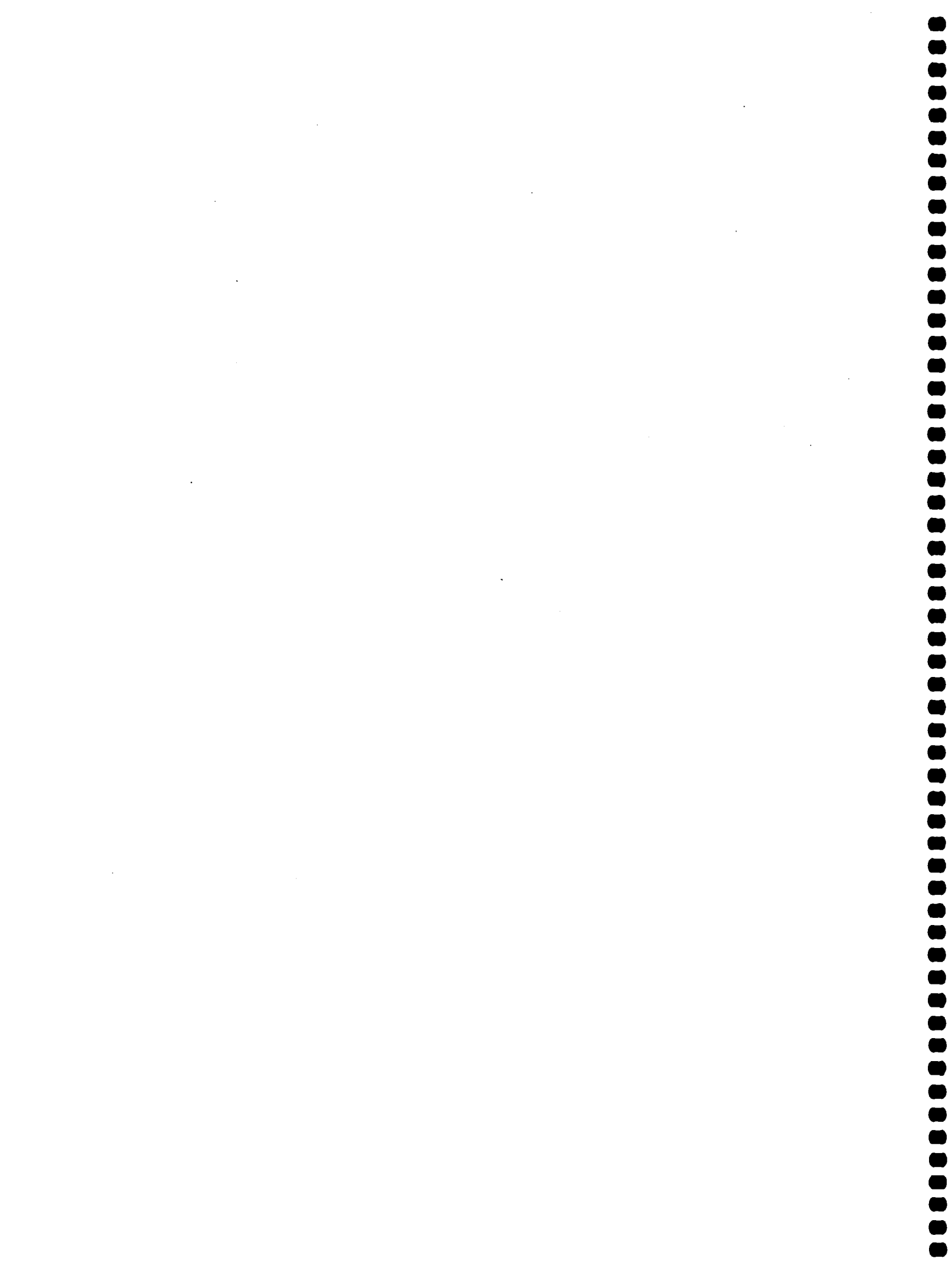
à la mondialisation, c'est-à-dire l'érection de murs autour du Canada en vue de le protéger de la concurrence internationale, n'est pas possible. Les politiques protectionnistes entraîneront une perte de compétitivité et une baisse inévitable de notre niveau de vie. La mondialisation oblige les administrations publiques à définir les intérêts nationaux et stratégiques dans un contexte beaucoup plus sévère; elle les force à tenir davantage compte des répercussions de leurs lignes de conduite sur la compétitivité du secteur des affaires.

Au chapitre 3, nous examinerons la façon dont le secteur des affaires s'adapte à la mondialisation.



CHAPITRE 3

**ASPECTS DE LA RESTRUCTURATION
DES INDUSTRIES ET DES ENTREPRISES**



3. ASPECTS DE LA RESTRUCTURATION DES INDUSTRIES ET DES ENTREPRISES

La mondialisation entraîne des transformations considérables au sein du milieu des affaires : la concurrence à laquelle font face les entreprises intérieures s'est considérablement intensifiée, la nature même de la concurrence a changé, et les marchés ouverts aux entreprises se sont grandement étendus. Ces changements obligent de plus en plus les entreprises à se préoccuper de facteurs considérés depuis longtemps comme des déterminants de la compétitivité, tels que l'investissement au chapitre de la R-D, le contrôle de la qualité et la formation des employés. De plus, ces changements ont donné lieu à de nouveaux facteurs qui doivent être inclus dans les stratégies d'affaires, y compris de nouvelles formes de structures organisationnelles.

Dans le présent chapitre, nous passons en revue les principales conséquences qu'aura sur les affaires la restructuration à l'échelle mondiale en examinant tout d'abord l'émergence d'industries mondiales. Nous observons en outre les répercussions qu'elle aura sur les entreprises en étudiant les aspects « traditionnels » de l'organisation des affaires qui s'adaptent de moins en moins aux marchés mondiaux. Nous décrivons ensuite les changements structurels que les entreprises doivent apporter pour demeurer concurrentielles. Enfin, nous faisons quelques brefs commentaires sur l'aptitude des entreprises canadiennes à s'y adapter.

Il convient tout d'abord de signaler que les entreprises réagissent de diverses façons aux pressions exercées par la mondialisation. On peut trouver des exceptions à presque toute généralisation au sujet de la restructuration des sociétés. Il est d'autant plus difficile de déceler des tendances générales que la plupart des analyses sont basées sur des études de cas portant sur quelques grandes multinationales. Ces analyses sont rarement complétées par des travaux empiriques de plus grande portée. Il est impossible de dire dans quelle mesure les études de cas sont représentatives de l'expérience générale des sociétés, notamment de celle des petites entreprises. Cette limitation n'a toutefois pas empêché de nombreux auteurs de recommander fortement certains changements qui s'imposent en ce qui concerne le comportement des sociétés. Bien que nous essayions dans le présent chapitre de déterminer les tendances générales à partir de la documentation portant sur la question, le caractère contradictoire des études et la nature douteuse des données nous empêchent de tirer des conclusions fermes au sujet de la restructuration à laquelle doivent se livrer les industries et les entreprises pour pouvoir concurrencer sur les marchés mondiaux.

3.1 L'émergence des industries mondiales

Toute étude portant sur l'évolution du comportement des entreprises doit commencer par un examen de la structure des industries étant donné que c'est à l'intérieur de celles-ci que les entreprises exploitent. Pour examiner les conséquences de la mondialisation, il convient de distinguer

deux extrêmes relatifs à la structure industrielle : les industries plurinationales et les industries mondiales²⁸.

Dans le cas des industries plurinationales, la concurrence dans chaque pays est essentiellement indépendante de celle qui s'exerce dans les autres pays. Les entreprises plurinationales peuvent transférer des connaissances de leur siège aux pays étrangers. Les filiales locales modifient ensuite le produit pour l'adapter aux conditions locales. L'industrie internationale consiste donc en une collection d'entreprises essentiellement nationales. À titre d'exemple d'industries plurinationales, mentionnons les produits conditionnés de consommation, la vente au détail, la distribution, l'assurance et les services financiers. Il s'agit là de produits et de services pour lesquels il existe normalement beaucoup de différences entre les pays.

Une industrie mondiale est celle dans laquelle la position concurrentielle d'une entreprise dans un pays dépend sensiblement de sa position dans d'autres pays. L'industrie internationale n'est pas simplement une collection d'entreprises nationales, mais plutôt des entreprises qui appliquent des stratégies internationales intégrées et qui exploitent les avantages acquis sur un autre marché. Les industries mondiales comprennent les avions commerciaux, les téléviseurs, les semi-conducteurs, les automobiles et les montres.

L'émergence des industries mondiales a commencé dès les années 1880. Au début du XX^e siècle, des entreprises comme Ford, Singer, Gillette, National Cash Register, Otis et Western Electric s'étaient déjà implantées dans d'importants marchés mondiaux et appliquaient des stratégies internationales intégrées. Ces premiers courants de mondialisation des industries régissaient aux mêmes pressions que celles qui s'exercent aujourd'hui : accroissement des économies d'échelle sur le plan de la production découlant des progrès technologiques; homogénéisation des besoins de produits entre pays; améliorations des transports, y compris la mise en service de chemins de fer et de navires à vapeur; et développement des communications résultant de l'apparition du télégraphe puis du téléphone.

De 1920 à 1950, certaines industries se sont orientées vers une configuration plurinationale étant donné que les barrières tarifaires élevées, la crise économique et l'intensification du nationalisme ont entravé les stratégies internationales intégrées. Beaucoup d'entreprises américaines et européennes ont établi des filiales étrangères, mais ont eu tendance à adopter des stratégies axées sur le pays.

Depuis 1950, on assiste à la reprise de la tendance à la mondialisation. La libéralisation des obstacles au commerce ainsi que les progrès accomplis dans les domaines de la technologie, du transport et des communications ont accentué l'avantage qu'il y a à soutenir la concurrence sur les marchés mondiaux à partir d'activités concentrées. Les coûts de la concentration sont par

28 Michael PORTER. « *Changing Patterns of International Competition* », dans la *California Management Review*, vol. XXVI, n^o 2, hiver 1986.

ailleurs tombés. La demande s'est jusqu'à un certain point homogénéisée entre les pays, bien qu'il se soit produit en même temps une plus grande spécialisation des marchés à l'intérieur des pays. Cette réalité suscite l'émergence d'entreprises mondiales qui visent un segment restreint du marché mondial, par exemple Daimler-Benz et Rolex. Les industries sont segmentées selon les différences entre acheteurs dépassant les frontières nationales plutôt que selon les différences entre pays.

3.2 Structures traditionnelles à changer

Compte tenu des vagues de changements fondamentaux qui déferlent sur le milieu des affaires, il n'est pas étonnant que de nombreuses pratiques traditionnelles soient tombées en désuétude. Le comportement qui convient à un marché intérieur protégé n'est souvent pas le même que celui qui s'impose pour soutenir la concurrence sur le marché international. Pourtant, on décèle une tendance à s'attacher aux vieilles idées ou à ne pas reconnaître à temps le caractère déplacé des pratiques passées. Avant d'examiner la façon dont les entreprises doivent se restructurer, il serait donc utile d'énumérer les méthodes commerciales qui ne tiennent pas compte des conséquences de la mondialisation.

3.2.1 Orientation purement nationale

La mondialisation rend de plus en plus démodé le concept de marché national protégé. Le marché national s'intègre plutôt à un marché mondial. Nous avons décrit au chapitre 2 les tendances qui contribuent à cet état de fait. Celles-ci comprennent la pénétration croissante des importations, les niveaux élevés d'investissements directs étrangers et les communications de masse, qui favorisent la diffusion de l'information aux consommateurs sur un vaste territoire géographique. Ces changements signifient que même les entreprises qui ne se livrent pas à l'exportation seront exposées à une concurrence internationale croissante.

Au fur et à mesure que s'estompent les lignes de démarcation entre les économies nationales et internationales, les entreprises qui tentent d'isoler leurs activités intérieures de ce qui se fait dans le reste du monde seront désavantagées. Elles ne seront pas en mesure de prévoir la concurrence future et, par conséquent, risquent d'être prises au dépourvu par l'entrée sur le marché de produits moins coûteux et de meilleure qualité. De plus, une entreprise qui dessert uniquement le marché intérieur et qui s'approvisionne uniquement sur celui-ci sera dans bien des cas désavantagée sur le plan concurrentiel par rapport à une entreprise qui est orientée vers le marché mondial et qui s'approvisionne dans divers pays.

Pour demeurer concurrentielles, la plupart des entreprises doivent donc comprendre les marchés mondiaux, soit les concurrents éventuels, les consommateurs et les fournisseurs.

« Lorsqu'une entreprise choisit de fonctionner en deçà de ses propres frontières ou d'aller voir à l'étranger, les dirigeants de cette organisation doivent avoir une orientation mondiale et non locale, afin de prévoir les situations nouvelles et d'y réagir dès leur apparition. »²⁹

3.2.2 Estompage de la distinction entre les secteurs se livrant à des échanges commerciaux et les autres secteurs

La nécessité pour les entreprises d'adopter une vision mondiale est aussi importante pour les secteurs traditionnellement considérés comme ceux qui ne se livrent pas à des échanges commerciaux que pour ceux qui s'y livrent. En fait, la mondialisation estompe la distinction entre ces deux catégories. C'est ce que mettent en lumière les pressions concurrentielles auxquelles est exposé le secteur des services, pressions qui sont dues tant à l'incidence sur les coûts des fabricants qu'à l'émergence de marchés mondiaux des services.

Parce qu'ils représentent des entrées importantes pour les affaires, beaucoup de services intérieurs influent directement sur le coût et la qualité des produits manufacturés. Même les services qui ne constituent pas des entrées directes (comme les services de santé) ont une incidence indirecte sur les coûts des entreprises. Face à l'intensification de la concurrence internationale, les fabricants doivent s'assurer que les entrées provenant du secteur des services sont fournies efficacement.

L'émergence de marchés internationaux des services exerce des pressions concurrentielles supplémentaires. Beaucoup d'entreprises magasinent à l'échelle mondiale pour acheter des services, comme elles le font en ce qui concerne leurs autres entrées. Par conséquent, si les services intérieurs ne soutiennent pas la concurrence, les entreprises locales et étrangères essaieront de s'approvisionner ailleurs. Pour ce faire, elles pourraient même aller s'implanter à l'extérieur du Canada, ou encore importer des services. L'importation et l'exportation des services se sont beaucoup développées ces dernières années. L'exportation de services de santé, par exemple, comprend des contrats de gestion et d'entretien d'hôpitaux, l'assurance-santé, la consultation en matière de conditionnement physique, l'orientation et la formation.

29 Catharine G. JOHNSTON. *La mondialisation : Les Canadiens sont dans la course*, Conference Board du Canada, Ottawa, février 1990, p. 35.

3.2.3 La société multinationale traditionnelle

La société multinationale traditionnelle répond de moins en moins aux besoins de certaines industries qui adoptent des structures mondiales. Comme nous le décrivions à la section 3.1, les entreprises multinationales adoptent des stratégies plurinationales : leur structure décentralisée accorde considérablement d'autonomie à chaque filiale géographique, et les gestionnaires régionaux assument la responsabilité principale pour ce qui est des activités de la société dans le territoire qu'englobe la filiale. Autrement dit, leur stratégie internationale consiste en une série de stratégies nationales distinctes.

La structure multinationale traditionnelle s'est manifestée en partie comme une réaction aux obstacles au commerce, les sociétés ne pouvant obtenir accès au marché qu'en implantant des installations de production à l'étranger. Cette structure permet une association étroite avec le marché local et l'adaptation aux goûts de la population locale. Une filiale autonome peut aussi s'intégrer à l'économie locale et adapter ses pratiques aux coutumes et conditions de l'endroit. Les gouvernements nationaux favorisent grandement cette autonomie, qui s'accompagne de la présence d'installations de production et parfois de recherche.

Toutefois, la structure multinationale présente un désavantage important. Elle ne permet pas aux sociétés de planifier une stratégie mondiale. Elle ne comprend pas de mécanisme qui permettrait de rationaliser à l'échelle mondiale les ressources et les activités. Au contraire, les mêmes ressources existent dans chaque pays. De plus en plus, les sociétés multinationales font face à des concurrents qui se livrent à une planification mondiale et qui en tirent en outre un avantage concurrentiel. Comme nous le signalions à la section 2.4, les sociétés mondiales intègrent leurs activités à l'échelle internationale en appliquant une stratégie globale. Elles rationalisent les coûts en centralisant les activités à des endroits qui offrent des avantages particuliers tels qu'un meilleur accès à une main-d'œuvre spécialisée ou à des matières premières peu coûteuses. La centralisation leur permet également de profiter d'économies d'échelle plus grandes.

Autrement dit, l'étendue géographique des activités d'une entreprise est devenue une question stratégique importante dans beaucoup d'industries, mais la structure traditionnelle d'une société multinationale ne se prête guère à la planification qui s'impose. De là à conclure que la multinationale traditionnelle n'est plus, il y a tout de même une marge, étant donné qu'il existe encore de nombreuses industries plurinationales. Il faut toutefois reconnaître que les industries s'internationalisent de plus en plus et que les sociétés adoptent des structures plus centralisées dans le but de rationaliser leurs activités à l'échelle mondiale.

3.2.4 Complexité croissante de l'avantage comparatif

L'importance croissante des stratégies mondiales ne fait qu'augmenter la complexité de l'avantage comparatif. Selon le concept traditionnel de cet avantage, il existe des différences entre pays pour ce qui est du coût et de la qualité des facteurs, et ce sont ces différences qui servent à déterminer les pays où se fera la production de tel ou tel produit. Les pays qui offrent un avantage

comparatif pour un produit donné tendent à exporter celui-ci à d'autres pays. Dans une industrie où les entreprises rationalisent leurs activités à l'échelle mondiale, l'endroit où se dérouleront les activités revêt une importance capitale au regard de l'aptitude d'une entreprise à soutenir la concurrence. Toutefois, l'avantage comparatif n'est désormais plus lié au siège ou au pays de propriété de l'entreprise.

Alors que la notion traditionnelle de l'avantage comparatif est liée à la production, l'emplacement de l'entreprise est devenu tout aussi important pour la tenue d'autres activités comme la R-D, la commercialisation et l'entretien. L'évolution technologique modifie également l'importance des éléments particuliers de l'avantage. Les matières premières perdent de leur importance, tandis que la mobilité et les compétences des ressources humaines sont devenues une composante fondamentale de la compétitivité.

De plus, les déterminants traditionnels de l'avantage concurrentiel sont liés à des facteurs propres au pays. Mais ces facteurs deviennent de plus en plus instables. L'émergence de nouveaux concurrents peut brusquement éliminer les avantages découlant du coût peu élevé de certaines entrées tels que la main-d'œuvre. De même, la versatilité des taux de change peut modifier radicalement les coûts relatifs. De plus, les fluctuations des taux de change peuvent éventuellement dépendre davantage des mouvements de capitaux internationaux que de la structure des coûts sous-jacente de l'économie.

En raison de cette instabilité croissante, la façon dont une entreprise planifie et exécute ses activités revêt plus d'importance que sa décision concernant l'endroit où elles se dérouleront. Pour être concurrentielle à long terme, une société doit être souple : elle doit être capable de modifier ses procédés, et de changer ses fournisseurs et les endroits où elle est implantée selon l'évolution de la situation.

« L'existence d'une organisation solide capable de prévoir les changements du contexte et d'y réagir, de scruter l'avenir pour y déceler des ouvertures avant la concurrence représente la recette pour distancer cette dernière. »³⁰

3.2.5 L'entreprise nationale

Étant donné la pénétration croissante par les entreprises étrangères des marchés locaux et la nécessité accrue pour les entreprises intérieures de poursuivre des stratégies mondiales, la notion de l'entreprise nationale (ou « canadienne » dans le cas du Canada) est de moins en moins claire. Le pays de propriété d'une entreprise devient notamment moins important que les activités que cette entreprise exécute dans le pays.

30 Ibid., p. 67.

Illustrons ce point au moyen des deux exemples suivants :

L'entreprise A est de propriété canadienne, mais une faible proportion de sa production se fait au Canada, et elle emploie surtout des non-Canadiens pour ses activités à l'étranger. En outre, elle exécute peu de travaux de R-D au Canada.

L'entreprise B est de propriété étrangère, mais elle se livre à une production considérable au Canada. Les produits sont vendus sur le marché local et exportés à l'étranger. La société possède également un important laboratoire de recherche au Canada. Elle emploie surtout des Canadiens pour ses activités de production et de recherche. (Par exemple, Du Pont, Esso.)

La société A serait normalement considérée comme l'entreprise « canadienne » parce qu'elle est de propriété canadienne. Pourtant, c'est la société B qui contribue le plus à l'économie locale et qui est donc plus importante pour notre avenir économique. Les remarques de Robert Reich au sujet des États-Unis s'appliquent également au Canada :

« Mais de nos jours, la compétitivité des sociétés de propriété américaine ne signifie plus la même chose que la compétitivité américaine. En effet, la propriété américaine d'une société est beaucoup moins importante pour l'avenir économique des États-Unis que les compétences, la formation et les connaissances que possèdent les travailleurs américains, travailleurs qui sont de plus en plus employés aux États-Unis par des sociétés de propriété étrangère. »³¹

D'aucuns attachent encore de l'importance à la propriété, estimant qu'une entreprise sous mainmise canadienne a de meilleures chances de viser l'intérêt national du Canada qu'une autre qui est contrôlée par l'étranger. Mais comme les entreprises poursuivent des stratégies mondiales, les intérêts des sociétés se distinguent de plus en plus des intérêts nationaux. Ainsi, l'intérêt national peut exiger que la production se fasse sur le marché local, tandis que la compétitivité de l'entreprise requiert une production à l'étranger de biens qui peuvent ensuite être importés sur le marché intérieur. Dans des situations semblables, il est peu probable que les sociétés fassent passer l'intérêt national avant leurs propres objectifs. C'est ce que confirment les nombreux exemples de sociétés qui exécutent une forte proportion de leurs activités de production et de recherche en dehors du marché d'origine. En fait, la prédominance et l'importance croissante de l'activité à l'étranger mettent en évidence le fait que l'interprétation traditionnelle de l'intérêt national est désuète.

31 Robert B. REICH. « *Who Is Us?* », dans la *Harvard Business Review*, janvier-février 1990, p. 54.

3.2.6 Les travaux de R-D individuels et isolés

À la section 2.7, nous avons décrit les progrès révolutionnaires qui ont été accomplis dans les domaines des télécommunications, de l'informatique et de la fabrication. L'application et le développement constants de la technologie de pointe deviennent un déterminant de plus en plus fondamental de l'aptitude d'une entreprise à soutenir la concurrence. Pourtant, à cause de l'accroissement des coûts qu'elle engendre, la R-D dépasse les capacités d'une seule entreprise.

Un facteur capital contribuant tant à la nécessité d'effectuer de la R-D qu'aux coûts des travaux est le taux rapide d'obsolescence. La période qui s'écoule entre la mise au point d'un produit et son remplacement par une version plus perfectionnée a beaucoup diminué ces dernières années. Aiguillonnée par l'écourtement des délais de mise au point de produits de ses concurrents japonais, la société Xerox a ramené le délai de mise au point des photocopieuses de cinq ans à seulement deux ans et demi. De son côté, Rolls-Royce a ramené le laps de temps qui s'écoule entre la mise au point et la certification de nouvelles lames de turbines de cinq ans à deux ans, tandis qu'IBM a réduit de moitié le délai de mise au point de l'ordinateur personnel, le ramenant à 18 mois³².

Le taux rapide d'obsolescence signifie que les entreprises doivent constamment renouveler leur technologie si elles veulent rester dans la course. Pour cela, elles doivent toujours investir dans la R-D. Par contre, la période escomptée de vente des produits et, par conséquent, de recouvrement des frais entourant les travaux de R-D diminue. C'est ce qui explique que les entreprises collaborent entre elles pour partager les coûts et les risques de la recherche.

Un second facteur qui contribue à l'escalade des coûts de la recherche est la complexité croissante de la technologie. Les entreprises doivent pouvoir puiser dans un plus large éventail de compétences complémentaires pour effectuer leurs travaux de recherche, compétences qui dépassent souvent l'envergure des activités actuelles d'une entreprise. Comme il est souvent impossible pour les entreprises d'acquérir elles-mêmes ces capacités, elles doivent souvent se les procurer au moyen de fusions et d'acquisitions ou encore par la formation de coentreprises.

3.2.7 Dichotomie entre les industries de haute technologie et celles de basse technologie

L'adoption de la nouvelle technologie et l'investissement au chapitre de la R-D revêtent une grande importance, et ce, pas uniquement dans les « industries de haute technologie ». En effet, cela est tout aussi fondamental dans les industries plus traditionnelles, où l'application efficace de la haute technologie est souvent essentielle à la mise au point de nouveaux produits et à

32 BUSINESS INTERNATIONAL. *The 1993 Company: Corporate Strategies for Europe's Single Market*, Business International, Londres, 1989, p. 49.

l'élaboration de procédés de production moins coûteux. C'est ce qui explique la disparition graduelle de la dichotomie entre les industries de haute technologie et les autres.

L'industrie du textile nous fournit un bon exemple de l'importance de la haute technologie dans les industries traditionnelles. En effet, l'automatisation et l'informatisation croissantes y ont transformé les méthodes de production et de conception.

3.2.8 Indifférence par rapport à l'environnement

Les sociétés qui ne se préoccupent pas suffisamment des questions environnementales n'auront pas de très bonnes perspectives de croissance. Les gestionnaires sont forcés par leurs marchés d'acquiescer une « conscience environnementale » :

- les consommateurs sont de plus en plus conscients des dangers que présentent pour l'environnement certains procédés de production et des problèmes associés à certains comportements de consommation; par exemple, l'apparition récente de produits « verts » dans de nombreuses chaînes de supermarchés du Canada est une réponse à la demande des consommateurs de produits moins dommageables pour l'environnement;
- le nombre de fonds de placement « verts », capitaux investis uniquement dans des sociétés aux pratiques acceptables sur le plan environnemental, se multiplie, surtout en Europe. Par exemple, le premier fonds explicitement environnemental créé au Royaume-Uni a été le *Merlin Ecology Fund*, qui remonte à 1988. Il sert à consentir des prêts aux sociétés qui s'occupent directement de lutte contre la pollution ou qui manifestent un engagement positif envers la protection à long terme de l'environnement;
- le domaine des assurances s'occupe davantage de politiques environnementales étant donné les possibilités que soient engagées des poursuites civiles dans les cas de dommages causés à l'environnement.

Outre ces facteurs liés aux marchés, on peut s'attendre à un resserrement de la réglementation gouvernementale en matière de normes environnementales. Ces changements signifient que les sociétés devront considérer l'environnement comme un facteur de production fondamental qui influe tant sur leurs méthodes de production que sur leurs produits.

3.3 Aspects du changement structurel

Pendant que le monde des affaires prend conscience du caractère de moins en moins opportun de nombreux systèmes et stratégies traditionnels, les sociétés se restructurent de multiples façons. Et ces nouvelles organisations empruntent diverses formes entraînant des modifications sur le plan de la configuration des lieux d'exploitation de la structure organisationnelle et de l'envergure des sociétés, et de la nature des produits finis. Comme nous l'avons signalé au début du

chapitre, la diversité des expériences et la pénurie de données vraiment représentatives nous empêchent de tirer des conclusions définitives. Par conséquent, dans la présente section, nous passerons plutôt en revue certaines des principales énigmes et mettrons en lumière, s'il y a lieu, les tendances qui émergent.

3.3.1 Rationalisation des lieux d'exploitation

Michael Porter indique qu'un grand nombre des aspects de la stratégie qu'adoptent les entreprises internationales sont les mêmes qui importent aux entreprises purement nationales :

« Plusieurs des questions de stratégies d'une société se livrant à la concurrence à l'échelle internationale sont les mêmes que celles qui importent aux entreprises s'y adonnant uniquement sur le marché intérieur. Une entreprise doit toujours analyser la structure de l'industrie ainsi que ses concurrents, comprendre son acheteur et les sources de valeur de l'acheteur, diagnostiquer sa position relative en matière de coûts et chercher à établir un avantage concurrentiel durable à l'intérieur d'un champ concurrentiel quelconque, soit sur une échelle générale, soit dans un segment de l'industrie. »³³

Il affirme que la principale différence entre les stratégies internationale et intérieure réside dans le fait que les entreprises internationales doivent constamment se préoccuper de la configuration mondiale de leurs activités : endroits où il convient d'exécuter les activités de production, de R-D, de commercialisation et d'entretien, et opportunité de concentrer des activités particulières à un endroit ou d'effectuer une décentralisation vers les marchés locaux. Nous avons déjà décrit cet aspect de la stratégie mondiale dans le présent chapitre ainsi que dans la section 2.4.

On ne peut préjuger de la décision de chaque entreprise au sujet de la configuration de ses activités. Elle dépendra largement de la nature du produit qu'offre l'entreprise. Des facteurs comme le degré auquel on peut exploiter des économies d'échelle, les caractéristiques particulières d'endroits telles que des ressources à faible coût et l'accès à une main d'œuvre spécialisée, de même que la nature des concurrents influenceront tous sur la décision. Les frais de transport sont un autre facteur. Lorsque les frais de transport associés avec le mouvement des produits finis sont élevés, il peut être préférable d'établir les installations de production plus proches des marchés locaux que des sources d'approvisionnement.

L'importance du contact avec les consommateurs et le degré auquel la production et la recherche sont liées aux marchés locaux exercent aussi une influence déterminante sur le choix des

33 Michael E. PORTER. « *Changing Patterns of International Competition* », dans la *California Management Review*, vol. XXVIII, n° 2, hiver 1986, p. 11.

lieux d'implantation d'une entreprise. Toutes les entreprises sont partagées entre le besoin de centraliser leurs activités de façon à accroître leur efficacité et celui de rester en contact avec les consommateurs locaux, autrement dit, entre la nécessité de penser à l'échelle mondiale et celle d'agir au niveau local.

L'industrie des télécommunications fournit un bon exemple de ces sentiments contradictoires. En effet, les pressions en faveur de la centralisation proviennent du coût élevé de la recherche et de la production, ainsi que de l'existence d'importantes économies d'échelle. Malgré tout, le marché mondial du matériel de télécommunications est encore très fragmenté, en partie à cause de l'intervention considérable des administrations publiques sur les marchés intérieurs. C'est ce qui explique la nécessité d'adapter le matériel et de participer activement aux économies locales.

En dépit de la diversité des réponses potentielles à la question de la configuration mondiale, on peut distinguer deux tendances générales à partir de la documentation disponible sur le sujet, à savoir la centralisation des activités en amont et la décentralisation des activités en aval. Voyons ci-après l'une et l'autre.

Centralisation des activités en amont

La nécessité d'améliorer l'efficacité favorise une plus grande centralisation des activités en amont (c.-à-d. les activités qui sont moins étroitement liées au consommateur). Ces dernières comprennent généralement la production, la R-D et la planification financière. Il convient de mentionner que la centralisation ne signifie pas que toutes les activités de recherche et de production sont exécutées dans un même grand complexe. Elle veut plutôt dire que les activités semblables sont centralisées dans un même endroit au lieu d'être reproduites d'une région à l'autre. Toute la recherche visant un même but, par exemple, serait effectuée au même endroit, mais il pourrait y avoir de nombreux domaines de recherche et, par conséquent, de nombreux endroits où sont fait les travaux de recherche. De même, toute la recherche fondamentale serait centralisée, mais pas nécessairement au même endroit que celui où se fait la production.

Les activités manufacturières d'IBM sont un exemple de centralisation. Chaque installation est très spécialisée et répond aux besoins généraux de la société :

« [...] pour un système donné commandé par un client européen, l'unité centrale à refroidissement à l'eau peut venir de France (ses substrats multicouches en céramique et ses modules à mémoire venant d'Allemagne, et ses sources de puissance, d'Espagne); les unités de disque peuvent venir d'Allemagne, et les

unités de bande, d'Espagne; les imprimantes, de Suède, et les unités de visualisation, du Royaume-Uni, tandis que les mini-ordinateurs servant d'unités de contrôle viennent d'Italie ! [...] le laboratoire de développement peut quant à lui se trouver de l'autre côté du globe. »³⁴

Comme nous l'avons déjà signalé, les caractéristiques d'un endroit qui attirent une entreprise dépendront de la nature de l'activité en question. Ces caractéristiques incluent également des avantages sur le plan de l'approvisionnement comme l'accès à des ressources naturelles et à une main-d'œuvre spécialisée. Elles comprennent en outre des avantages sur le plan de la demande, comme l'accès à un vaste marché de consommation. De plus, les politiques des administrations publiques influent également sur la décision d'une entreprise, notamment les mesures d'encouragement de certaines activités telles que la R-D. Les obstacles au commerce ont également une incidence sur le choix des lieux d'implantation. Beaucoup de sociétés estiment que pour faire face à la concurrence en Europe, elles devront consentir des investissements considérables en ce qui concerne les installations de production et de recherche. Toutefois, les politiques protectionnistes risquent en général d'entraver la centralisation des activités plutôt que de la favoriser.

Décentralisation des activités en aval vers les marchés locaux

Étant donné l'intensification de la concurrence internationale et la simplification de la diffusion des renseignements au sujet des produits, on estime généralement que les consommateurs agissent maintenant avec plus de discernement. Beaucoup de gens croient que cet état de fait exige un rapport plus étroit avec le consommateur. Par conséquent, alors que la nécessité d'accroître l'efficacité exerce des pressions en faveur de la centralisation des activités en amont, la nécessité d'un resserrement des liens avec les consommateurs favorise une décentralisation des activités axées sur eux, telles que la vente, la commercialisation et le service après-vente.

La division européenne de la société NEC Electronics combine par exemple des activités manufacturières hautement centralisées avec des activités de commercialisation décentralisées. La société exploite des usines de fabrication en Écosse et en Irlande, installations qui font partie d'un réseau mondial d'approvisionnement, tout comme une autre usine qui, elle, est située au Japon. Toutefois, pour maintenir des liens avec le consommateur, la société a implanté des centres de conception dans différents pays de façon à pouvoir répondre aux exigences des consommateurs locaux. Le siège social de la société en Europe, situé en Allemagne de l'Ouest, fait le pont entre les bureaux de vente et les usines, en recueillant les commandes des consommateurs et en les groupant pour aboutir à un plan de production cohérent.

La décentralisation des activités en aval permet manifestement aux sociétés de mieux accorder leurs produits aux goûts nationaux, de s'adapter aux variations locales de la demande et

34 David MERCER. *IBM: How the World's Most Successful Corporation Is Managed*, Kogan Page Ltd., Londres, 1987, p. 148.

d'élaborer des stratégies de commercialisation plus dynamiques. Selon le degré de décentralisation, les entreprises peuvent aussi avoir un meilleur accès aux technologies, aux idées récentes et à l'information au sujet des nouvelles sources d'entrées. De plus, la bonne volonté des administrations publiques est proportionnelle à l'envergure de l'exploitation et à la diversité des activités qui sont exécutées sur le marché local.

Cependant, pour remporter du succès sur un marché local, il se peut qu'une entreprise ne puisse se contenter que d'y établir une présence physique. Il lui faudra peut-être intégrer de près ses activités à l'économie locale, ce qui peut signifier l'adoption de pratiques et coutumes locales en matière de gestion de même que l'embauchage de travailleurs locaux. La recommandation faite par Jerome Rosow, à savoir qu'« à Rome, il faut faire comme les Romains ! »³⁵ s'avère être une règle de conduite efficace pour les sociétés.

3.3.2 Rationalisation de la structure organisationnelle

Différentes structures organisationnelles

« La conception d'une bonne organisation n'est pas claire ni bien définie. Les structures de base, comme la structure d'une division internationale, fonctionnent rarement d'une façon qui correspond à la description « exacte » du manuel. En outre, cette conception ne constitue pas non plus un processus hautement rationnel et scientifique; elle est plutôt remplie d'embûches et de complexités internes. Enfin, étant donné que les personnes et les situations sont constamment en évolution, un organigramme est toujours au moins partiellement désuet, même au moment où une nouvelle structure est annoncée. »³⁶

De la même manière que l'emplacement des activités dépend dans une large mesure des besoins d'une planification mondiale et d'un contact avec les consommateurs, les sociétés cherchent à s'organiser de façon à pouvoir penser mondial, mais agir local. Encore une fois, il se fait beaucoup de tâtonnements sur ce plan. Il est donc utile d'examiner les différentes structures possibles avant de déterminer celles qui recueillent davantage la faveur populaire.

Nous avons déjà décrit dans le chapitre la structure plurinationale de la multinationale traditionnelle. Ce genre de structure est présenté à la figure 10, qui montre un organigramme dans lequel chaque région contrôle entièrement les activités qui se trouvent dans son secteur géographique.

35 Jerome M. ROSOW. *The Global Market Place*, Library of Congress, É.-U., 1988, p. 8.

36 BUSINESS INTERNATIONAL. *Organizing for International Competitiveness: How Successful Corporations Structure Their Worldwide Operations*, Business International, Londres, 1989, p. 4.

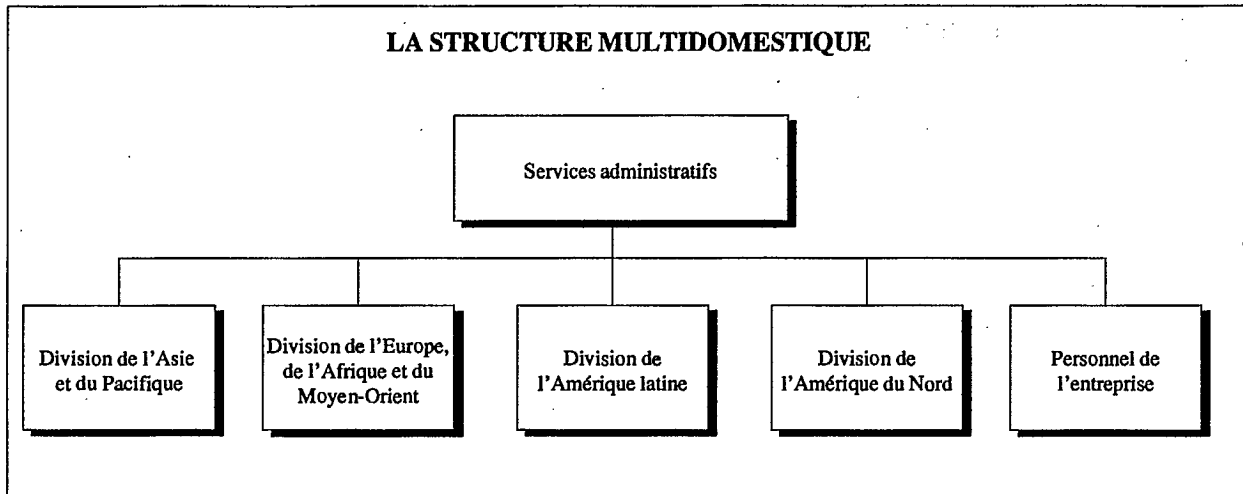


Figure 10

Comme nous l'avons déjà signalé, cette structure a pour principal désavantage d'entraver une planification stratégique mondiale.

La société Cap Gemini Sogeti, le plus important groupe de consultants en matière de logiciels et de systèmes de l'Europe, est un bon exemple d'une société hautement décentralisée qui présente une organisation plurinationale. Cap Gemini Sogeti est la société de portefeuille pour quatre groupes d'exploitation : Cap Sogeti France, SESA, Cap Gemini Europe et Cap Gemini Amérique. Chaque groupe est exploité de façon indépendante et comporte des directions chargées de différents produits et fonctions.

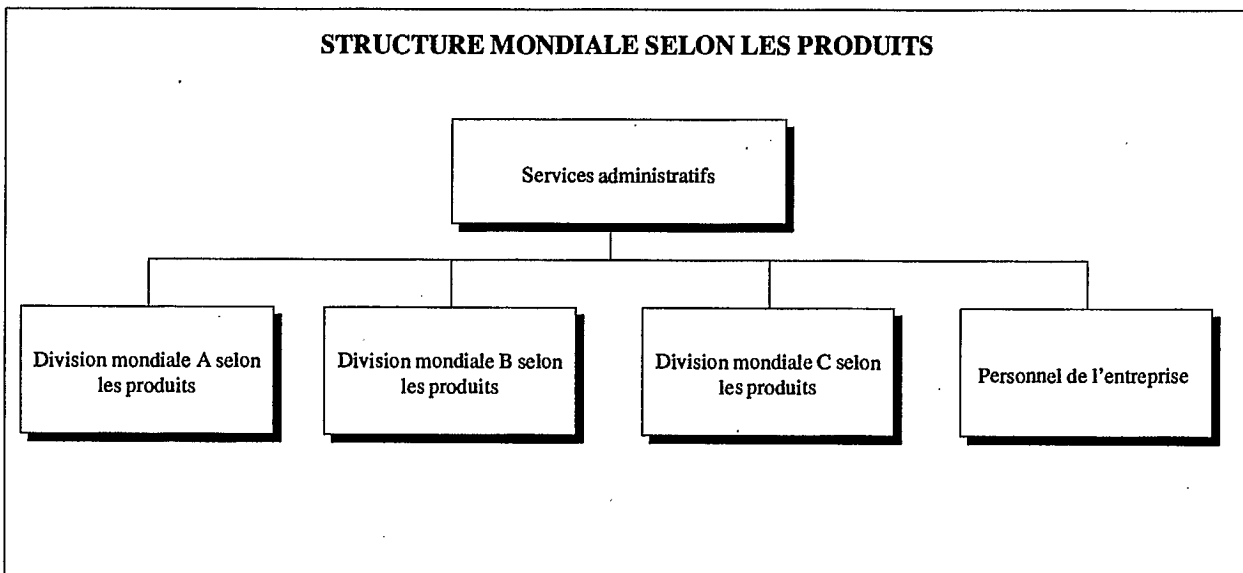


Figure 11

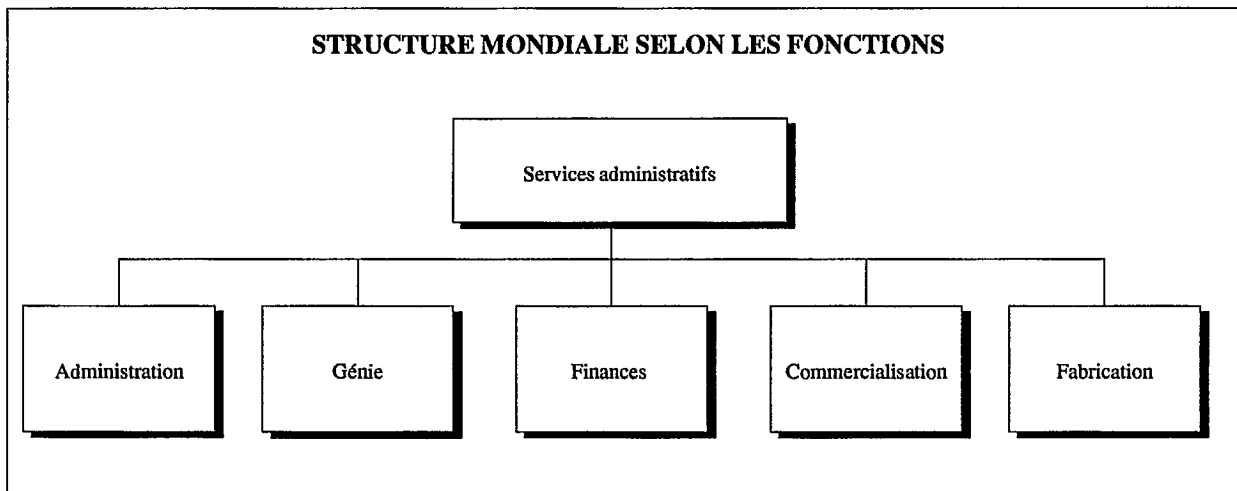


Figure 12

Deux autres structures représentent aussi des cas extrêmes : la structure mondiale selon les produits et la structure mondiale selon les fonctions. Elles sont présentées aux figures 11 et 12.

La structure mondiale selon les produits consiste en des divisions de produits, chacune de celles-ci étant chargée de sa propre gamme de produits à l'échelle mondiale. Cette structure a été couramment utilisée par les multinationales américaines. Elle permet une bonne coordination des activités à l'échelle internationale, mais ne favorise pas l'établissement de liens étroits avec les marchés locaux. La société General Electric est un exemple de compagnie ayant une structure de ce genre. Elle se compose de 18 entreprises, chacune s'occupant de ses propres activités à l'échelle mondiale et en rendant directement compte aux services administratifs de la société.

La structure mondiale selon les fonctions est rarement utilisée à l'échelle d'une société; on la rencontre plus souvent dans des entreprises, des divisions, des régions et des pays. Les divisions sont basées sur les principales fonctions commerciales de la société, comme la commercialisation, la fabrication et les travaux techniques, les mandataires généraux de chaque division assumant la responsabilité pour leur fonction à l'échelle mondiale.

Bien que le rejet de la structure multinationale ait fait l'objet d'abondantes discussions, on constate également un délaissement des structures basées uniquement sur les produits ou les fonctions. En général, les sociétés optent de plus en plus pour les structures qui intègrent différentes divisions.

Une solution de compromis qu'on a beaucoup défendue dans les années 70 est la structure matricielle. Dans les organisations matricielles, la responsabilité stratégique est répartie entre les divisions de produits et les divisions géographiques. Malgré l'absence d'une norme particulière, les structures matricielles supposent normalement deux filières hiérarchiques plutôt qu'une seule. Les préoccupations d'ordre local et celles d'ordre mondial sont incluses dans la planification

stratégique au moyen des décisions communes que prennent les gestionnaires des deux ensembles de divisions.

Dans beaucoup de sociétés, cette structure matricielle s'est révélée difficile à appliquer. Parmi les problèmes auxquels elles se sont butées figurent une gestion excessive, un partage imprécis des attributions et une responsabilité financière moindre. Toutefois, malgré que certains rejettent la forme la plus pure de la structure matricielle, de nombreuses sociétés adoptent des structures qui ressemblent aux structures matricielles, mais qui sont moins rigides que celles-ci. *Business International* parle dans ce cas d'une « allure matricielle ». C'est ce qui se produit lorsque des sociétés initialement structurées selon des produits, des régions géographiques ou des fonctions réservent une plus grande responsabilité structurelle pour les deux autres éléments de l'organisation.

La société ICI est une compagnie qui a adopté une structure à allure matricielle. La priorité va aux responsabilités pour les produits, sauf que les divisions géographiques conservent néanmoins leur importance. Comme on peut le voir à la figure 13, près de la moitié des activités d'ICI gravitent autour des « entreprises internationales » qui relèvent d'un mandataire général principal. Les autres activités sont groupées dans une société à responsabilité limitée : *ICI Chemicals and Polymers Ltd.* Le mandataire général principal est chargé du développement à l'échelle mondiale de l'activité désignée, ce qui signifie notamment qu'il exerce son autorité sur la mise au point des produits, la recherche, la stratégie de production et la commercialisation. Les sociétés nationales sont placées sous la direction de mandataires généraux chargés de maximiser les ventes totales d'ICI ainsi que l'efficacité des activités de la société dans leur territoire, y compris toute activité de production ou de recherche. C'est au moyen d'un dialogue entre les divisions de produits et les divisions géographiques que sont élaborées les stratégies générales de la société visant à maximiser le rôle d'ICI à l'échelle mondiale et sa présence locale sur chaque marché.

L'accroissement des structures « mixtes », qui sont une combinaison d'au moins deux structures « pures » au sein d'une même société, est une autre tendance qu'a relevée *Business International*. Par exemple, la société Gillette a deux principaux secteurs d'exploitation : Gillette de l'Atlantique Nord et Gillette International/Activités diverses. Le premier comprend plusieurs des entreprises que possède la société en Amérique du Nord et en Europe, tandis que le second englobe les activités internationales à l'extérieur de l'Europe et trois entreprises mondiales autonomes. C'est ce que révèle la figure 14. Les structures mixtes offrent la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins correspondant à différentes gammes de produits qui peuvent présenter des modes particuliers de concurrence, de demande et d'offre à l'échelle mondiale.

ORGANISATION GÉNÉRALE DE L'ICI

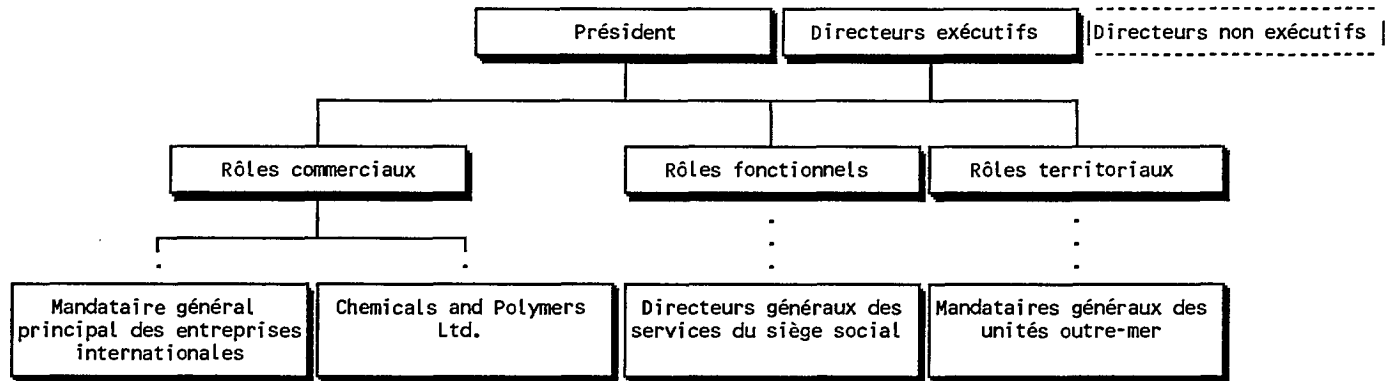


Figure 13

Organigramme de la société Gillette

99

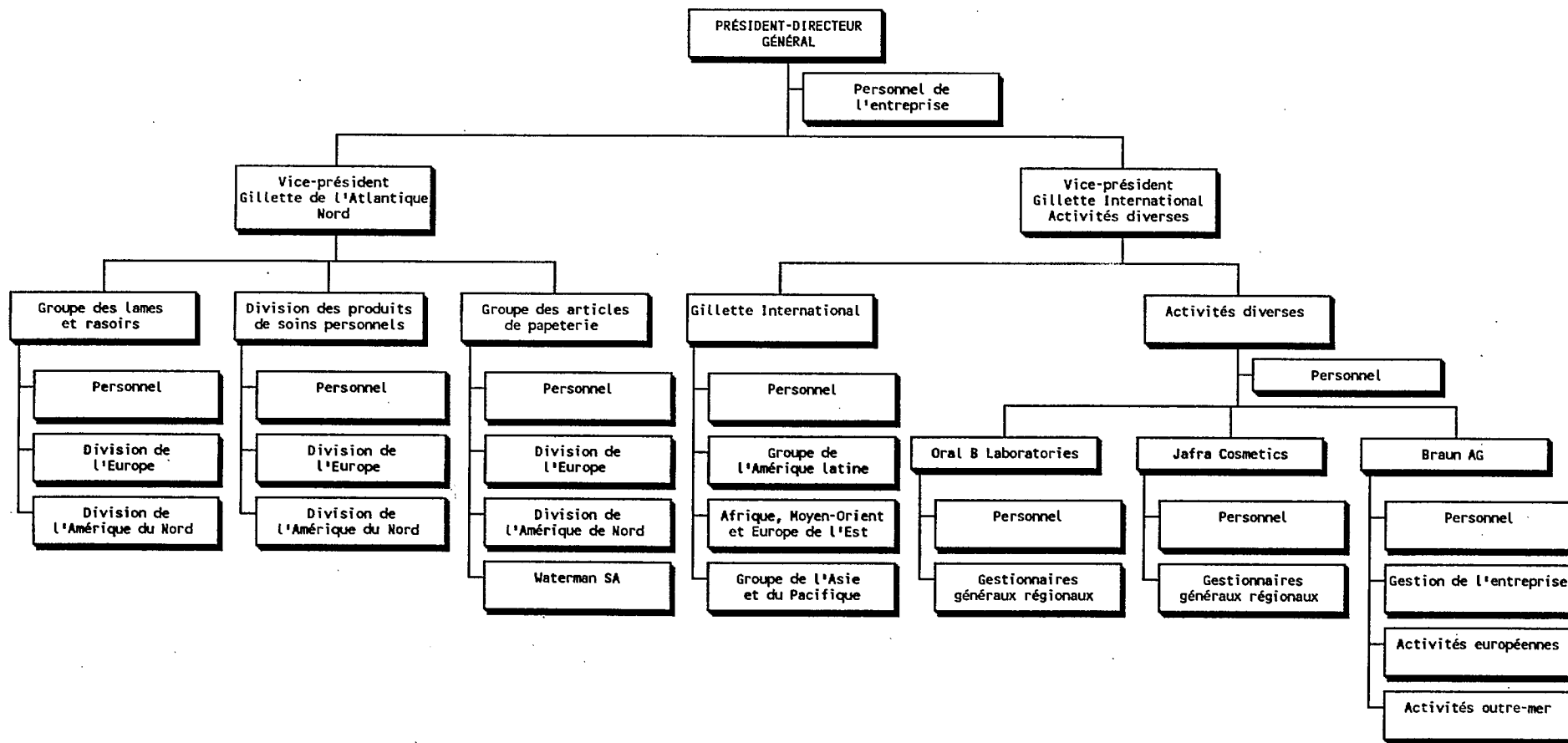


Figure 14

Conséquences pour les filiales étrangères

Il va sans dire que l'emplacement des activités et la structure organisationnelle ont d'importantes conséquences sur le rôle et les activités des filiales étrangères. Dans le cadre d'une structure multinationale, les filiales jouissent de beaucoup d'autonomie étant donné que les gestionnaires de pays sont entièrement responsables des activités dans un secteur donné. Toutefois, dans la mesure où les structures multinationales traditionnelles deviennent désuètes, on constate une tendance générale à la réduction de l'autonomie des filiales.

À l'autre extrême se trouve ce qui est parfois appelé la filiale rationalisée, c'est-à-dire la filiale locale qui fournit un ou deux produits en grande quantité destinés aux marchés mondiaux. La filiale est considérée principalement comme une source d'approvisionnement qui réagit à la stratégie générale de la société, sans toutefois contribuer à son élaboration. La filiale rationalisée est le pendant de la société mondiale qui a centralisé ses activités à tous les endroits.

La nécessité de répondre au double objectif de la planification mondiale et du contact local avec les consommateurs exige normalement une répartition des responsabilités entre les deux extrêmes que constituent la structure multinationale et la structure rationalisée. Signalons notamment que les filiales sont normalement chargées d'activités comme la commercialisation à l'échelle nationale, l'établissement des prix, la surveillance des distributeurs, les communications nationales, ainsi que la sélection du personnel local et l'encouragement à son endroit. Elles peuvent contribuer jusqu'à un certain point à la planification stratégique de la société, mais elles devront dans une large mesure s'inspirer de la politique de la société pour ce qui est des questions comme l'approvisionnement, les finances, la recherche et la fabrication.

Une filiale peut néanmoins jouir d'un niveau élevé d'autonomie si elle peut obtenir un « mandat mondial pour un produit », c'est-à-dire la responsabilité des activités mondiales liées à un produit donné. La filiale canadienne d'Honeywell a acquis un mandat mondial en refaisant un des produits de la société mère de façon à en réduire le coût et à en augmenter les applications. Elle s'est ainsi vue chargée de la stratégie de commercialisation du produit à l'échelle internationale. Comme le démontre cet exemple, le rôle attribué à une filiale dépend, du moins jusqu'à un certain point, de l'initiative manifestée par le personnel local pour créer ses propres rôles.

L'évolution du rôle de la filiale a d'importantes conséquences sur les économies locales. On apprécie généralement les filiales de multinationales pour leur autonomie, mais on déplore le fait que ces sociétés tendent à ne pas exécuter beaucoup de travaux de R-D à l'étranger et à ne pas exporter de façon importante. Les stratégies orientées vers la mondialisation offrent davantage de possibilités en matière de recherche et d'exportation, mais moins d'autonomie.

La baisse du niveau d'autonomie menace les intérêts minoritaires des filiales. Il s'agit là d'un aspect important pour le Canada étant donné qu'un assez grand nombre de filiales canadiennes appartiennent, à des degrés divers, à des Canadiens. Par exemple, parmi les 500 sociétés que le *Financial Post* a considérées comme les plus grandes en 1988, 203 étaient des filiales :

136 d'entre elles l'étaient à part entière, et 67 comptaient des actionnaires canadiens ayant une part minoritaire.

On favorisait par le passé la participation minoritaire étant donné qu'elle augmentait la responsabilité de la filiale envers la population locale. Des conseils d'administration composés d'un nombre important de représentants locaux peuvent toutefois constituer un inconvénient si la stratégie de la filiale doit être intégrée à celle, plus générale, de la société. Un certain nombre de récents rachats des parts des actionnaires minoritaires de filiales canadiennes par les sociétés mères témoignent d'ailleurs de ce fait. Nabisco a acheté la participation de ses actionnaires minoritaires, ICI a acheté la participation des actionnaires minoritaires de C-I-L, et General Electric a acheté les 8 % de la participation publique à GE Canada.

Concentration et coopération internationales

Les fusions et les acquisitions ainsi que les coentreprises influent sur la structure des sociétés. Nous avons déjà décrit au chapitre 2 la fréquence croissante des fusions et des acquisitions de même que l'importance accrue des coentreprises et leur nature changeante. Ces deux phénomènes représentent en quelque sorte des moyens d'atteindre des objectifs, par exemple, accroître sa part du marché, avoir accès à des technologies et pénétrer de nouveaux marchés. Les entreprises peuvent choisir entre l'acquisition d'installations ou de compétences nécessaires ou la coopération avec une autre entreprise en vue de les partager. Les coentreprises donnent également aux participants la possibilité de partager les coûts et les risques. Comme on peut le voir au tableau 10, General Motors a fait un

Tableau 10

EXEMPLE DE COOPÉRATION INTERNATIONALE

« Nous savions que nous devions aller au-delà de nos propres ressources pour obtenir la meilleure technologie et les meilleures compétences intellectuelles possible, quitte à former des coentreprises et à acheter, au besoin, des parts d'autres sociétés pour y parvenir. »

– Roger B. Smith, président-directeur général, Société General Motors

Les deux principales acquisitions de la General Motors (GM) ont été les suivantes :

Electronics Data Systems (EDS), une société de services informatiques acquise en 1984. La société EDS est un chef de file mondial dans le domaine des réseaux de communication industriels et elle travaille à la mise au point d'un réseau de télécommunications pour relier à l'échelle mondiale les bureaux et usines de la GM, ainsi que les concessionnaires et fournisseurs;

Hughes Aircraft, achetée en 1985. General Motors a acquis la société Hughes Aircraft dans le but d'accélérer l'application de l'électronique à l'automobile. L'utilisation de la technologie de Hughes améliorera également la conduite, l'économie de carburant et la sécurité.

Depuis 1971, GM a formé une quarantaine de coentreprises, dont une avec Toyota. Une nouvelle société indépendante a été créée : la *New United Motor Manufacturing Incorporated*. Cette dernière construira en Californie le modèle Nova de Chevrolet, voiture inspirée d'une conception de Toyota. GM a acquis de ses partenaires japonais des compétences nouvelles tant en fabrication qu'en gestion.

usage stratégique des fusions, acquisitions et coentreprises afin d'avoir accès à des compétences et idées nouvelles.

Bien que les fusions, acquisitions et coentreprises deviennent des aspects importants du comportement d'une entreprise, les travaux empiriques laissent supposer que la concentration des entreprises n'est pas nécessairement la meilleure réponse à la mondialisation. De nombreuses analyses des fusions et des acquisitions ont révélé que ces opérations n'améliorent généralement pas la rentabilité et qu'elles peuvent même la faire baisser. Malgré que l'analyse de coentreprises fructueuses ait eu tendance à être moins rigoureuse, elle semble indiquer elle aussi des taux de réussite médiocres. Pour que les fusions et les coentreprises contribuent davantage à la viabilité commerciale, il faudra que les entreprises attachent plus d'importance à l'obtention de résultats favorables.

3.3.3 Rationalisation du produit

Uniformisation

L'uniformisation des produits est souvent présentée comme un élément indispensable à la croissance des entreprises internationales. Des produits mondiaux permettent aux sociétés de centraliser leur production et de réaliser des économies d'échelle. La convergence des préférences des consommateurs, exposés partout à la publicité de masse entourant ces produits, ne fait que renforcer ces avantages.

Theodore Levitt fait une description explicite de l'homogénéisation croissante des marchés :

« Qui peut oublier les scènes télévisées lors des soulèvements iraniens de 1979 de jeunes hommes en pantalons français à la mode et en chemises de soie qui, assoiffés de sang, brandissaient des armes modernes au nom du fondamentalisme islamique ? Au Brésil, des milliers de personnes descendent chaque jour du Bahia préindustriel vers les villes côtières en plein essor, où elles installent rapidement des téléviseurs dans des huttes en tôle ondulée surpeuplées et où, à côté de voitures Volkswagen bosselées, elles sacrifient des fruits et des poules fraîchement tuées aux esprits, à la lueur de chandelles... Les besoins et les désirs du monde entier ont été irrévocablement homogénéisés. »³⁷

Pourtant, la tendance à une uniformisation accrue n'est pas aussi inévitable qu'on le dit parfois. De nombreuses sociétés augmentent leur part du marché en adaptant leurs produits aux marchés locaux. McDonald's vend peut-être des hamburgers identiques partout dans le monde,

37 Theodore LEVITT. « *The Globalization of Markets* », dans la *Harvard Business Review*, mai-juin 1983, p. 93.

mais Cadbury Schweppes adapte ses recettes de boissons gazeuses aux différents marchés. Pour les marchés français, italien et espagnol, la société a créé des types de « Tonic Water » et de « Canada Dry » spéciaux, moins sucrés que les autres.

Dans une large mesure, le niveau d'uniformisation possible dépend de la nature des produits. Les préférences des consommateurs ne varient pas tellement en ce qui concerne le matériel électronique, alors qu'elles peuvent différer de façon plus importante lorsqu'il est question d'aliments conditionnés et d'appareils électroménagers.

Il y a généralement de fortes pressions qui s'exercent en faveur d'une différenciation accrue des produits. Celles-ci comprennent la richesse relative des consommateurs et la demande résultante de produits sur mesure, ainsi que les différences culturelles qui persistent entre pays. Un cadre de la chaîne de magasins au détail européenne Carrefour a fait le commentaire suivant au sujet de l'intégration des pays de la CE : « Les marchés deviendront certes un peu plus semblables. Mais la tendance est surtout à l'accroissement de la segmentation des marchés. »³⁸

La spécialisation et la mise au point de produits destinés à des créneaux

Face à l'intensification de la concurrence, les entreprises se spécialisent de plus en plus dans une gamme restreinte de domaines de produits, ceux dans lesquels elles sont les plus aptes à soutenir la concurrence. Les procédés périphériques sont abandonnés, vendus ou transformés en coentreprises. La société Philips, par exemple, s'est départie des produits qui ne présentent pas une assez grande compatibilité stratégique avec ses activités fondamentales.

L'obtention d'une part considérable du marché est un autre facteur qui milite en faveur de la spécialisation. Ce dernier découle du besoin de recouvrer les investissements faits dans le domaine de la R-D à une époque où la durée de vie des produits est de plus en plus courte. On estime par exemple que le marché de la commutation publique (téléphone) ne peut soutenir que six ou sept entreprises étant donné les volumes de vente élevés que doivent réaliser les sociétés et les grandes parts du marché dont elles ont besoin afin de récupérer leurs dépenses en matière de recherche.

La nécessité de se tailler une bonne part du marché suscite également la création de produits destinés à des créneaux, c'est-à-dire à des groupes précis ou à des fins spécialisées. Par suite de la mondialisation, l'industrie mondiale de la peinture, dont la valeur s'élève à 30 milliards de dollars, est maintenant axée sur des créneaux. ICI est le numéro un de la peinture décorative

38 Cité dans : BUSINESS INTERNATIONAL. *The 1993 Company: Corporate Strategies for Europe's Single Market*, Business International, Londres, 1989, p. 59.

et en pot ainsi que des revêtements industriels; BASF et PPG dominent le marché de la peinture automobile; enfin, Courtauld's International Paints s'est emparée de 40 % de celui des revêtements maritimes. « L'ère du fournisseur généraliste est terminée. Elle a cédé la place à un marché mondial desservi par des fabricants spécialisés dominant un segment du marché. »³⁹

Qualité de la production

« La qualité des produits est l'élément secret qui permet de produire et de vendre des produits de calibre international tout en limitant les frais et en pratiquant des prix concurrentiels. »⁴⁰

On dit souvent que la mondialisation est en voie de transformer la nature des goûts des consommateurs. Comme ils ont accès à de l'information sur les produits provenant des quatre coins du globe, les consommateurs se préoccupent moins de l'origine des produits et davantage de la qualité de ceux-ci.

La décentralisation des activités axées sur le consommateur vers les marchés locaux est une façon de faire face à ce changement et d'améliorer le service à la clientèle et les rapports avec les consommateurs. Les entreprises mettent aussi l'accent sur des moyens d'accroître la fiabilité de leurs produits. Ces méthodes comprennent des nouvelles conceptions de leurs usines et de leurs chaînes de montage, ainsi que de nouveaux systèmes de gestion et de participation des employés tels que le programme de contrôle total de la qualité, en vertu duquel les travailleurs sont organisés en cercles de contrôle de la qualité. En donnant la chance aux employés d'assumer davantage de responsabilités, on les incite à déployer des efforts accrus au travail et à être plus fiables.

3.3.5 Rationalisation de l'échelle

De nombreux auteurs qui écrivent dans des revues de gestion des affaires supposent que la mondialisation oblige les entreprises à prendre de l'expansion, et qu'une entreprise doit être d'une certaine taille minimale si elle ambitionne de poursuivre une stratégie mondiale. Pourtant, comme nous le signalions au chapitre 2, l'évolution technologique a permis aux petites entreprises de faire face à la concurrence sur les marchés internationaux. Les progrès en informatique et en télécommunications ont grandement réduit l'infrastructure nécessaire pour se livrer, dans

39 Ibid., p. 51.

40 Jerome M. ROSOW. *The Global Marketplace*, Library of Congress, É.-U., 1988, p. 9.

certaines industries; à des activités de commercialisation et de distribution à l'échelle mondiale. De plus, une étude des entreprises canadiennes réalisée par le Conference Board du Canada a révélé qu'un grand nombre de celles-ci estimaient avoir attaché trop d'importance à la taille pour réaliser des économies d'échelle. Elles ont en conséquence été accablées par des structures bureaucratiques et rigides⁴¹.

Comme ce fut le cas pour ce qui est de la répartition géographique des activités, il est impossible de tirer des conclusions au sujet de la taille idéale d'une entreprise. D'ailleurs, Peter Drucker déclarait à ce sujet que :

« À la fin de la prochaine décennie, la taille de l'entreprise constituera une décision stratégique. Ni l'un ni l'autre des deux extrêmes ne sera tellement défendable, que ce soit le « plus c'est gros, mieux c'est » ou le « *small is beautiful* ». »⁴²

3.3.6 Conclusions au sujet des transformations structurelles

La mondialisation transforme la structure de beaucoup d'industries et favorise la croissance d'industries globales au sein desquelles les entreprises sont forcées d'adopter des stratégies internationales intégrées. Dans ces industries, un grand nombre de pratiques d'affaires traditionnelles sont de moins en moins opportunes. Parmi celles-ci, signalons la concentration exclusive sur le marché intérieur, la structure multinationale traditionnelle, la R-D individuelle et isolée ainsi que l'indifférence pour les questions environnementales. Toutefois, comme nous l'avons affirmé au départ, il est difficile de cerner des solutions viables, en raison de la diversité des réactions à la mondialisation. En ce qui concerne la rationalisation des lieux d'exploitation, on semble déceler une tendance générale à la centralisation des activités en amont, accompagnée d'une décentralisation des activités en aval. Les structures organisationnelles s'éloignent graduellement des structures classiques axées sur les divisions régionales, les divisions de fonctions ou celles de produits, en faveur de structures plus complexes supposant un partage des responsabilités. Pour ce qui est des produits, le besoin de se spécialiser dans quelques domaines est généralement accepté, tout comme l'accent mis sur l'amélioration de la qualité des produits et la formation de créneaux. Il est toutefois difficile de dire si la tendance à l'uniformisation accrue des produits se maintiendra ou s'il se produira plutôt une plus grande différenciation entre les marchés nationaux. De même, on n'a pas déterminé jusqu'à quel point il était important d'exploiter sur une plus grande échelle afin de soutenir la concurrence sur les marchés mondiaux. Dans bien des cas, la réponse à ces questions dépendra de l'industrie visée.

41 Catharine G. JOHNSTON. *La mondialisation : Les Canadiens sont dans la course*, Conference Board du Canada, Ottawa, février 1990.

42 Peter DRUCKER. « *Peter Drucker's 1990* », dans *The Economist*, 21 octobre 1989.

3.4 Comment les entreprises canadiennes s'y adaptent-elles ?

Les revues d'affaires canadiennes sont farcies d'exemples de sociétés canadiennes florissantes qui profitent des possibilités que leur offre le marché mondial. Pourtant, le public semble croire que ces sociétés sont l'exception. On estime en général qu'à part quelques-unes aux visées ambitieuses, les entreprises canadiennes ne s'adaptent pas au nouveau milieu. Étant donné l'absence de données générales sur la restructuration des entreprises, il est extrêmement difficile d'examiner ces questions. Les éléments qui offrent des signes se limitent à des indicateurs généraux comme la compétitivité, les vues d'ensemble de la structure industrielle et quelques études de cas d'entreprises particulières.

3.4.1 Indicateurs de compétitivité

Ces dernières années, on a mis en doute l'aptitude du Canada à faire face à la concurrence sur les marchés mondiaux. Un certain nombre de groupes, y compris le Conseil économique, ont beaucoup critiqué notre récent rendement à ce chapitre. Mais la situation est loin d'être homogène. Malgré l'existence de problèmes évidents, rien n'indique que le Canada traverse une crise sur le plan de la compétitivité.

Dans la mesure où le rendement économique relatif donne une idée de l'aptitude des entreprises canadiennes à soutenir la concurrence à l'échelle internationale, le bilan du Canada à ce chapitre est favorable. De 1984 à 1988, notre croissance économique a été de beaucoup supérieure à celle des États-Unis et à la moyenne enregistrée chez les pays membres de l'OCDE. C'est ce que révèle la figure 15. Toutefois, ces dernières années, une proportion grandissante de l'augmentation de la production a été attribuable à l'accroissement de la demande intérieure plutôt qu'à celui des exportations. De plus, il faut reconnaître que la croissance rapide de la production canadienne a été favorisée par un développement vigoureux et soutenu de la population active.

Traduisant la forte hausse de la production et de la main-d'œuvre, l'emploi a aussi augmenté plus rapidement que le rythme moyen enregistré chez les pays membres de l'OCDE. L'investissement réel des entreprises, qui est un autre indicateur général du rendement économique et du potentiel de croissance, s'est aussi accru de façon soutenue par rapport aux autres pays de l'OCDE. Entre 1984 et 1988, l'investissement des entreprises a connu une hausse de 9 %, alors qu'il a été de 5,6 % aux États-Unis et de 3,5 % pour l'ensemble des pays de l'OCDE. Après la récession de 1981-1982, le ratio d'endettement des grandes entreprises industrielles a diminué considérablement. Une bonne part des immobilisations de taille engagées de 1985 à 1987 ont été financées au moyen de fonds internes et d'avoirs propres. Toutefois, le ratio d'endettement est à nouveau à la hausse, surtout depuis l'effondrement des cours d'octobre 1987, qui a rendu le financement par actions moins attrayant.

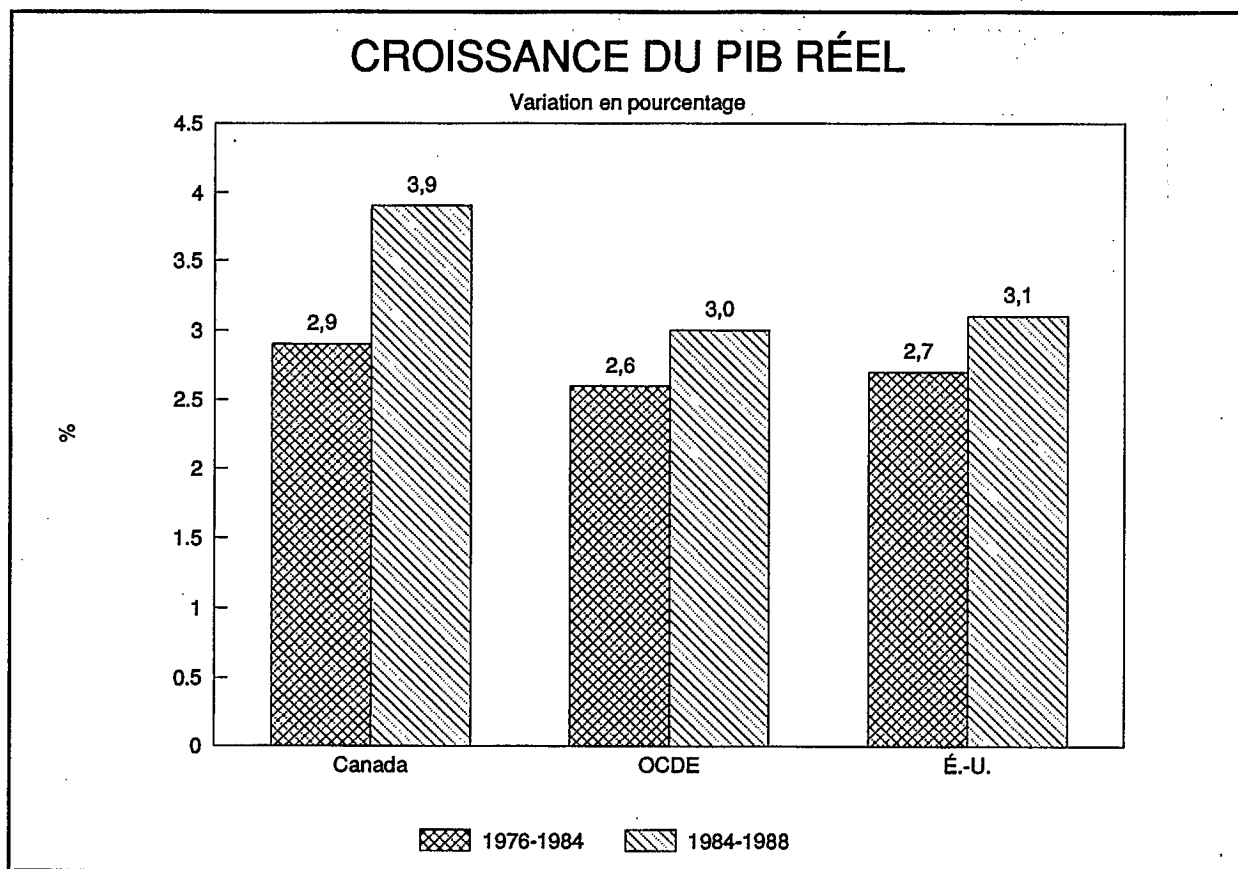


Figure 15

Le niveau de productivité du Canada a traditionnellement été assez élevé. Par contre, depuis un certain nombre d'années, la croissance de la productivité a été inférieure à celle affichée par un grand nombre de pays industrialisés. C'est ce que révèle la figure 16. De 1976 à 1984, la productivité au Canada s'est accrue à un taux annuel moyen composé de seulement 1 %, comparativement à un taux de 1,7 % pour ce qui est des pays de l'OCDE. Entre 1984 et 1988, elle a augmenté de 0,9 %, tandis qu'elle a connu une hausse de 1,6 % dans l'ensemble des pays membres de l'OCDE. Selon le Conseil économique, un certain nombre de pays européens, comme l'Allemagne de l'Ouest, la France et l'Italie, présentent maintenant des niveaux de productivité plus élevés que celui du Canada en ce qui concerne l'industrie de la fabrication.

Cette tendance serait moins inquiétante si nos coûts unitaires de la main-d'œuvre avaient eux aussi augmenté plus lentement que la moyenne, mais cela n'a pas été le cas. Ces dernières années, les coûts unitaires de la main-d'œuvre au Canada se sont accrus plus vite que ceux aux États-Unis et que la moyenne enregistrée parmi les pays de l'OCDE, surtout en raison d'augmentations salariales plus rapides. Un certain nombre de récentes modifications politiques contribueront

CROISSANCE DE LA PRODUCTIVITÉ

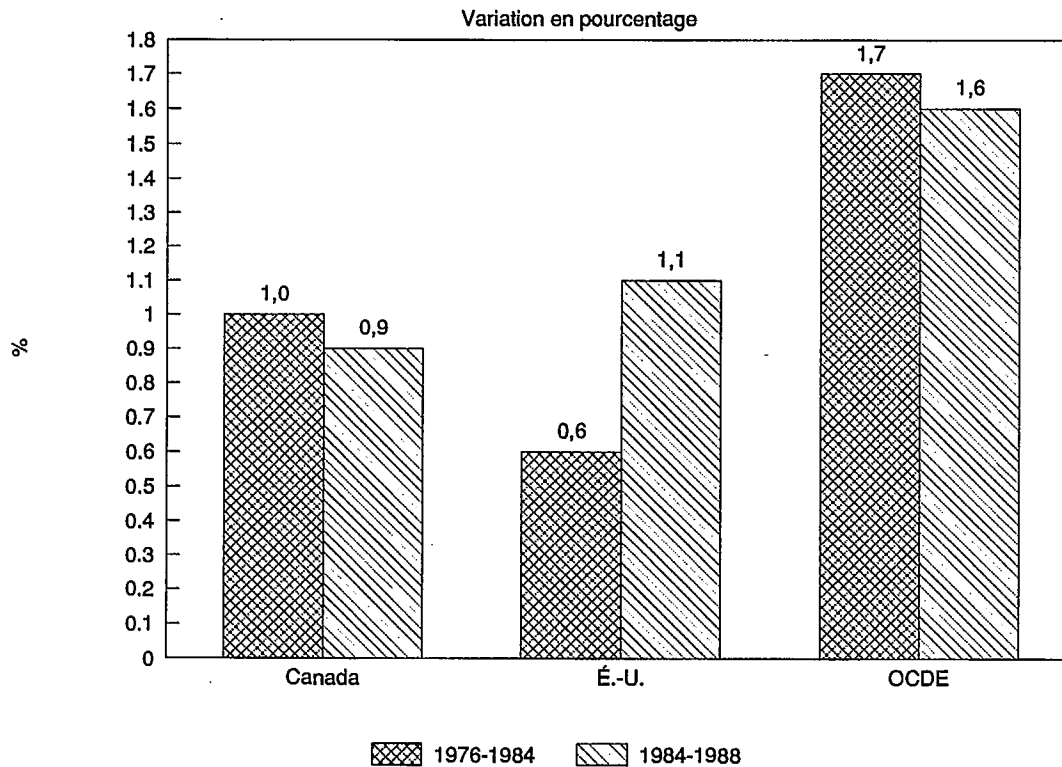


Figure 16

toutefois à l'amélioration du bilan du pays sur le plan de la productivité. On s'attend à ce que l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, la réforme de l'impôt sur le revenu des sociétés, ainsi que les réformes proposées de la taxe de vente fassent augmenter de 0,5 point de pourcentage par année le taux de croissance de la productivité des facteurs⁴³.

Il y a lieu de s'inquiéter des tendances récentes relativement à la productivité et aux coûts unitaires de la main-d'œuvre. Mais rien ne prouve que l'économie canadienne fait face à une crise sur le plan de la compétitivité. Malgré une hausse d'environ 20 % de la valeur du dollar canadien par rapport au dollar US depuis 1987, les exportations du Canada sont demeurées considérables. La situation du compte courant du Canada s'est grandement détériorée, mais cet état de fait traduit les déficits élevés qu'enregistre le secteur public et le volume considérable d'importations nécessaire pour satisfaire aux gros investissements engagés au chapitre des machines et du matériel. Ceux-ci contribuent à renforcer les aptitudes concurrentielles du Canada. Comme nous l'avons déjà signalé, les entreprises canadiennes ont réalisé des économies considérables et fait des investissements impressionnants depuis la récession de 1981-1982. Elles semblent déterminées à

43 GOUVERNEMENT DU CANADA. *Le Budget*, 20 février 1990, p. 53.

éviter la vulnérabilité qu'elles ont manifestée au début des années 80 lors de la brusque compression de l'économie mondiale.

Cet état de préparation ainsi que la restructuration des entreprises qu'elle traduit ont été clairement signalés dans le Rapport sur la compétitivité internationale de 1989, dans lequel le Canada a été classé au quatrième rang parmi les États membres de l'OCDE au regard de la compétitivité internationale générale. Nous n'étions devancés que par les États-Unis, la Suisse et le Japon. Ce classement a représenté une amélioration marquée par rapport à 1986, alors que nous occupions à ce chapitre le septième rang des pays membres de l'OCDE.

Dans le Rapport sur la compétitivité internationale, le classement est basé sur 292 « facteurs de compétitivité » englobant un large éventail d'aspects économiques et sociaux. Le tableau 11 regroupe les facteurs en 10 principaux domaines puis indique le classement du Canada dans chacun de ceux-ci.

Tableau 11

FACTEURS DE COMPÉTITIVITÉ

	Rang en 1986	Rang en 1989
Dynamisme de l'économie	7	3
Rendement industriel	8	4
Dynamique du marché	7	4
Dynamisme financier	7	11
Ressources humaines	4	2
Ingérence de l'État	8	3
Acquis naturels	3	2
Orientation vers l'extérieur	12	14
Orientation vers l'avenir	9	15
Stabilité socio-politique	7	6

Source : Alan M. RUGMAN et Joseph R. D'CRUZ. *New Visions for Canadian Business*, Kodak Canada Inc., Toronto, p. 13.

Arrêtons-nous aux trois domaines dans lesquels le Canada n'a pas obtenu de bons résultats par rapport aux autres pays. Le Canada s'est classé onzième au chapitre du dynamisme financier, surtout à cause des déficits élevés que présentent les administrations fédérale et provinciales. Il s'est classé quatorzième pour ce qui est de son orientation vers l'extérieur, et ce, malgré l'ouverture relative de l'économie canadienne. Cette cote médiocre est attribuable au fait que les exportations ne sont pas diversifiées, étant largement dépendantes du marché américain, ainsi que des matières premières et semi-transformées. Enfin, le Canada s'est classé quinzième en ce qui concerne l'orientation vers l'avenir, à cause de ses dépenses peu élevées au chapitre de la R-D et de l'incapacité des entreprises canadiennes à commercialiser la technologie existante.

3.4.2 Utilisation de la technologie

Une des raisons fréquemment invoquées pour expliquer la performance relativement faible du Canada sur le plan de la productivité est l'incapacité des entreprises à s'adapter à l'évolution technologique. Le Conseil économique a affirmé dans un certain nombre de publications que les entreprises canadiennes sont lentes lorsque vient le temps d'adopter de la technologie nouvelle. D'autres indicateurs généraux comme le nombre de personnes qui se voient décerner des grades universitaires en sciences et en génie et le nombre de brevets obtenus par des Canadiens révèlent un rendement médiocre par rapport à nos principaux concurrents⁴⁴.

Le Canada fait également l'objet de critiques relativement à ses faibles dépenses sur le plan de la R-D. Au Canada, en 1987, les dépenses brutes au chapitre de la R-D représentaient 1,4 % de son PIB, alors que les États-Unis y en consacraient 2,79 %, le Japon, 2,9 % et l'Allemagne, 2,8 %⁴⁵. Selon le Conseil économique du Canada, le secteur canadien des entreprises n'a engagé qu'environ 48 % des dépenses totales du Canada au chapitre de la R-D, comparativement à des proportions de 72 % aux États-Unis et de 65 % au Japon⁴⁶. Ces constatations semblent indiquer qu'il y a lieu de s'inquiéter du peu d'activités du Canada en matière de R-D. Il convient toutefois de mentionner que les comparaisons faites uniquement avec le Japon, l'Allemagne et les États-Unis accentuent les faiblesses canadiennes dans ce domaine. Si l'on établit la comparaison avec l'ensemble des États membres de l'OCDE, elle montre que le Canada ne se situe que légèrement sous la moyenne (environ 1,3 % de son PIB en 1986, par rapport à une moyenne de 1,6 %)⁴⁷.

44 Ces indicateurs font l'objet de discussions dans le *Rapport du Conseil du premier ministre : Concurrencer dans la nouvelle économie globale*, vol. III, Conseil du premier ministre, Toronto, 1988, Annexe D.

45 *Rapport du Conseil du premier ministre : Concurrencer dans la nouvelle économie globale*, vol. III, Conseil du premier ministre, Toronto, 1988, annexe D.

46 Sunder MAGUN et Someshwar RAO. *The Competitive Position of Canada in High-Technology Trade*, Conseil économique du Canada, Ottawa, juin 1989.

47 Alan M. RUGMAN et Joseph R. D'CRUZ. *New Visions for Canadian Business*, Kodak Canada Inc., Toronto, 1990, p. 30.

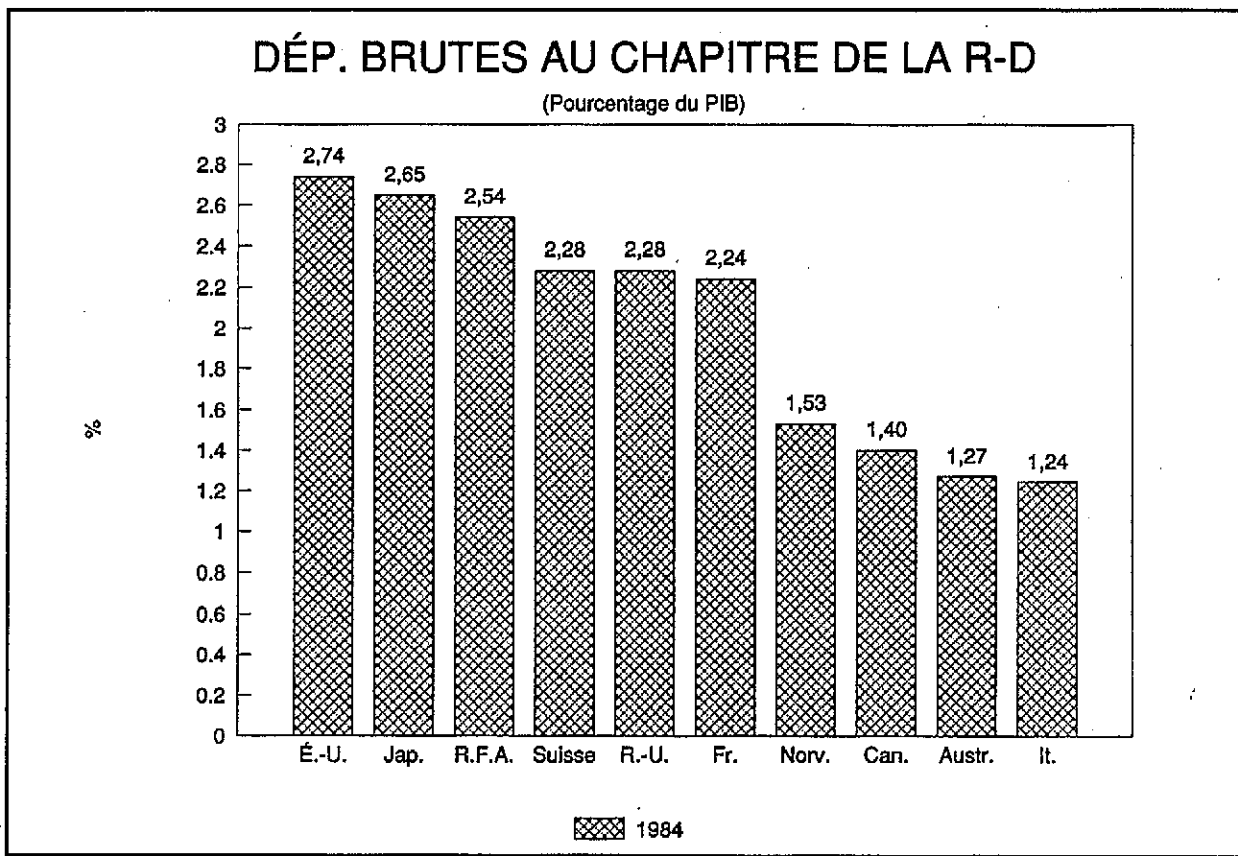


Figure 17

3.4.3 Le secteur des services

Étant donné l'importance d'avoir un secteur des services concurrentiel, il est utile d'examiner les indicateurs du rendement qu'il a affichés récemment. Dans le Rapport sur la compétitivité internationale, on a comparé le degré de productivité enregistré dans le secteur des services de divers pays en calculant le rapport entre le niveau de l'emploi dans ce secteur et sa valeur ajoutée au PIB. Cette formule a permis de constater que le secteur des services du Canada était plus productif que ceux du Japon et des États-Unis, mais moins que ceux de Taiwan, de la Corée et de l'Allemagne.

Le Conseil économique s'est intéressé à une branche d'activité en particulier, soit celle des services financiers, effectuant une analyse de la participation du Canada aux marchés financiers internationaux. On y a confirmé la présence de points forts aussi bien que de faiblesses. Les marchés internationaux ont été une importante source de croissance pour un grand nombre d'établissements

financiers canadiens. De 1982 à 1987, les opérations effectuées sur les marchés internationaux par les six grandes banques canadiennes de l'Annexe A ont augmenté à un taux annuel de près de 7 %, ce qui représente plus du double du taux de croissance de l'actif comptabilisé au Canada⁴⁸. Malgré tout, les établissements canadiens ont enregistré une réduction de leur part du marché à l'échelle internationale. La croissance annuelle moyenne de l'actif des banques canadiennes au cours de la période 1980 - 1987 a été la plus faible de tous les pays ayant fait l'objet d'un examen par le Conseil. Ainsi, si l'on classe, à l'échelle internationale, les banques en fonction de la taille de leur actif, la plus grande banque canadienne vient maintenant au 57^e rang après avoir auparavant occupé la 16^e place.

Un certain nombre de facteurs peuvent avoir contribué à la détérioration du rendement des établissements financiers canadiens. Parmi les causes possibles que mentionne le Conseil, on compte leur petite taille, leurs politiques d'établissement des prix moins rigoureuses, le fait que leurs réseaux et leur savoir soient moins élaborés, ainsi que les restrictions réglementaires qu'ils imposent. Il ajoute que la lente croissance peut traduire un engagement excessif de prêts à des pays peu performants du tiers monde et, par conséquent, se vouloir une mise en garde contre le fait de se livrer à la concurrence sur le très concurrentiel euromarché. Mais cette orientation peut avoir des conséquences à long terme négatives, soit une perte de réseaux et de compétences spécialisées.

3.4.4 Structure de l'industrie

En plus d'examiner les mesures de l'aptitude du Canada à soutenir la concurrence à l'échelle mondiale, il est utile de comparer la structure de l'industrie canadienne à celle d'autres pays. Comme nous l'avons clairement expliqué à la section 3.1, il est impossible de désigner une structure qui soit idéale. Il est toutefois possible de déterminer certains facteurs généraux.

La première chose importante à considérer est le degré de concurrence au sein du marché intérieur. Dans une étude menée pour le compte de la Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada, R.S. Khemani a constaté que la concurrence au

48 CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA. *Les marchés financiers canadiens et la mondialisation*, Le Conseil, Ottawa, 1990, p. 77.

Canada tend à être plus faible que dans les autres pays industrialisés, y compris les États-Unis⁴⁹. Au cours des années 70 et 80, la concurrence s'est intensifiée, tant au Canada qu'à l'échelle internationale.

On a parallèlement constaté que les entreprises canadiennes n'exploitent pas les économies d'échelle dans la même mesure que leurs concurrents. Dans une autre étude, celle-là effectuée par Donald Daly, on a constaté que les coûts de production au Canada sont généralement supérieurs à ceux qui se rencontrent aux États-Unis et au Japon, mais qu'ils pourraient diminuer sensiblement si les périodes de production étaient allongées⁵⁰. Daly a également observé que les entreprises canadiennes tendaient à être moins spécialisées que leurs équivalents américains. Des entrevues révèlent qu'en moyenne les usines de fabrication du Canada produisent un plus large éventail de produits que les usines américaines de taille semblable.

D'autre part, la question de la forte concentration est également liée à celle de la concurrence. Khemani a constaté que les industries canadiennes étaient en moyenne plus concentrées que celles de nos principaux partenaires commerciaux. On a assisté à une augmentation graduelle de la concentration au cours des années 70 et 80. Comme nous l'avons déjà signalé, le niveau de la concurrence a également connu une hausse.

Le secteur financier représente une exception notable à cette constatation de forte concentration. Le tableau 12 donne la taille de la plus grande banque par rapport au PIB de 1987 dans 14 pays membres de l'OCDE. La plus importante banque canadienne, la Banque Royale du Canada, équivalait à moins de 0,2 % du PIB, ce qui représentait l'une des proportions les plus faibles. Par ailleurs, la Suisse présentait le rapport le plus élevé parmi les pays énumérés, alors que la Banque Union de Suisse équivalait à plus de 0,7 % du PIB de ce pays. De plus, au cours de la période 1979 - 1987, le niveau de concentration sur les marchés financiers du Canada a diminué.

Bien que la concentration des marchés canadiens puisse être relativement élevée, les entreprises canadiennes sont en général d'assez petite envergure sur le plan international. Si on établit une comparaison entre les 500 plus grandes sociétés canadiennes d'après le *Financial Post* et les 500 plus grandes compagnies américaines d'après *Fortune*, on constate une grande disparité de taille, tant au chapitre des ventes qu'à celui de l'actif. C'est ce que révèle le tableau 13, qui fournit la liste des 10 plus grandes sociétés dressée par chacune des publications. Il convient par ailleurs de signaler que 34 des 100 plus grandes sociétés canadiennes sont de propriété étrangère

49 R.S. KHEMANI. « *L'envergure et l'évolution de la concurrence dans l'économie canadienne* », dans *L'industrie canadienne en transition*, coordonnateur de la recherche : Donald G. McFetridge, University of Toronto Press, Toronto, 1986, p. 135-176.

50 Donald J. DALY. « *La rationalisation et la spécialisation dans la fabrication canadienne* », dans *L'industrie canadienne en transition*, coordonnateur de la recherche : Donald G. McFetridge, University of Toronto Press, Toronto, 1986, p. 177-209.

Tableau 12

TAILLE DE LA PLUS GRANDE BANQUE PAR RAPPORT AU PIB, 1987

	Banque	Ratio Actif/PIB
Allemagne de l'Ouest	Deutsche Bank	0,151
Australie	Westpac Banking	0,236
Autriche	Creditanstalt Bankverein	0,355
Belgique	Banque générale	0,469
Canada	Banque Royale du Canada	0,176
Danemark	Den Danske Bank	0,225
États-Unis	Citicorp	0,044
France	Crédit agricole	0,244
Italie	Banca Nazionale del Lavoro	0,127
Japon	Dai-Ichi Kangyo	0,114
Pays-Bas	Algemene Bank Nederland	0,398
Royaume-Uni	Barclays	0,245
Suède	S-E-Banken	0,252
Suisse	Banque Union de Suisse	0,734

Source : CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA. *Les marchés financiers canadiens et la mondialisation*, Le Conseil, Ottawa, 1990, p. 78.

(c.-à-d. qu'une proportion supérieure à 50 % de la compagnie est sous contrôle étranger) et que 7 entreprises appartiennent aux administrations fédérale ou provinciales. Parmi les 500 plus grandes sociétés, 40 % sont sous contrôle étranger.

Les conclusions qu'on peut tirer d'une telle comparaison sont limitées. Celle-ci montre cependant qu'on ne trouve pas au Canada les grandes sociétés que l'on peut rencontrer aux États-Unis. Dans les cas où il est important de profiter d'économies d'échelle, les entreprises canadiennes risquent d'être éventuellement désavantagées.

« [...] on doute, dans de nombreux milieux, de la compétitivité des entreprises canadiennes, surtout à cette époque où sont éliminés les obstacles au commerce. On craint en effet qu'en dehors des Seagram, Lavalin et Inco, la présence commerciale du Canada sur le marché mondial soit limitée. De plus, il sera plus difficile de soutenir la concurrence étant donné qu'en cette ère d'acquisitions, les grands deviennent encore plus grands. »⁵¹

Une autre question qui revêt un certain intérêt dans ce contexte est la mesure dans laquelle la restructuration de l'industrie est influencée par les changements apportés sur le plan de

51 Andrew COHEN. « *Canada Battles the Trade Winds* », dans *le Financial Post*, été 1989, p. 30.

Tableau 13

LES GRANDES SOCIÉTÉS

	Ventes (en millions de \$ CAN) ¹	Actif (en millions de \$ CAN)
Les 10 plus grandes sociétés canadiennes d'après le <i>Financial Post</i> ²		
BCE Inc.	15 253	28 069
Canadien Pacifique Ltée	12 016	17 651
George Weston Ltée	10 831	3 476
Alcan Aluminium Ltée	10 497	10 273
Campeau Corp.	10 395	17 805
Noranda Inc.	8 858	11 285
Provigo Inc.	7 379	1 603
Brascan Ltd.	7 051	4 854
Hydro-Ontario	5 813	34 358
Hydro-Québec	5 223	31 762
Les 10 plus grandes sociétés d'après <i>Fortune</i>		
General Motors	140 640	190 559
Ford Motor	107 374	166 520
Exxon	92 405	86 291
Int'l Business Machines	69 319	84 832
General Electric	57 394	128 768
Mobil	55 981	45 089
Chrysler	41 200	56 409
Texaco	38 961	30 590
Du Pont	37 765	35 680
Philip Morris	30 036	42 929

¹ Dollar US converti au taux de 1,1615.

² Ne comprend pas les sociétés sous contrôle étranger.

la demande et de la concurrence. Il existe une croyance largement répandue selon laquelle le Canada est très lent à s'adapter. Parmi les critiques couramment formulées, signalons la grande importance qu'on continue d'accorder aux ressources naturelles et la faible proportion du PIB et des exportations que représentent les industries de haute technologie et de grande croissance. Le Rapport du Conseil du premier ministre de l'Ontario révèle qu'en 1985, la part de la valeur ajoutée des industries à rémunération élevée à laquelle correspondaient les industries de grande croissance n'était que de 11 % au Canada, alors qu'elle était de 25 % aux États-Unis⁵². C'est ce que révèle la figure 18.

⁵² *Rapport du Conseil du premier ministre : Concurrencer dans la nouvelle économie globale*, vol. I, Conseil du premier ministre, Toronto, 1988, p. 64.

INDUSTRIES DE GRANDE CROISSANCE, 1985

(Part en val. aj. - ind. à rémun. él.)

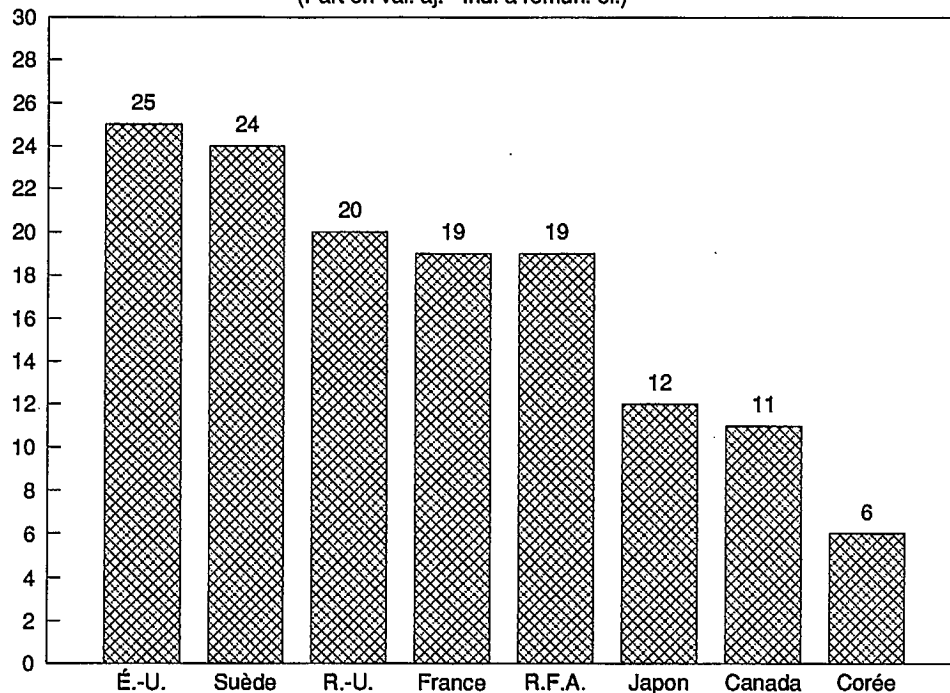


Figure 18

D'autres travaux de recherche semblent toutefois indiquer que l'économie canadienne s'adapte relativement bien. Les auteurs d'une étude sur le changement structurel entreprise pour le compte de la Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada sont entre autres arrivés à la conclusion que notre expérience depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale se compare avantageusement à celle d'autres pays⁵³. On a tiré de cette étude les conclusions suivantes :

- le rythme du changement structurel semble être raisonnablement constant, ce qui indique que le réalignement se fait assez facilement; aucune des séries de changements cumulatifs ne comporte de longues périodes de stagnation structurelle suivies d'un changement rapide, ce qui pourrait indiquer des déséquilibres structurels dont on ne se préoccupe que lorsqu'ils s'aggravent;

53 Michael F. CHARETTE et al. « *L'évolution de la structure industrielle canadienne : Une perspective internationale* », dans *L'industrie canadienne en transition*, coordonnateur de recherche : Donald G. McFetridge, University of Toronto Press, Toronto, 1986, p. 61-124.

Tableau 14

DIVERSIFICATION DES EXPORTATIONS, 1987
(% des exportations totales)

Destination	Aliments	Matières premières	Énergie	Machines et matériel de transp.	Prod. semi-transformés	Autres	Total
É.-U.	3,9	8,0	8,7	35,3	14,2	6,6	76,7
OCDE - Europe	0,9	3,4	0,2	1,6	1,1	1,1	8,3
Japon	0,9	2,6	1,0	0,1	0,2	0,3	5,1
Autres pays de l'OCDE	0,1	0,2	0,0	0,2	0,1	0,1	0,7
Pays non membres de l'OCDE	2,8	2,1	0,3	1,5	1,4	1,1	9,2
Total	8,6	16,3	10,2	38,7	17,0	9,2	100,0

Source : ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. *Enquête sur le Canada*, OCDE, Paris, 1989, p. 32.

- les comparaisons à l'échelle internationale ont révélé que le rythme et les formes du réalignement structurel au Canada, tant au niveau des secteurs qu'à celui des industries, ont été semblables à ceux observés dans les autres pays industrialisés de l'Occident.

3.4.5 Diversité des marchés d'exportation

Dans le Rapport sur la compétitivité internationale, le Canada s'est classé quatorzième sur le plan de l'orientation vers l'extérieur en raison de son degré élevé de spécialisation, aussi bien pour les produits exportés que pour nos marchés d'exportation. C'est ce que nous montre le tableau 14, qui indique les exportations selon le pays de destination et selon la catégorie de produits. Plus des trois quarts des exportations du Canada se font vers les États-Unis. De même, presque 40 % des exportations sont liées à l'industrie des machines et du matériel de transport, dont 91 % sont destinées au marché américain.

Étant donné la proximité du vaste marché des États-Unis, il n'est pas étonnant que ce pays constitue notre principal partenaire commercial. Il ne faudra cependant pas oublier les marchés en plein essor qui se trouvent dans d'autres régions du monde, y compris la CE et la région englobant l'Asie et les pays du Pacifique. Les chiffres sur l'exportation laissent supposer que la base d'exportation du Canada est étroite, ce qui reflète peut-être un manque d'orientation vers l'extérieur de la part d'un grand nombre d'industries.

3.4.6 L'utilisation des coentreprises

Au chapitre 2, nous avons fait observer que le Canada enregistre un nombre élevé de coentreprises par habitant. Comparativement à celles des États-Unis, les coentreprises canadiennes ont aussi un taux élevé de survie⁵⁴. Par contre, le nombre de coentreprises a connu une baisse au cours des années 80.

Les coentreprises sont concentrées en Ontario, au Québec, en Colombie-Britannique et en Alberta. En outre, on trouve une proportion élevée d'entre elles dans le secteur financier. Un grand nombre de ces coentreprises semblent être des substituts à des marchés financiers imparfaits ou sous-développés, ou à des particularités du code fiscal, ou encore le résultat d'exigences relatives à la réglementation. Si on compare avec les États-Unis, le Canada compte également une proportion élevée de coentreprises dans les industries des ressources naturelles comme l'agriculture, les forêts, la pêche, l'exploitation minière, le pétrole et le gaz. Les coentreprises dans les industries de la fabrication et des services représentent une petite et décroissante part du total, alors que c'est l'inverse qui se produit aux États-Unis.

3.4.7 Conclusions au sujet de l'adaptation des entreprises

De façon générale, le Canada a fait preuve d'une compétitivité internationale de haut niveau et s'est montré apte à s'adapter à l'évolution de la demande. Néanmoins, il y a lieu de s'inquiéter des tendances récentes enregistrées sur le plan de la productivité et des coûts unitaires. Notre brève analyse a mis en lumière un certain nombre de problèmes précis. Les études ont eu tendance à démontrer que la concurrence au Canada est moins vive que celle qui se livre chez nos principaux concurrents. Cela amène les entreprises canadiennes à ne pas exploiter à fond les économies d'échelle et les bienfaits de la spécialisation, et à ne pas prendre une orientation fermement axée sur l'extérieur. Les entreprises canadiennes semblent être de plus petite envergure que les entreprises internationales, ce qui peut constituer pour elles un désavantage sur le plan de la concurrence. De plus, des études ont laissé entendre que les entreprises canadiennes sont plutôt lentes à mettre au point et à adopter de nouvelles technologies.

Il convient de répéter que ces problèmes ne constituent pas un état de crise. En outre, le fait de les considérer comme des manifestations d'une crise risque de causer des torts considérables, car cette attitude serait à l'origine de l'adoption de politiques à court terme fragmentaires. Ce qu'il faut, c'est une planification à long terme ainsi que des politiques qui créeront un milieu qui augmentera l'aptitude des entreprises canadiennes à faire face à la concurrence au cours des prochaines décennies.

54 Michael J. GERINGER. « *Trends and Traits of Canadian Joint Ventures* », étude effectuée pour le compte d'Investissement Canada, février 1990.

« Il est clair que le Canada et les États-Unis font face à une économie mondiale de plus en plus concurrentielle. La concurrence technologique parmi les économies à revenus élevés, l'émergence dans le secteur des industries lourdes des pays nouvellement industrialisés et l'apparition dans le secteur des industries manufacturières légères des pays en voie de développement orientés vers l'exportation sont autant de facteurs qui exercent de la pression favorisant l'adaptation. Mais il s'agit là de défis à long terme, qui nécessitent une analyse attentive avant que des modifications à la politique ne puissent être proposées et mises en application. »⁵⁵

55 Richard G. LIPSEY et Murray G. SMITH. *Global Imbalances and U.S. Policy Responses: A Canadian Perspective*, C.D. Howe Institute et National Planning Association, Toronto, 1987, p. 41.

CHAPITRE 4

COMMENTAIRES FINAUX



4. COMMENTAIRES FINAUX

Par mondialisation, on entend l'interdépendance croissante des économies nationales. Les frontières entre les marchés intérieurs et internationaux s'estompent au fur et à mesure que les entreprises locales accroissent leur présence à l'étranger et que les entreprises étrangères pénètrent l'économie intérieure. Les entreprises font face à une concurrence qui s'intensifie et qui se diversifie. De leur côté, les consommateurs sont exposés à un plus large éventail de produits à l'échelle internationale. La performance économique intérieure est elle aussi de plus en plus liée aux tendances économiques qui se manifestent dans d'autres régions du monde, ainsi qu'aux politiques gouvernementales autres que celles de notre pays.

Les forces qui ont contribué à la mondialisation sont une combinaison de facteurs économiques, politiques et sociaux. Ceux-ci comprennent :

Les forces d'attraction : la diminution des sentiments de protectionnisme au cours de la période de l'après-guerre; la désillusion à l'égard du contrôle exercé par les administrations publiques et la reprise de la confiance en l'importance des forces du marché; la croissance des économies des pays de l'Europe, de l'Asie et de la région du Pacifique, qui a contribué à l'accroissement du commerce international, qui a favorisé un déplacement du pôle d'attraction stratégique des affaires et qui a réduit la dépendance par rapport aux États-Unis; une modification de la répartition géographique des ressources technologiques, obligeant les entreprises à tirer parti des compétences se trouvant à l'extérieur de l'économie nationale; l'accroissement des coûts associés à la mise en marché de nouveaux produits.

Les forces habilitantes : la baisse des coûts de transport et des communications; l'émergence de marchés mondiaux des capitaux.

Les forces menaçantes : la vigueur croissante de la concurrence à laquelle se livrent les marchés étrangers; la versatilité des taux de change; la nécessité d'utiliser un plus large éventail de technologies et l'importance croissante de la R-D afin de demeurer à l'avant-garde de l'évolution technologique.

Comme nous l'avons dit au départ, le présent rapport a été axé sur les aspects économiques de la mondialisation. Nous avons à cet égard déterminé huit grandes tendances :

- la croissance du commerce international;
- l'apparition de blocs commerciaux régionaux;
- l'accroissement des investissements directs étrangers;
- la croissance des sociétés mondiales;
- la multiplication des alliances stratégiques;
- le développement des marchés financiers mondiaux;
- l'évolution technologique;
- l'importance croissante des questions environnementales mondiales.

La mondialisation n'est pas un événement isolé qui s'est produit par le passé; elle est plutôt le fruit de l'accumulation de changements qui continuent de se produire. Il est difficile de prédire la voie que suivra la mondialisation. Une montée du protectionnisme pourrait limiter fortement le développement des marchés mondiaux. Les progrès technologiques pourraient entraîner dans le milieu des affaires des modifications actuellement inimaginables. On peut néanmoins s'attendre au maintien d'un certain nombre de tendances, dont les suivantes :

- la croissance du commerce international et des investissements directs étrangers, à un rythme plus rapide que celui de la production mondiale;
- la diversification du commerce et de l'investissement, y compris l'importance croissante des pays nouvellement industrialisés et des pays en voie de développement;
- l'augmentation des coûts de la R-D, obligeant de plus en plus d'entreprises à collaborer entre elles et à mettre leurs ressources en commun;
- la coordination internationale des politiques par l'intermédiaire d'institutions telles que l'OCDE et des sommets du Groupe de sept, et éventuellement l'émergence de nouvelles institutions internationales;
- l'expansion des blocs régionaux et leur élargissement au-delà des ententes purement commerciales;
- la compréhension accrue des problèmes environnementaux mondiaux, s'accompagnant d'un engagement plus ferme à parvenir à des solutions collectives.

Toutefois, il existera toujours une opposition entre mondialisation et nationalisme. La mondialisation n'éliminera pas les différences entre les États nations. D'ailleurs, si certains pays et régions enregistraient des taux différents de croissance économique, il se pourrait que le mécontentement qui risquerait de naître dans les régions à croissance plus lente favorise l'augmentation des sentiments nationalistes. Un des principaux défis que devront relever les pays consistera à faire l'équilibre entre le nationalisme et le mondialisme.

Les tendances futures au regard de la restructuration des industries et des entreprises représentent un secteur d'incertitude. Étant donné la diversité des expériences et l'absence de données représentatives, il est très difficile de tirer des conclusions. Néanmoins, un certain nombre de tendances semblent se profiler. Par exemple, un nombre croissant d'industries adoptent des structures mondiales, c'est-à-dire que les entreprises au sein de ces industries se donnent des stratégies internationales intégrées plutôt que d'adopter une série de stratégies nationales. De plus, un grand nombre de pratiques commerciales traditionnelles semblent de plus en plus inopportunes. Celles-ci comprennent la structure multinationale traditionnelle, les activités de R-D individuelles et isolées, la distinction entre les activités de haute technologie et de basse technologie et l'indifférence aux problèmes environnementaux.

On constate dans les industries mondiales une tendance générale à la centralisation d'activités comme la production et la recherche, et à la décentralisation vers les marchés locaux d'activités touchant les consommateurs. Les structures organisationnelles deviennent de plus en plus complexes et sont axées sur le partage de la responsabilité en matière de planification entre les divisions régionales et les divisions de produits. Les entreprises semblent également s'employer à se spécialiser et à exploiter des créneaux précis afin de s'emparer d'une part du marché. On ne sait pas encore très bien s'il se produit actuellement une uniformisation du marché. On n'a pas non plus établi l'importance de l'échelle des activités au regard de la concurrence sur les marchés mondiaux.

La plus importante conséquence de la mondialisation pour les entreprises est peut-être le fait que, dans un grand nombre d'industries, il n'est plus rentable de se concentrer uniquement sur le marché intérieur. Même les entreprises qui n'exportent pas feront face à la concurrence d'entreprises internationales. Pour rester concurrentielles, les entreprises intérieures devront donc mieux connaître et comprendre les marchés et concurrents étrangers. Elles doivent en outre axer leurs activités sur le marché mondial plutôt que sur le marché local.

Ces changements ont aussi des répercussions importantes sur les politiques gouvernementales. La réaction nouvelle des entreprises face à la mondialisation exige une réévaluation d'un large éventail de politiques relatives à l'industrie; en voici quelques exemples :

- l'importance accrue de la R-D et la performance en apparence médiocre des entreprises canadiennes à cet égard semblent indiquer la nécessité d'évaluer non seulement la quantité, mais aussi la qualité de l'aide octroyée;
- l'importance capitale de disposer d'une main-d'œuvre mobile et compétente exige que soient réévaluées les politiques concernant l'enseignement et la formation;
- si l'échelle des activités et la part du marché prennent une importance croissante comme éléments d'une stratégie de concurrence, il faudra éventuellement examiner les politiques en matière de concurrence pour s'assurer qu'elles ne nuisent pas à la rationalisation qui s'impose, tout en continuant de faire obstacle aux pratiques néfastes à la concurrence;
- les administrations publiques pourraient aussi être amenées à examiner le parti pris qu'elles ont en faveur des petites entreprises en ce qui concerne leurs programmes d'aide (il convient de signaler que, même si l'échelle des activités est importante, il pourrait toujours y avoir des raisons de continuer à mettre l'accent sur l'aide aux petites entreprises, celles-ci pouvant être plus novatrices ou créer davantage d'emplois);
- le gouvernement pourrait jouer un rôle dans la prestation de renseignements sur des questions comme les structures de gestion et les stratégies commerciales des pays étrangers, afin de faciliter la pénétration des marchés mondiaux; il pourrait aussi être nécessaire de diffuser

de l'information sur la façon d'établir des réseaux outre-mer et de contracter des alliances stratégiques avec d'autres pays;

- les politiques commerciales devront être réexaminées à la lumière du déplacement de l'intérêt qui se produit, qui passe du système d'échanges commerciaux multilatéraux aux initiatives bilatérales et réciproques; de même la nécessité d'établir un lien entre le commerce, l'investissement et les alliances stratégiques, et le fait que les entreprises de tête font de l'investissement direct un instrument clé d'accès aux marchés doivent être pris en considération dans toute politique commerciale; en outre, la nécessité d'être présent sur les trois fronts de la Triade exigera éventuellement un rajustement de l'aide du Canada en matière de commerce;
- l'importance accrue qu'on accorde aux transferts de technologie, à l'accès aux marchés, à l'expertise en matière de gestion et au recouvrement des coûts de la R-D laissent supposer que l'investissement direct étranger constitue un élément fondamental de la compétitivité; il importe que le Canada maintienne sa politique favorable à l'investissement étranger, alors que l'investissement direct canadien à l'étranger doit être encouragé.

Les administrations publiques doivent avant tout reconnaître que le cadre de la politique s'est durci. En effet, les entreprises sont de plus en plus exposées à la concurrence acharnée qui se livre sur les marchés internationaux, et les autorités publiques doivent en tenir compte d'avantage. Les politiques qui restreignent la force concurrentielle de l'industrie canadienne entraîneront inévitablement une baisse de la croissance et du revenu.

Il y a un large éventail de politiques structurelles qui influent sur la productivité et la répartition des ressources. Elles comprennent la politique fiscale, les politiques régionales, toute une gamme de politiques sociales, l'efficacité au sein des administrations publiques et le cadre de la politique macroéconomique. Il faudrait les réexaminer à la lumière des nouveaux coûts et avantages associés à la poursuite de buts précis. Il peut être possible de réduire au minimum les compromis entre l'équité et l'efficacité au moyen d'initiatives comme l'élimination du dilemme du plafond des ressources causé par les taux d'impôt actuels appliqués aux assistés sociaux qui veulent et qui peuvent se trouver un emploi. Il semble qu'un effort concerté serait nécessaire pour réduire le taux de chômage structurel du Canada, qui se situe aux alentours de 7,5 % et 8 %. Ce dernier représente d'ailleurs un coût énorme tant sur le plan individuel que sur le plan de la compétitivité des entreprises canadiennes.

Les administrations publiques doivent également reconnaître que la mondialisation a pour effet de réduire leur indépendance pour ce qui est des questions d'ordre politique. Par exemple, l'émergence des marchés mondiaux des capitaux rend de plus en plus difficile pour le Canada l'application d'une politique des taux d'intérêt qui soit proprement canadienne. Les politiques nationales et internationales sont de plus en plus interdépendantes, comme le révèle l'initiative relative aux entraves structurelles à laquelle participent actuellement le Japon et les États-Unis.

Étant donné que l'économie nationale est davantage sensible aux tendances internationales, il conviendrait de favoriser une plus grande coordination des politiques macroéconomiques et microéconomiques. En guise d'exemple de coordination internationale de politiques macroéconomiques, signalons les discussions du GATT ainsi que l'actuelle collaboration entre les pays du Groupe des sept. Il faudra éventuellement élargir les discussions de nature commerciale pour englober une plus vaste gamme de produits et services, ce qui pourrait éventuellement aboutir à la création d'une organisation mondiale du commerce. Il y a également d'autres domaines dans lesquels une plus grande convergence des politiques nationales et une harmonisation des cadres réglementaires sembleraient s'imposer; on n'a qu'à songer, par exemple, à la politique de la concurrence, au domaine de l'investissement et à celui de l'innovation, aux règlements concernant l'environnement et à la surveillance des organisations financières internationales. De même, il pourrait falloir créer des mécanismes nouveaux (ou à tout le moins rajeunir ceux déjà en place) afin de favoriser une plus grande collaboration avec les pays en voie de développement.

Compte tenu des exigences de la mondialisation, nous avons besoin de plus d'information et d'études pour savoir comment gérer efficacement l'économie. Le présent rapport s'attaque à un aspect de cette analyse, soit la nature de la mondialisation et les conséquences de celle-ci pour le monde des affaires. Nous devons toutefois examiner le rôle que devraient jouer les administrations publiques à la lumière de ces changements et la façon dont ce rôle se compare aux politiques et programmes fédéraux et provinciaux en vigueur.



BIBLIOGRAPHIE



BIBLIOGRAPHIE

ALAM, Jahangir et al. « *Analyse des entreprises multinationales* », document de travail du ministère des Affaires extérieures.

Analyse intéressante de l'incidence des sociétés multinationales au Canada sur les importations, les exportations, l'emploi, la productivité, etc.

ANDERSON, Gary G. *Surviving in the Global Market*, SRI International, D88-1229, 1988.

Guide de base destiné aux entreprises, qui traite de la façon de s'ouvrir aux marchés internationaux.

BUSINESS INTERNATIONAL. *Competitive Alliances: How to Succeed At Cross-Regional Collaboration*, Business International, Londres, 1987.

BUSINESS INTERNATIONAL. *Organizing for International Competitiveness: How Successful Corporations Structure Their Worldwide Operations*, Business International, Londres, 1989.

La meilleure source de renseignements sur la structure des sociétés; les auteurs y présentent 7 genres d'organisation ainsi que des études de cas de 11 sociétés.

BUSINESS INTERNATIONAL. *The 1993 Company: Corporate Strategies for Europe's Single Market*, Business International, Londres, 1989.

Autre excellente source qui porte sur la restructuration des entreprises.

BUSINESS INTERNATIONAL. *Business Europe*, vol. 30, n° 1, janvier 1990.

Cet ouvrage renferme de bons renseignements sur les questions environnementales.

CARMICHAEL, Edward A. et al. *Ottawa's Next Agenda*, C.D. Howe Institute, Toronto, 1989.

CHARETTE, Michael F. et al. « *L'évolution de la structure industrielle canadienne : Une perspective internationale* », dans *L'industrie canadienne en transition*, coordonnateur de recherche : Donald G. McFetridge, University of Toronto Press, Toronto, 1986, p. 61-124.

CLEGG, Jeremy. *Multinational Enterprise and World competition*, St. Martin's Press, New York, 1987.

La théorie des sociétés multinationales et certains critères empiriques.

CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA. *Concurrence et stabilité : L'encadrement du système financier*, Le Conseil, Ottawa, 1986.

CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA. *Les marchés financiers canadiens et la mondialisation*, Le Conseil, Ottawa, 1990.

Très bonne description et excellente analyse de la mondialisation des marchés financiers et de ses conséquences pour le Canada.

CONTRACTOR, Farok J. et Peter LORANGE. « *Why Should Firms Cooperate? The Strategy of Economics Basis for Cooperative Ventures* », dans *Cooperative Strategies in International Business*, p. 3-28.

Cet ouvrage comprend d'excellentes descriptions de coentreprises et des raisons possibles de se joindre à l'une d'entre elles. On y trouve également une grille coûts-avantages qui permet de décider de l'opportunité de former une coentreprise ou de travailler seul.

COURCHENE, Thomas, J. « *Crumbling Pillars: Creative Destruction or Cavalier Demolition?* », étude effectuée dans le cadre la Conférence sur la déréglementation et la reréglementation de Lethbridge, en Alberta, School of Policy Studies, Université Queen's, Kingston, septembre 1989.

CROOKELL, Harold. « *Subsidiary Strategy in a Free Trade Environment* », rapport inédit rédigé pour le compte d'Investissement Canada, juillet 1989.

Ce rapport renferme de bons renseignements au sujet des différentes sources de structures et des conséquences de ces structures organisationnelles pour les filiales.

DIDSBURY, Howard F., éd. *The Global Economy: Today, Tomorrow, and the Transition*, World Future Society, Maryland, 1985.

Cet ouvrage porte sur les problèmes « mondiaux » plutôt que sur la mondialisation comme telle. Il renferme un essai dans lequel les auteurs critiquent la théorie économique traditionnelle de l'équilibre général en se basant sur le fait qu'il y a maintenant de meilleures chances que l'économie suive une évolution en spirale plutôt qu'elle tende à un équilibre.

DORNBUSCH, Rudiger et al. *Meeting World Challenges: U.S. Manufacturing in the 1990s*, Kodak Inc., 1990.

Bonne évaluation des entreprises américaines et des problèmes de l'économie des États-Unis.

DRUCKER, Peter. « *The Changed World Economy* », dans *Foreign Affairs*, printemps 1986, p. 768-791.

Bon article sur l'évolution de l'économie dans lequel l'auteur met notamment en lumière le fait que l'économie des produits du secteur primaire s'est « détachée » de l'économie industrielle; au sein de cette dernière, la production s'est elle-même « détachée » de l'emploi, et ce sont les mouvements de capitaux plutôt que les échanges commerciaux qui ont été le moteur de l'économie mondiale.

DRUCKER, Peter. *The New Realities*, Library of Congress, É.-U., 1989.

Cet ouvrage renferme trois chapitres qui traitent de la mondialisation. Signalons également la section qui porte sur les questions environnementales de même que celle dans laquelle l'auteur critique la théorie économique.

DRUCKER, Peter. « *Peter Drucker's 1990s: The Futures That Have Already Happened* », dans *The Economist*, 21 octobre 1989.

Court article intéressant portant sur l'utilisation du facteur de la réciprocité dans les relations internationales et sur la multiplication des alliances.

ERNST & YOUNG, éd. *Directions '89/90: A Survey of Advanced Technology Companies in Canada*, décembre 1989.

Une source utile de données portant sur des aspects comme la participation à des alliances stratégiques.

Expansion, janvier-février 1990.

Revue optimiste qui examine les possibilités d'investissement dans diverses régions du monde. Les articles sont écrits pour attirer les entreprises; ils présentent de façon intéressante les caractéristiques que ces régions font valoir pour attirer les investisseurs.

FLECK, James D. et Joseph R. D'CRUZ. « *The Globalization of Manufacturing* », dans le *Business Quarterly*, vol. 52, n° 3, hiver 1987-1988.

Cet ouvrage renferme des renseignements généraux sur la mondialisation de l'industrie de la fabrication ainsi qu'un examen détaillé, du point de vue de la gestion des entreprises, des mesures que ces dernières doivent prendre dans ce contexte. Les auteurs présentent quelques conclusions au regard de la politique d'intérêt public, faisant valoir que celle-ci doit favoriser le changement plutôt que de l'entraver, aider à la formation, contribuer au transfert de la technologie, etc.

FLEMING, James. « *Conquering Canadians* », dans le *Report on Business Magazine*, janvier 1990, p. 30-31.

Profils des principaux gagnants et perdants à l'échelle internationale.

FORUM ENTREPRISES-UNIVERSITÉS. *Going Global: Meeting the need for International Business Expertise in Canada*, Le Forum, Montréal, 1988.

Le thème principal de cet ouvrage est le fait que le milieu des affaires ne semble guère intéressé à embaucher des diplômés ayant une formation en commerce international.

FOSTER, Richard N. *Innovation: The Attacker's Advantage*, Summit Books, New York, 1986.

Bon examen des répercussions de l'évolution technologique.

GERINGER, Michael J. « *Formation and Management of Joint Ventures in Canada* », étude effectuée pour le compte d'Investissement Canada, juillet 1989.

Le premier chapitre renferme une bonne description de la nature d'une coentreprise et des raisons qui peuvent inciter une entreprise à participer à une initiative de ce genre. Le reste de l'ouvrage est davantage un guide pratique destiné aux sociétés qui envisagent de former une coentreprise.

GERINGER, Michael J. « *Trends and Traits of Canadian Joint Ventures* », étude effectuée pour le compte d'Investissement Canada, février 1990.

GONDOLF, Edward W. et al. *The Global Economy: Divergent Perspectives on Economic Change*, Westview Press, Colorado, 1986.

Cet ouvrage comprend une critique du phénomène de la mondialisation.

HAMEL, Gary et al. « *Collaborate with Your Competitors - and Win* », dans la *Harvard Business Review*, janvier-février 1989, p. 133-139.

Examen des avantages que les entreprises essaient de tirer des alliances, et des aspects auxquels elles doivent songer avant de contracter une alliance pour éviter de perdre plus qu'elles ne gagnent; un article assez pratique axé sur les affaires.

HARRIS, Richard. *Le commerce, la politique industrielle et la concurrence internationale*, Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada, University of Toronto Press, vol. 13, 1985.

HART, Michael M. *Canadian Economic Development and the International Trading System*, University of Toronto Press, 1985.

Description des politiques commerciales.

HEENAN, David A. « *A Different Outlook for Multinational Companies* », dans *The Journal of Business Strategy*, juillet-août 1988, p. 51-54.

Examen de l'acceptation croissante des multinationales par les administrations publiques et de leur multiplication au cours des dernières décennies.

HENTON, Douglas C. et Eric HANSEN. *Regions in a Global Economy*, SRI International, rapport n° 772, automne 1988.

La principale question que soulèvent les auteurs est que, dans le contexte d'une économie mondiale, l'importance des pays diminue tandis que celle des régions plus petites augmente, et qu'il se rencontre entre les régions de plus grandes disparités sur le plan de la croissance économique.

HLADIK, Karen J. *International Joint Ventures: An Economic Analysis of U.S.-Foreign Business Partnerships*, Lexington Books, Massachusetts, 1984.

Bon résumé de l'expérience des multinationales américaines qui forment des coentreprises à l'étranger. On y trouve aussi un examen de l'activité enregistrée avant et après 1975 dans le but de découvrir des tendances nouvelles. L'auteure se penche également sur la nature des coentreprises et sur les retombées positives et négatives sur les partenaires.

HORAN, Thomas F. *International Cash Management: Global Electronic Banking Comes of Age*, SRI International, n° 712, 1985.

Cet ouvrage renferme des détails au sujet des systèmes de gestion de la trésorerie, de ce qu'ils apportent aux entreprises, des incidences sur la gestion des affaires et des systèmes bancaires, ainsi que des tendances futures probables.

HOWELLS, J. « *The Internationalization of R & D and the Development of Global Research Networks* », exposé présenté à l'atelier sur l'internationalisation de la recherche et du développement dans le cadre du Programme des six pays, Ottawa, 16 et 17 octobre 1989.

Bon résumé des écrits portant sur les théories relatives à la R-D et les régimes actuels en matière de R-D.

JATUSRIPITAK, Somkid et al. « *Strategic Global Marketing: Lessons from the Japanese* », dans le *Columbia Journal of World Business*, printemps 1985, p. 47-53.

Description de la stratégie de mondialisation utilisée par les entreprises japonaises.

JOHNSON, Richard D. *Globalization of Technology and R&D*, SRI International, D89-1387, 1989.

Excellente description du processus de mondialisation de la R-D et des raisons qui la sous-tendent, incluant plusieurs bons exemples comme HP et IBM.

JOHNSTON, Catharine. « *Our Common Future: An Interview with Maurice Strong* », dans la *Canadian Business Review*, vol. 17, no^o 1, printemps 1990, p. 8-16.

Examen succinct de certaines des questions environnementales mondiales auxquelles nous faisons face.

JOHNSTON, Catharine G. *La mondialisation des marchés : Les Canadiens sont dans la course*, Conference Board du Canada, Ottawa, février 1990.

KHEMANI, R.S. « *L'envergure et l'évolution de la concurrence dans l'économie canadienne* », dans *L'industrie canadienne en transition*, coordonnateur de recherche : Donald G. McFetridge, University of Toronto Press, Toronto, 1986, p. 135-176.

KHEMANI, R.S. et al., éd. *Mergers, Corporate Concentration and Power in Canada*, Institut de recherches politiques, Halifax, 1987.

LABBÉ, Paul. « *Globalism, Regionalism and Nationalism in the International Economy* », allocution prononcée dans le cadre du Forum économique mondial, Tokyo, 1989.

LABBÉ, Paul. « *La mondialisation et ses conséquences pour le Canada* », allocution présentée à l'occasion de la 11^e conférence de gestion annuelle de la *Canadian Paper Box Manufacturers' Association*, Toronto, 9 novembre 1989.

LEVITT, Theodore. « *The Globalization of Markets* », dans la *Harvard Business Review*, mai-juin 1983, p. 92-102.

Très bonne description et excellente explication de l'uniformisation des produits et de la croissance des entreprises mondiales. L'ouvrage comprend des exemples.

LIPSEY, Richard G. et Murray G. SMITH. *Global Imbalances and U.S. Policy Responses: A Canadian Perspective*, C.D. Howe Institute et National Planning Association, Toronto, 1987.

Bonne description de la libéralisation du commerce et des dangers que présentent les forces protectionnistes aux États-Unis. Les auteurs soulignent l'importance d'adopter de bonnes politiques macroéconomiques, la nécessité d'avoir une coordination entre pays et le fait que les politiques protectionnistes nuiront à long terme à l'économie.

McCONNELL, J. Douglas. *Information Technology and the Financial Services Industry - The Next Five Years*, SRI International, D88-1261, 1988.

Bon examen de l'incidence de la technologie sur l'industrie des services financiers; l'auteur fournit en outre des exemples provenant de cette industrie.

McPHERSON, Joseph H. *Searching for Niches*, SRI International, D88-1287, 1987.

Guide d'affaires pratique portant sur la façon et l'importance de trouver un créneau.

MATHIESON, John A. et Philip E. KARP. *New Opportunities and Risks in International Finance*, SRI International, n^o 719, été 1985.

Discussion sur la façon dont s'effectue de la mondialisation du système financier international.

MEREDITH, Barbara J. *Second Annual Forum on Federal Information Policies: The International Flow of Scientific and Technical Information: A Summary of Proceedings*, Library of Congress, Washington, 1985.

L'auteure explore surtout les entraves à la libre circulation de l'information sur la R-D, dont beaucoup sont liées à des dispositions relatives à la sécurité nationale.

MILLER, William F. *The Impact of Technology on the Global Economy*, SRI International, D88-1231, 1988.

Bon aperçu général de l'incidence de la technologie sur l'économie mondiale.

MILLER, William F. *The Single European Act of 1992: Implications for American and Asian Companies*, SRI International, D88-1286, 1988.

Bref résumé de l'incidence de l'Acte unique européen sur les sociétés américaines et asiatiques. La principale question que soulève l'auteur est que la création d'un vaste marché permettra de réaliser des économies d'échelle. Il sera important pour les entreprises d'ailleurs de pénétrer ce marché si elles veulent demeurer concurrentielles.

MITCHELL, David. « *1992 and the Role of the Country Manager* », dans *Management Europe*, vol. 28, n° 10, septembre 1989, p. 5-9.

OCDE. *La politique de la concurrence et les entreprises communes*, OCDE, Paris, 1986.

Très bon résumé de la nature des coentreprises, et des avantages et désavantages qu'elles présentent. L'auteur donne des exemples de coentreprises et traite des conséquences de telles alliances sur la politique de la concurrence.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES.
Enquête sur le Canada, OCDE, Paris, 1989.

OHMAE, Kenichi. « *The Global Logic of Strategic Alliances* », dans la *Harvard Business Review*, mars-avril 1989.

Très bon article sur le caractère nécessaire des alliances stratégiques. Un guide d'affaires pratique qui met l'accent sur l'attitude qu'il faut adopter et sur ce dans quoi il faut mettre ses espoirs. L'auteur montre qu'il ne faut pas envisager les alliances stratégiques de la même façon que les coentreprises.

OSTRY, Sylvia. *Governments and Corporations in a Shrinking World*, Council of Foreign Relations Press, chapitre 2, mars 1990.

PERLMUTTER, Howard V. et David A. HEEMAN. « *Cooperate to Compete Globally* », dans la *Harvard Business Review*, mars-avril 1986, p. 136-152.

Aperçu général des alliances.

PORTER, Michael E. « *Changing Patterns of International Competition* », dans la *California Management Review*, vol. XXVIII, n° 2, hiver 1986.

Excellente analyse des facteurs qui influent sur la décision d'une entreprise de « se mondialiser » et de ce que cela signifie. L'ouvrage illustre bien la grande variété de formes que peut emprunter une société, selon la nature de son produit. L'auteur présente aussi une discussion utile sur le nouveau rôle de l'avantage comparatif, ainsi que sur l'importance d'avoir un « cadre mondial » fourni par l'économie intérieure.

PORTER, Michael E. « *From Competitive Advantage to Corporate Strategy* », dans la *Harvard Business Review*, vol. 65, n° 3, p. 43-59.

PORTER, Michael E. et Mark B. FULLER. « *Coalitions and Global Strategy* », dans *Organizational Forms and Challenges*, p. 315-343.

Très bon examen des écrits issus du domaine de la gestion des entreprises portant sur les coalitions, les raisons qui incitent les entreprises à participer à celles-ci, les avantages éventuels de ce genre d'alliance, les coûts qu'elles entraînent et les facteurs dont il faut tenir compte avant de participer à une coalition.

Rapport du Conseil du premier ministre : Concurrencer dans la nouvelle économie globale, vol. I, Conseil du premier ministre, Toronto, 1988.

Bon résumé des raisons pour lesquelles les économies d'échelle sont importantes. L'étude indique également quelles sont les industries florissantes et traite de la R-D et des questions de formation.

Rapport du Conseil du premier ministre : Concurrencer dans la nouvelle économie globale, vol. III, Conseil du premier ministre, Toronto, 1988.

Ce rapport renferme de bonnes sections sur la R-D et sur ce qui se fait à ce chapitre à l'étranger. L'annexe fait entre autres état des dépenses relatives. Le document renferme également une section sur la formation, dans laquelle on

présente de nouveau ce qui se fait dans d'autres pays, ainsi que les dépenses relatives.

ROBOCK, Stefan H. et Kenneth SIMMONDS. *International Business and Multinational Enterprises*, Irwin, Boston, 1989.

Examen très fouillé de la théorie du commerce international, de la théorie de la multinationale, du cadre international (juridique, etc.).

ROSOW, Jerome M., éd. *The Global Marketplace*, Library of Congress, É.-U., 1988.

Ouvrage qui rassemble des articles de plusieurs cadres sur la nature de la mondialisation et son influence sur leur société. Très bonne analyse des conséquences qu'elle a sur la stratégie des entreprises.

ROYCE, William. *Strategic Partnership: Keys to Success in the 1990s*, SRI International, Business Intelligence Program, D88-1255.

Guide pratique sur la formation d'une coentreprise ou d'une alliance; l'ouvrage fait également ressortir les embûches éventuelles.

RUGMAN, Alan M. « *The Free Trade Agreement and the Global Economy* », dans le *Business Quarterly*, vol. 53, n° 1, été 1988, p. 13-20.

RUGMAN, Alan M. et Joseph R. D'CRUZ. *New Visions for Canadian Business*, Kodak Canada Inc., Toronto, 1990.

SCHOTT, Jeffrey J. et Murray G. SMITH, éd. *The Canada-United States Free Trade Agreement: The Global Impact*, Institute for International Economics, Washington, 1988.

Bon résumé des dispositions de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis.

SORENSEN, Jean. « *Winning Together* », dans le *BC Business*, août 1988, p. 54-62.

Aperçu général des alliances, y compris des exemples dans le contexte canadien.

SPENCE, James M. « *Current Approaches to Foreign Investment Review in Canada* », dans le *McGill Law Journal*, vol. 31, 1986, p. 508-526.

Bon résumé des modifications qu'a subies la politique canadienne en matière d'investissement étranger depuis la création d'Investissement Canada.

STARR, Martin K. « *Global Production and Operations Strategy* », dans le *Columbia Journal of World Business*, hiver 1984, p. 17-22.

Discussion intéressante sur les aspects en évolution de l'avantage comparatif.

TRONDSSEN, Eilif. *The Future of International Services*, SRI International, n° 725, 1985.

Excellente discussion sur la mondialisation des services et sur ses conséquences pour les entreprises.

TRONDSSEN, Eilif. *Opportunities and Threats in the Global Trade Arena*, SRI International, D89-1305, 1989.

Analyse des tendances qui existent sur le plan du commerce et de la politique commerciale. L'ouvrage ne traite pas la mondialisation de façon particulière.

WACHTER, Thomas et Richard FOXEN. *Going Global*, Business Intelligence Program, rapport n° 782, automne 1989.

Bonne description des raisons qui expliquent l'apparition du phénomène de la mondialisation, ainsi que des composantes d'une stratégie mondiale.

WALKER, Richard, éd. *Insight Europe*, vol. XXVIII, n° 3, 27 mars 1989.

Analyse des bénéfices à tirer de l'Europe de 1992.

