

Le présent document constitue un résumé de recherche commandé pour les besoins du Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence. Les rapports demeurent la responsabilité des chercheurs. Les opinions qui y sont exprimées ne reflètent pas nécessairement celles du Groupe d'étude ou du Secrétariat.

Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence
Résumé du rapport de recherche

Auteurs : Alan M. Rugman, Indiana University et Jing Li, Simon Fraser University

Titre : Les chaînes d'approvisionnement sont-elles mondiales ou régionales? Répercussions sur le lieu du siège social au Canada.

Aspects abordés :

- Emplacement des sièges sociaux
- Chaînes d'approvisionnement mondiales ou régionales
- Incidence du type de propriété (nationale ou étrangère) sur les résultats d'une entreprise

Chaînes d'approvisionnement régionales

De nombreuses grandes entreprises fonctionnent désormais comme des réseaux (souvent transnationaux) plutôt que comme des organisations hiérarchiques. Ces réseaux peuvent être internes à l'entreprise ou externes (faisant intervenir d'autres entreprises). Bon nombre des 500 entreprises du classement mondial du magazine *Fortune* externalisent leurs activités vers les marchés émergents (la Chine, l'Inde et l'Asie du Sud-Est) afin de réduire leurs coûts et d'accroître l'efficacité de leurs activités. Il est désormais possible grâce à la réduction des coûts de transport et de communication de mettre en place des chaînes d'approvisionnement mondiales. Toutefois, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la gestion des risques à l'échelle mondiale engendrent également des coûts. Malgré les possibilités d'externalisation, la plupart des entreprises canadiennes s'approvisionnent et vendent surtout dans les marchés des pays de l'ALENA.

Dans une étude effectuée en 2004¹, Rugman et Verbeke ont constaté que parmi 380 des 500 multinationales figurant au classement du magazine *Fortune*, 9 avaient adopté une stratégie mondiale (c'est-à-dire qu'elles réalisaient au moins 20 p. 100 de leurs ventes dans chacun de trois continents, y compris les pays de l'ALENA, de l'UE et de l'Asie), 25 poursuivaient une stratégie axée sur deux régions (au moins 20 p. 100 des ventes dans chacun de deux continents, mais pas plus de 50 p. 100 dans un même continent) et 320 avaient opté pour une stratégie axée sur la région d'origine (plus de 50 p. 100 des ventes dans leur propre continent) en 2004.

Une analyse de l'information sur les activités en amont et en aval de 34 grandes (en fonction du volume de leurs ventes) entreprises internationales (en fonction de la part des ventes à l'étranger par rapport aux ventes totales) montre que les principales chaînes d'approvisionnement de plus de

¹ A.M. Rugman et A. Verbeke, « A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises », *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n° 1 (2004), p. 3-18.

Le présent document constitue un résumé de recherche commandé pour les besoins du Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence. Les rapports demeurent la responsabilité des chercheurs. Les opinions qui y sont exprimées ne reflètent pas nécessairement celles du Groupe d'étude ou du Secrétariat.

75 p. 100 des entreprises se trouvent dans les pays de l'ALENA. Parmi ces 34 entreprises, 7 (20 p. 100) enregistrent plus de 80 p. 100 de leurs ventes au Canada, 22 (65 p. 100) réalisent plus de 50 p. 100 de leurs ventes dans les pays de l'ALENA (mais moins de 80 p. 100 au Canada), 4 (12 p. 100) vendent plus de 20 p. 100 de leur production dans chacune de deux régions mondiales (soit l'ALENA et l'UE, soit l'ALENA et l'Asie), et une seule (3 p. 100) enregistre plus de 50 p. 100 de ses ventes dans une seule région étrangère (l'UE). Enfin, aucune entreprise ne réalise plus de 20 p. 100 de ses ventes dans chacune de ces trois régions (cela dit, une y arrive presque). Bref, 85 p. 100 des entreprises canadiennes ont des activités en aval dans leur région d'origine.

En ce qui concerne les ressources en amont (lieu où se trouvent les matières premières, les ressources naturelles et les autres facteurs de production, où sont réalisées les activités de recherche-développement et où sont établies l'infrastructure et les activités de l'entreprise), 38 p. 100 des entreprises (13 entreprises) réalisent principalement leurs activités au Canada, contre 41 p. 100 (14 entreprises) dans les pays de l'ALENA, seulement 18 p. 100 (6 entreprises) dans deux régions. Enfin, une entreprise (3 p. 100) enregistre des activités en amont dans les trois régions. Ainsi, c'est surtout dans leur région d'origine que 79 p. 100 des entreprises canadiennes réalisent leurs activités en amont.

Les entreprises canadiennes devraient implanter leur siège social dans les pays faisant partie de l'ALENA. Il leur paraît logique que leur siège soit situé aux États-Unis afin de tirer indirectement profit de réseaux et de relations politiques avec des groupes de pression dans ce pays.

Les avantages propres à une entreprise donnent de l'importance à l'emplacement du siège social

Les entreprises peuvent bénéficier d'avantages propres au pays (APP), lesquels reflètent l'abondance des ressources naturelles au Canada (comme les ressources minières et forestières et l'énergie) et d'avantages propres à l'entreprise (APE). Pour les entreprises bénéficiant d'APP forts, l'emplacement du siège social n'a pas vraiment d'importance. En revanche, l'emplacement du siège social a une grande importance dans le cas des entreprises présentant de forts APE dans l'un ou l'autre des domaines suivants : savoir, technologie exclusive, capital-marque, gestion et marketing. En effet, le déménagement du siège de ces entreprises à l'extérieur du Canada peut entraîner des pertes d'ordre social.

Comparaison des résultats entre les entreprises canadiennes et les entreprises étrangères

La différence entre les résultats financiers des entreprises canadiennes et ceux des entreprises étrangères ayant des activités d'une envergure similaire au Canada n'est pas statistiquement significative. Cette conclusion repose sur l'analyse de la moyenne sur cinq ans du ratio de la marge d'exploitation, du taux de rendement de l'actif et du ratio de Tobin [(capitalisation boursière + valeur

Le présent document constitue un résumé de recherche commandé pour les besoins du Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence. Les rapports demeurent la responsabilité des chercheurs. Les opinions qui y sont exprimées ne reflètent pas nécessairement celles du Groupe d'étude ou du Secrétariat.

comptable des capitaux propres + total des emprunts)/(total de l'actif)]. En conséquence, la vente d'une entreprise canadienne à des intérêts étrangers n'affectera à peu près pas, en moyenne, les résultats financiers de cette entreprise.

Selon Baldwin et Gellatly (2007)², les entreprises étrangères possèdent généralement des usines plus grandes, versent des salaires plus élevés, ont une meilleure productivité et innovent davantage. Toutefois, si l'on compare les multinationales canadiennes aux entreprises étrangères, les études donnent à penser que la différence est minime entre les deux groupes d'entreprises pour ce qui est de la valeur ajoutée par employé, de la production brute par travailleur, des salaires des travailleurs, de la part de la main-d'œuvre indirecte et des types de technologies utilisées. Les conclusions de l'étude vont dans le sens de celles de Baldwin et Gellatly. Pour l'essentiel, les données empiriques des 30 dernières années montrent que le pays où est située une entreprise joue un grand rôle dans les résultats de cette entreprise, d'où le fait que les entreprises établies au Canada, qu'elles soient étrangères ou canadiennes, obtiennent en gros des résultats similaires. Ces deux groupes d'entreprises tirent parti de l'abondance des ressources naturelles canadiennes et sont limités par la taille restreinte du marché canadien et par la protection institutionnelle exercée dans certains secteurs.

L'avantage de disposer d'une chaîne d'approvisionnement régionale

La part des ventes réalisées dans les pays de l'ALENA a une incidence positive considérable sur les résultats et le taux de rendement de l'actif des entreprises de la région. Les entreprises dont le pourcentage des ventes dans les pays de l'ALENA est élevé affichent généralement de meilleurs ratios de la marge d'exploitation et de meilleurs taux de rendement de l'actif. Ainsi, la mise en place de chaînes d'approvisionnement régionales et l'implantation de sièges sociaux divisionnaires dans les pays de l'ALENA pourrait permettre aux entreprises canadiennes d'améliorer leurs résultats.

Conclusions

Les entreprises canadiennes devraient implanter leur siège social dans les pays de l'ALENA afin de tirer parti de l'intégration économique entre le Canada, les États-Unis et le Mexique. Le fait d'avoir des bureaux aux États-Unis ou au Mexique peut être bénéfique pour les entreprises canadiennes en leur permettant de consolider leurs chaînes d'approvisionnement. Les entreprises canadiennes verraient ainsi leurs avantages concurrentiels augmenter et leurs résultats financiers s'améliorer.

Étant donné que les entreprises canadiennes n'affichent pas des résultats financiers supérieurs à ceux des entreprises étrangères, le gouvernement du Canada ne devrait pas s'inquiéter de la diminution sur son territoire du nombre

² Baldwin, J.R. et Gellatly, G., « Liaisons globales : les multinationales au Canada : aperçu des recherches à Statistique Canada », Rapport de recherche n° 14, Série L'économie canadienne en transition (Ottawa : Statistique Canada, Division des études micro-économiques, 2007).

Le présent document constitue un résumé de recherche commandé pour les besoins du Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence. Les rapports demeurent la responsabilité des chercheurs. Les opinions qui y sont exprimées ne reflètent pas nécessairement celles du Groupe d'étude ou du Secrétariat.

de sièges sociaux d'entreprises canadiennes, et il n'y a pas lieu de prendre des mesures particulières pour protéger les entreprises canadiennes ou pour les obliger à avoir tous leurs sièges sociaux divisionnaires au Canada. Le choix de l'emplacement des sièges sociaux fait partie de la stratégie d'une entreprise et des processus internes de celle-ci. Le gouvernement devrait suivre une politique non-interventionniste sur cette question.

Le fait de maintenir au Canada les sièges sociaux d'entreprises ayant des APE manifestes présente des avantages économiques et sociaux pour l'économie locale (sous la forme de retombées). Le gouvernement devrait s'attacher à créer un environnement plus favorable au développement d'avantages propres aux entreprises canadiennes. Il pourrait mettre en place des mesures d'incitation fiscales afin de faciliter la formation de grappes fondées sur le savoir dans les grandes villes. Il peut également ouvrir progressivement les secteurs protégés, comme le secteur financier, aux entreprises étrangères, afin d'y accroître l'intensité de la concurrence. Si elles sont confrontées à une concurrence intense, il est possible pour les entreprises canadiennes de renforcer les avantages qui leur sont propres.

Les entreprises canadiennes ont tendance à afficher de moins bons résultats lorsqu'une part importante de leurs ventes sont réalisées à l'extérieur des pays de l'ALENA. Par conséquent, le fait d'accorder la priorité aux marchés mondiaux et aux chaînes d'approvisionnement mondiales ne conduit pas forcément à des résultats heureux pour les entreprises canadiennes. Il semble peu utile d'inciter les entreprises à partir à la recherche des fournisseurs et des clients sur les marchés internationaux. Le gouvernement devrait plutôt consacrer ses ressources à l'élaboration de politiques utiles au développement de chaînes d'approvisionnement régionales.

Le gouvernement devrait chercher à approfondir la portée de l'ALENA de sorte que le cadre juridique et institutionnel dans lequel s'inscrivent les échanges commerciaux en Amérique du Nord soit à la hauteur de l'intégration économique déjà en place. Par exemple, le Canada devrait se pencher au plus vite sur l'harmonisation des normes canadiennes et américaines. Les préoccupations liées aux pertes d'emploi et les mesures de soutien au recyclage professionnel prévues en pareil cas devraient s'inscrire davantage dans le cadre d'un accord commercial régional comme l'ALENA plutôt que dans le cadre d'un accord de l'Organisation mondiale du Commerce.