

COMPÉTENCES STRATÉGIQUES ET STRATÉGIES DES MULTINATIONALES CANADIENNES

Vincent Sabourin, Ph.D. et Élie Bendavid, MBA
Respectivement professeur et étudiant gradué
Département des sciences administratives de l'Université du Québec à Montréal,
Ecole des sciences de la gestion, Département des sciences administratives,
Université du Québec à Montréal,
315 rue Ste-Catherine Est, R-3550, C.P. 6192, succ. Centre-Ville,
Montréal (QUEBEC), H3C 4R2.
Tél. (514) 987-3996, fax (514) 344-0761.

Le résumé

Cet recherche illustrent comment les multinationales canadiennes développent des stratégies de mondialisation basées sur un recentrage de leurs compétences stratégiques. Les stratégies des grandes entreprises canadiennes comme Alcan, Domtar et le Canadien Pacifique misent sur des centres de gravité différents. Alcan s'est recentré au niveau de la transformation primaire alors que Domtar a effectué un recentrage au stade de la transformation secondaire. Enfin le Canadien Pacifique a recentré ses activités au niveau des activités tertiaires.

1.0 L'INTRODUCTION

La perspective ayant dominé la recherche sur les stratégies internationales des entreprises au cours des dernières années fut essentiellement économique¹. Dans une certaine mesure, le domaine de la stratégie internationale fut lui-même considéré comme un sous-produit de la théorie de l'organisation industrielle (Barney et Ouchi, 1988). Cette approche a permis le développement de l'école du positionnement selon laquelle la stratégie connaît une "évolution implicite", déterminée par l'adaptation entre les compétences distinctives de la firme et les impératifs provenant de la structure de l'industrie dans laquelle elle opère (Porter, 1980, 1985; Lele, 1992) ou encore celle du marché (Aaker, 1984; Day, 1990).

¹ Voir Ghoshal (1987) et Kogut (1989) pour des compléments de littérature

Durant les années 80, les principaux développements reliés à l'analyse stratégique se sont concentrés sur les liens entre les activités organisationnelles et les contingences de l'environnement externe de la firme, à l'instar de l'analyse de la structure de l'industrie et du positionnement concurrentiel de Michael Porter et des études empiriques entreprises dans le cadre du projet PIMS (Profit Impact Market Share).

La stratégie fut présentée d'abord et avant tout comme un processus normatif qui implique un choix d'options stratégiques limité et dicté par l'environnement externe de la firme et où les dirigeants disposant de très peu de latitude dans la formulation de la stratégie concernant les orientations qui s'imposent².

Depuis le début des années 90, l'école du positionnement est dans une certaine mesure, remis en question à l'aide des développements récents de l'école des compétences stratégiques. Cette perspective repose en priorité sur une analyse interne de la firme et une évaluation de l'accumulation de ses ressources, à la fois tangibles et intangibles. Selon l'approche des compétences stratégiques, les habiletés de l'entreprise sont idiosyncratiques c'est-à-dire propres à chacune. Elles sont le résultat du cumul d'un savoir-faire et d'un apprentissage organisationnel ayant une valeur économique. Ces éléments représentent un actif intangible majeur pour une entreprise (Stalk, 1990; Ghemawat, 1991; Hamel et Prahalad, 1990; Collis, 1991). Ces compétences stratégiques jouent un rôle prépondérant en tant que source d'avantage concurrentiel. Difficiles à transférer ou à copier, elles peuvent se présenter sous la forme d'actifs tangibles tels que des processus technologiques sophistiqués ou comme une localisation commerciale avantageuse, et d'actifs intangibles tels que la réputation du service à la clientèle ou une culture soutenue par une éthique de travail très forte.

Cette école des compétences stratégiques met en lumière l'importance du métier d'entreprise et son rôle dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise. Elle permet aussi de cerner plus

² D'autres thèses contingentes étendent cette analyse en soutenant que les entreprises ne disposent d'aucune autonomie pour déterminer leurs comportements stratégiques. Cette théorie trouve une autre forme d'expression avec les thèses de la sélection naturelle, qui exploitent des analogies biologiques et écologiques pour exprimer le processus à long terme de sélection des formes organisationnelles par l'environnement. Les firmes doivent donc s'adapter au risque de disparaître. Pour plus d'informations sur cette perspective déterministe des activités organisationnelles, voir Hannan et Freeman (1977), Aldrich (1979) ainsi que Astley et Fombrun (1983).

précisément les possibilités de diversification et les liens stratégiques créateurs de valeur économique entre différents secteurs d'activités (Hamel et Prahalad, 1990). Selon cette école, la formulation et la conception de la stratégie doit s'effectuer autour des ressources critiques les plus importantes et des habiletés particulières de la firme et limite son envergure stratégique aux activités où elle possède un avantage concurrentiel bien établi (Grant, 1991).

Parmi les concepts utiles pour articuler le concept de compétences stratégiques, on retrouve celui de centre de gravité. Galbraith (1983, 1986) a développé la notion de « centre de gravité » comme cadre de référence et de catégorisation des compétences stratégiques. Toute entreprise possède un centre de gravité correspondant au choix initial d'un secteur d'activités et d'une phase particulière du processus séquentiel de transformation de facteurs en produits au sein de ce secteur. Ce concept permet de saisir comment les facteurs de succès d'une entreprise varient selon son secteur d'activités particulier et la chaîne de valeur économique de ses activités.

2.0 LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

L'objectif de la recherche était d'identifier les stratégies des multinationales canadiennes reposant sur leurs compétences stratégiques. D'une façon spécifique, la recherche visait les objectifs suivants:

- Préciser les principales stratégies de recentrage stratégique basées sur les compétences stratégiques des multinationales canadiennes.
- Identifier les entreprises canadiennes ayant effectués des restructuration menant à un recentrage stratégique.

3.0 LA MÉTHODOLOGIE

Cette section présente brièvement les choix effectués sur le plan de la méthodologie.

3.1 Choix d'un échantillon

Cinq multinationales d'envergure comparable ont été retenues pour les besoins de la recherche: *Alcan*, *Avenor*, *Canadien Pacifique*, *Dominion Textile* et *Domtar*. Nous présentons dans le cadre de cet article que les résultats de Alcan, Canadien Pacifique et Domtar.

La sélection de l'échantillon, non probabiliste et composé des firmes faisant partie de l'étude, a été guidée par trois critères préétablis. Dans un premier temps, cette recherche repose sur les firmes multinationales (FMN) figurant parmi les plus importantes dans leur secteur respectif, ce qui signifie que les firmes maintiennent des opérations significatives à l'étranger, tout en agissant comme leaders dans l'application de leurs stratégies.

Le second critère de sélection se réfère à la nationalité des firmes. Effectivement, en complément de la perspective internationale, les entreprises choisies doivent être de propriété canadienne. Celles-ci sont généralement caractérisées par un pourcentage de leurs ventes et de leurs profits réalisé à l'étranger, plus élevé que la plupart des multinationales étrangères, étant donné l'étroitesse du marché domestique. Des raisons d'ordre pratique impliquent également par la présence du siège social dans la région métropolitaine de Montréal.

Le troisième critère de sélection implique la diversité des secteurs d'activités et l'importance des activités étrangères. Notre objectif était d'étudier uniquement des firmes qui, amenées par un long processus de diversification dans de nombreux secteurs et régions, ont été obligées à procéder à des restructurations majeures.

Eisenhardt (1989) insiste effectivement sur la sélection d'un échantillon approprié, afin de mieux contrôler les variations exogènes, mais également pour mieux définir les limites pour la généralisation des résultats. Pour cela, Yin (1989) établit une distinction entre quatre types d'études de cas à partir de deux dimensions à considérer: le nombre de cas, ou d'entreprises à considérer, et le nombre d'unités d'analyse.

La première décision à prendre, lors du design de l'étude de cas, consiste à se fixer sur un choix pour le nombre de cas sur lesquels repose l'étude. La décision de ne prendre en considération qu'un seul cas se justifie lorsqu'il s'agit d'un cas *critique* (satisfaisant toutes les conditions pour tester une théorie), *unique* (caractérisant une situation rare) ou *révélateur*

(révélant un phénomène peu connu). Les cas multiples, par contre, visent la répllication *littérale* (l'utilisation d'autres cas ressemblants viendraient confirmer la même théorie), ou la répllication *théorique* (le recours à des cas différents devraient produire des résultats différents).

La nature même de notre question de recherche nous amène à considérer plusieurs FMN, pour mieux établir les distinctions stratégiques qui ont caractérisé leur évolution. De plus, l'étude de différentes variables relatives au recentrage (activités et régions) nous situe dans la multiplicité des unités d'analyse, et nous sert à mettre en évidence les distinctions entre les différents modes de recentrage adoptés.

3.2 Choix des instruments pour la cueillette de données

Une fois le cadre de la recherche établi, les données restent à être recueillies. Pour cela, Yin (1989) propose six sources d'informations et d'évidences, soit les documents, les archives, l'observation directe, l'observation participante et l'emploi d'artefacts.

Les deux premières sources de données, qui correspondent aux données secondaires et se composent de documents internes et externes à l'entreprise, nous ont permis dans un premier temps de tirer toute l'information accessible, pertinente à notre étude. Ces données secondaires sont composées essentiellement des études déjà effectuées sur les entreprises que nous avons choisi, des rapports annuels, et des articles de revue. Un recours à des données primaires s'avère cependant un complément indispensable pour cerner notre question de recherche. Ces données, qui ont été recueillies directement par le chercheur, et orientées en fonction des besoins spécifiques de l'étude, s'obtiennent par diverses méthodes; nous avons cependant privilégié les entrevues pour la pertinence de nos besoins. De plus, la nécessité de se pencher plus particulièrement sur des sujets précis, tout en préservant une base comparable entre les différentes entreprises nous a donc amené à établir un questionnaire sur lequel figurent les différentes dimensions à approfondir. Nous avons ainsi pu obtenir un matériel riche et détaillé, utile dans la recherche qualitative.

4.0 L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Cette section présente les trois stratégies de recentrages stratégiques identifiées dans le cadre de cette recherche soit le recentrage au niveau de la transformation primaire, le recentrage au niveau de la transformation secondaire des activités et le recentrage au niveau des activités tertiaires. Pour chacune des stratégies nous avons identifié une multinationales canadienne dont la stratégie repose sur cet ensemble de compétences particulières. Ainsi Alcan correspond à une stratégie de recentrage au niveau des activités primaire, Domtar possède les caractéristiques d'une stratégie de recentrage au niveau des activités de transformation secondaire alors que le Canadien Pacifique correspond à un recentrage au niveau des activités tertiaires.

4.1 Le recentrage stratégique d'Alcan au niveau de la transformation primaire

Les transformations survenues dans l'industrie de l'aluminium, au début des années 80, ont amené Alcan à redéfinir ses priorités et son organisation. La mission d'Alcan, publiée une première fois en 1986, modifiée en 1990, énonce les objectifs de la société³: *Alcan entend être la société d'aluminium la plus innovatrice au monde. Par l'entremise de son personnel, Alcan veut être une entreprise mondiale à l'écoute de la clientèle, respectueuse de l'environnement, vouée à l'excellence et aux coûts les plus bas dans les activités du secteur de l'aluminium qu'elle choisit et les entreprises connexes. Pour les années 1990, l'objectif d'Alcan est d'atteindre un rendement de l'avoir des actionnaires surpassant celui de l'indice des Industrielles Standard & Poor's.*

Ainsi, outre la mention de "société d'aluminium diversifiée" qui apparaissait dans la mission précédente, la modification principale au niveau de la stratégie de fut de consacrer "*des ressources importantes à la mise sur pied d'un ensemble de nouvelles entreprises offrant un potentiel supérieur de croissance et de profit.*" Cet engagement a nécessité un renforcement des compétences du fabricant.

³ Précis d'Alcan, 1986 et 1990

L'analyse de la répartition des ventes d'Alcan à la fin des années 80 permet d'illustrer ce renforcement du métier de l'entreprise, et de mieux saisir les changements qui sont survenus par la suite. Cet engagement a nécessité un recentrage des activités sur les habilités principales de l'entreprise, dans la transformation primaire du métal (essentiellement les produits laminés), délaissant par là-même de nombreuses activités dans la transformation de produits semi-finis en produits finis à base d'aluminium. Ces activités de transformation secondaire sur lesquelles avaient misé Alcan furent l'objet d'un désinvestissement.

En 1988, bien qu'Alcan soit un chef de file sur les marchés internationaux de produits en lingots (22% des ventes totales), elle demeure avant tout un fournisseur majeur de produits d'aluminium transformés (68%), dont les produits laminés occupent une place prépondérante, avec 39% des ventes, et les produits extrudés et étirés 19%. Alcan fabrique également des produits autres que l'aluminium qui représentent 12% de ses ventes.⁴

Les transformations survenues dans l'industrie de l'aluminium au début des années 90, ont amené l'entreprise à redéfinir ses priorités et son organisation. La compagnie a également procédé, depuis le début des années 1990, à d'importants changements organisationnels afin de pouvoir mettre l'accent sur ses priorités de manière efficace. Alcan a amorcé le 1^{er} novembre 1993 un vaste programme de restructuration de ses opérations internationales, accompagnés de remaniements au sein de la direction avec la nomination de Jacques Bougie au titre de président et chef de la direction.

Bien que ces exemples illustrent une intégration sélective au niveau des activités aval au début de 1994, Alcan possédait un soixantaine d'entreprises d'aval répartie dans le monde entier, à la fin de l'année 95, il n'en restait plus qu'une quarantaine), ce désinvestissement a permis un renforcement de la transformation primaire en vue de prendre une position de leadership en matière de laminage où Alcan détient un avantage compétitif et qui nécessitent des investissements importants.

Depuis 1990, Alcan a consenti d'importants investissements en vue de renforcer sa position de producteur de produits laminés par l'expansion de ses capacités de transformation: des

⁴ *Alcan Aluminium Ltée*, rapport annuel 1988 et *Précis d'Alcan*, 1988.

investissements dans l'expansion et la modernisation d'installations en Amérique du Nord et du Sud et en Europe, entrée en service des usines de Logan (Kentucky) et Norf (Allemagne), l'acquisition d'une usine de laminage à froid et de finition à Nachterstedt, en Allemagne, et la mise en service d'installations supplémentaires à partir de 1996) tel que mentionné par la direction. *Hautement stratégiques, les investissements dans les laminoirs échappent au sabrage des dépenses en immobilisations.*⁵

Au niveau des activités, le recentrage s'est effectué donc essentiellement autour de l'aluminium semi-ouvré (essentiellement les produits laminés), et toutes les filiales [...] qui ne sont pas liées directement à l'électrolyse seront vendues."⁶ Les produits laminés sont destinés à divers marchés, dont l'automobile et l'emballage (canettes et autres) jouent un rôle plus important.

Pour faire face à la crise que traversait la compagnie, Alcan a identifié un nouvel axe pour poursuivre son développement, en intensifiant ses investissements dans la transformation primaire et dans les seuls secteurs d'aval qui s'intègrent à la stratégie d'ensemble, concentrant ainsi ses activités dans quelques marchés clés d'envergure mondiale, essentiellement le marché de l'automobile et des canettes.

Alcan su répondre au besoin des fabricants de canettes et en a fait un de ses principaux marchés. L'entreprise a aussi identifié des opportunités très intéressantes dans le marché de l'automobile grâce à l'introduction du métal qui allège le poids des voitures.

Conformément à ses priorités stratégiques, Alcan a donc vendu plusieurs entreprises stratégiques (entreprises dans les secteurs des produits de bâtiment, des tuyaux et des profilés, de distribution de métaux, ainsi que ses participations dans diverses entreprises d'aval où il est difficile de se démarquer des concurrents).

⁵ *La dynamo d'Alcan*, Commerce 93, numéro 10 (Octobre 1991).

⁶ *Alcan: repli dans l'aluminium primaire et restructuration majeure*, Les Affaires, 12 mars 1994.

La priorité d'Alcan est devenue l'optimisation du réseau mondial d'installations de laminage⁷. Suite aux nombreux investissements réalisés dans ce secteur, Alcan est maintenant le premier producteur mondial de produits laminés⁸. De plus, au niveau des activités de transformation que la stratégie d'Alcan réside. L'entreprise mise sur l'appropriation de niches encore peu explorées, qui sont directement liées aux activités compétences motrices de l'entreprise, des créneaux qui exigent un fort degré d'ingénierie, des pièces que peu de gens sont capables de fabriquer⁹.

Ce recentrage a modifié la composition du chiffre d'affaire de l'entreprise. En 1995, les produits laminés ont augmenté pour représenter 48% des ventes de l'entreprise, au détriment des produits extrudés et étirés (14%), ainsi que d'autres produits transformés (8%). Ces orientations stratégiques démontrent donc un recentrage des activités sur les habilités principales de l'entreprise au niveau de la transformation première du métal, délaissant par là même de nombreuses activités situées en aval dans l'industrie¹⁰ au niveau de la transformation secondaire. Le tableau 1 en annexe présente le détail des résultats.

4.2 Le recentrage stratégiques de Domtar au stade de la transformation secondaire

Domtar Inc., est une entreprise canadienne dont la fondation remonte au début du siècle, soit en 1903. L'entreprise de fabrication commercialise la pâte et papiers ainsi que des emballages. À l'origine, l'entreprise était orientée vers la distillation du goudron et la fabrication du croséote (produits de traitement du bois pour l'étanchéité des toitures) utilisés

⁷ Comme nous l'expliquait en entrevue M. Guy Delisle, directeur en dotation et développement des cadres, en présence de M. Jacques Villemure, conseiller principal en communications, "la départition des activités avales s'explique en partie par un approvisionnement rendu aisé grâce à la disposition du métal aux entrepôts du LMI; les investissements relativement faibles pour créer des débouchés au métal ont été suivis par la prolifération de nouveaux concurrents."

Charles Babin, du département des relations publiques, nous résume donc la logique dans la stratégie d'Alcan concernant ses désinvestissements: "This is all part of a strategic plan to maintain investments only in those downstream operations that fit in with our core smelting and rolled products business... All Alcan is doing is concentrating on its strengths."

⁸ Exposé par Jacques Bougie, la 93^e assemblée annuelle des actionnaires d'Alcan Aluminium Limitée (27 avril 1995).

⁹ *La dynamo d'Alcan*, Commerce 93, numéro 10 (Octobre 1991).

¹⁰ *Alcan Aluminium Limitée*, rapport annuel 1995.

dans la construction. La croissance de la société a d'abord été axée sur l'exploitation d'usines de sel à usage industriel et domestique. Elle s'est par la suite diversifiée dans les produits chimiques et dans les matériaux de construction. Les activités de Domtar ont longtemps été très diversifiées, en dehors des produits reliés à l'industrie du bois, et ce n'est qu'au cours des années 1950 qu'elle réussit à devenir un joueur significatif dans l'industrie des pâtes et papiers.

Le profil de Domtar a évolué au cours des années. L'entreprise se décrit dans le rapport annuel de 1988, comme une "société axée sur les ressources naturelles". L'année précédente, elle se présentait comme une "société diversifiée" aux "multiples activités [...] axées sur les ressources naturelles". La diversification y fut présentée comme "source de croissance."¹¹

Les orientations adoptées au cours des dernières années ont modifié considérablement le profil de Domtar et conduit l'entreprise à d'importants changements au niveau de ses activités. Ces orientations furent accompagnées d'une restructuration qui a permis à Domtar d'effectuer un recentrage de ses activités vers la transformation secondaire comme les emballages et papiers à valeur et s'est départie de ses activités de première transformation.

Depuis la décennie 80, diverses mesures ont contribué à recentrer les compétences stratégiques à l'aide d'un programme d'investissement majeur. Ce programme a permis la réalisation de deux projets importants: un programme de modernisation de l'usine de papier fins de Windsor au Québec qui représente la "priorité, [...] l'avenir de Domtar"¹². Ces investissements ont représenté une somme de plus d'un milliard de \$ entre 1984 et 1989). Il a aussi amené une expansion du secteur des panneaux décoratifs, tandis que les investissements furent maintenus dans le secteur des pâtes et papiers.

En 1988, Domtar est devenu le premier producteur et distributeur de papiers fins au Canada. Cette division, qui représente 26% du total des ventes de la société, dirige également l'un des importants réseaux de marchands de papiers fins dans l'est du Canada. Les autres produits de

¹¹ *Domtar*, rapports annuels 1987 et 1988.

¹² *La dernière chance de Domtar*, Commerce, juillet 1992.

pâtes et papiers (18% des ventes) sont le papier journal et papier impression spéciale, les pâtes et l'approvisionnement en bois (matière ligneuse et bois de sciage). Domtar détient également une part importante du marché canadien des emballages, secteur qui représente 19% de ses activités en terme de ventes, tandis que le secteur des matériaux de construction représente 27% des ventes et celui des ressources -produits chimiques ainsi que gaz naturels et pétrole-10%.¹³

Le plan stratégique adopté par Domtar à la fin des années 1980, fut accompagné de la nomination d'une nouvelle équipe de direction à la tête de Domtar. Ce plan stratégique a amené un recentrage des activités de production où l'entreprise possédait des compétences distinctives¹⁴. Ce recentrage est désavoué à la stratégie de diversification mise en place sous l'ancienne administration.¹⁵ Le nombre de secteurs d'activité fut réduit de 12 à 4 tandis que le nombre de divisions passa de 12 à 6. Ce recentrage fut accompagnée d'une structure de groupes beaucoup plus décentralisée à partir de 1992. Selon M. Larson, président et chef de l'exploitation de Domtar, la "nouvelle stratégie d'entreprise [...] a consisté à concentrer Domtar sur son système d'affaires de pâtes et produits forestiers, papier fins et d'emballages, et devenir une entreprise plus concurrentielle et efficace."¹⁶

Ces orientations furent accompagnées d'une restructuration qui a permis à Domtar de recentrer des activités au niveau de transformation secondaire dans l'industrie des produits forestiers. L'entreprise s'est aussi départie du secteur des ressources, fournissaient une source d'approvisionnement énergétique à ses installations, et de certaines de ses activités de première transformation de pâtes et papiers, ainsi que de sa division de matériaux de construction.

Domtar a renforcer des activités de transformation des produits de papiers à valeur ajoutée, et sa position de producteur et distributeur dans les secteurs de l'emballage. Ce renforcement de

¹³ Domtar, rapport annuel 1988 et *Info-Domtar*, mai 1989.

¹⁴ Domtar Inc., Levesque Beaubien Geoffrion Inc., 27 janvier 1993.

¹⁵ *Le redressement de Domtar est comparable à celui des autres papetières*, Les Affaires, 05 novembre 1994.

¹⁶ *Domtar annonce un bénéfice net record de 301 millions \$ pour 1995*, Domtar communiqué.

ces activités lui confère le statut de principal producteur au Canada et des papiers à valeur ajoutée. Les secteurs de l'emballage s'apparentent en termes de technologie et de procédés avec les papiers fins¹⁷ caractérisés.

Par contre, Domtar a effectué un désinvestissement dans ses divisions du sel, ses divisions des produits chimiques et d'énergie (1989, 1990), de la préservation du bois (1993), de papier d'impression spéciale (1992) de ses éléments d'actifs de papier journal regroupés dans Alliance (1994), ainsi que des produits de toiture et d'isolation pour bâtiments commerciaux (1994). Plus récemment, l'entreprise s'est départie de sa division des panneaux de gypse (1995) et des panneaux décoratifs (1996), complétant ainsi son désinvestissement du secteur des matériaux de construction.

En 1996, Domtar se définissait comme producteur de *pâtes et produits forestiers* et de *papiers fins*, dont les principales gammes de produits sont les papiers fins de communication et de spécialité, la pâte commerciale et le bois d'oeuvre. Domtar se définissait aussi comme un fabricant d'emballages, dont les principales gammes de produits sont les cartons-caisses, les cartonnages ondulés et la collecte de vieux papiers. Le tableau 2 en annexe présente le détail des résultats.

4.3 Le recentrage du Canadien Pacifique au niveau des activités tertiaires

Canadien Pacifique est une société de gestion dont la mission est de "réaliser le plein potentiel de l'actif" et d'accroître le rendement à l'intention des actionnaires par le biais de participations dans divers secteurs d'activités. Le rapport annuel de l'entreprise précise que "L'objectif primordial du Canadien Pacifique est de mener ses diverses entreprises de telles sorte que ses actionnaires puissent en retirer un rendement financier intéressant. "La société a continué une évolution constante au cours des années, se développant dans un premier temps comme compagnie mondiale de transports, puis par la suite comme entreprise diversifiée dans le transport, les ressources naturelles et la production de biens manufacturés.

¹⁷ Titres Québécois - Perspectives 1996: Domtar Inc., Lévesque Beaubien Geoffrion Inc.

L'expansion et la diversification sur laquelle s'est appuyée la société depuis les années 60 avait comme objectif de diminuer sa dépendance face à la conjoncture économique. La société s'est cependant retrouvée en mauvaise position pour faire face au nouvel ordre mondial des années 80. Elle a dû amorcer un vaste programme de restructuration et chercher à identifier ses compétences stratégiques ayant la plus forte création de valeur économique.

Une rupture et une période de changement fut nécessaire. Cette rupture a amené une remise en question de la stratégie passée du Canadien Pacifique qui s'appuyait sur la diversification. Une fois la structure simplifiée, afin d'alléger au maximum le processus de décision, suite à la fusion des Entreprises Canadien Pacifique et de Canadien Pacifique Limitée, la stratégie adoptée a visé l'identification des secteurs stratégiques et les entreprises ayant l'avenir le plus prometteur, en vue d'y recentrer ses activités¹⁸. L'entreprise présente sa démarche de la façon suivante :

"Les changements de la dernière décennie ont transformés le Canadien Pacifique de façon radicale. le conglomérat diversifié des années 80 a fait place à une société exploitante leste, [...] dont les ressources sont concentrées dans un plus petit nombre d'entreprises plus fortes, plus compétitives.¹⁹"

La direction de CP est maintenant plus claire.

"La société entend consacrer ses ressources corporatives aux segments d'activité bénéficiant d'une structure de coûts concurrentielle (pétrole et gaz, charbon, transport maritime) et au segment où les coûts peuvent s'ajuster (transport ferroviaire)", précise Stephen Raphael, de Lafferty Harwood et associés²⁰.

¹⁸ "Our strategic initiatives for achieving higher returns include continuing to rationalize our asset mix, focusing on businesses which have inherent competitive advantages [...]. We will continue to reduce our cyclical risk, diversify geographically, achieve better balance between mature and growth businesses and maintain a financial position consistent with our mix of businesses." Source: *Building on our strengths: a strategy for the 1990s*, Canadien Pacifique, 1989

¹⁹ *Affermir notre croissance, accroître notre compétitivité,*

²⁰ *Canadien Pacifique: les analystes espèrent que la radiation d'Unitel marquera un point tournant*, Les Affaires, novembre 1995.

Au cours des derniers exercices, ce programme de recentrage a nécessité une consolidation du champs d'activité dans laquelle oeuvre le conglomérat.²¹ Les difficultés de l'entreprise l'ont obligé à procéder à d'importantes restructurations. L'entreprise s'est départie de toutes ses activités de fabrication, CP a renforcé sa position dans le transport ferroviaire et maritime et dans la production de pétrole et gaz naturels et de charbon, où il l'entreprise est l'un des plus importants producteurs au monde²².

Comme l'a expliqué M.K.S. Benson, vice-président, ressources humaines et administration, "la réduction de nos activités nous a permis de nous concentrer sur nos compétences stratégiques et de renforcer les secteurs-clés afin de devenir un joueur d'envergure mondiale [...] et que CP soit reconnu comme leader dans son secteur sur une base globale."

Depuis son recentrage, l'entreprise du CP a été remodelée. Canadien Pacifique s'est départi de ses activités de produits manufacturés et de certaines de ses activités dans le secteur des ressources et du transport, en effectuant un recentrage sélectif dans la production et la commercialisation du pétrole et gaz naturels et du charbon, où il figure parmi les producteurs les plus importants au monde, ainsi que dans le transport ferroviaire et maritime.

Depuis 1985, un certain nombre de mesures correspondant à la mise en application de nouvelles stratégies ont été prises afin de renforcer la position stratégique de l'entreprise. Sur le plan du chiffre d'affaires, le transport ferroviaire représente maintenant 22% des activités de CP, le transport aérien 9% des activités, le transport maritime 2% et le transport routier 2%. L'entreprise CP demeure également active dans les secteurs du pétrole où le transport et la distribution jouent un rôle stratégique comme le gaz naturel 7%, les produits miniers 12% et forestiers 14%, l'acier et les produits industriels 21%, les biens immobiliers 2% et diverses autres activités dont les services financiers 9%²³.

²¹ *Canadien Pacifique Limitée*, notice annuelle, le 10 mars 1995.

²² Notons que le CP a conservé la gestion de biens immobiliers et hôtels qui bénéficient souvent d'un avantage historique sur le plan de la localisation commerciale.

²³ *Canadien Pacifique Limitée*, rapport annuel 1985.

De nombreuses activités ont ainsi été cédées au cours des dix dernières années dans des secteurs au-delà des compétences stratégiques du CP, dont d'importantes sociétés de transport aérien, de transport maritime en vrac et de transport routier, de produits forestiers, d'extraction de minerai, de production d'acier et des produits agro-alimentaires. Également, les participations dans *Unitel*, un joueur important dans le marché canadien de l'interurbain, cédées à AT&T. Le tableau 3 en annexe présente le détail des résultats.

5.0 LES IMPLICATIONS POUR LA GESTION

Cette recherche montre comment les compétences stratégique représentent un élément primordial dans la formulation et la mise en oeuvre d'une stratégie internationale pour les multinationales canadiennes. Le concept de centre de gravité de Galbraith (1983), permet d'identifier les problèmes reliés aux stratégies de diversification. Les activités de recentrage des compétences stratégiques des multinationales canadiennes visent à optimiser l'allocation des ressources. Le recentrage autour de compétences stratégiques permet le renforcement d'activités ayant une plus forte création de valeur économique. Notre article illustre comment le recentrage vers des activités en amont et des activités en aval, nécessite des compétences stratégiques différentes et ont des implications sur la position stratégique d'une entreprise dans son industrie.

Il indique aussi que l'on retrouve une configuration de trois types de recentrage stratégique parmi les multinationales canadiennes :

- Au niveau de la transformation primaire
- Au niveau de la transformation secondaire
- Au niveau des activités tertiaires

Les compétences stratégiques sont un actif tangible et intangible de l'entreprise. Ils représentent un ancrage de ressources à un stade particulier de la chaîne de transformation d'une industrie. Le déplacement de ces compétences stratégiques vers un nouveau centre de gravité est une opération difficile et risquée qui implique une restructuration de l'entreprise, une transformation fondamentale des compétences de base et de la mission d'une entreprise.

6.0 CONCLUSION

Notre article montre comment les stratégies des multinationales canadiennes correspondent reposent sur des recentrages établis en fonction des compétences stratégiques des entreprises dans leur industrie respective soit la transformation primaire, la transformation secondaire et les activités tertiaires de transport et distribution. Les entreprises comme Alcan, Domtar et Canadien Pacifique ont su investir dans des compétences stratégiques pour lesquelles elles possédaient des avantages concurrentiels significatifs dans un contexte de mondialisation.

Bibliographie

- Aaker D., "How to Select a Business Strategy", *California Management Review*, 1984, 26, (3), Spring, pp. 167-176.
- Barney, Jay B. et Ouchi, William, G., *Organizational Economics*, Barney et Ouchi, éditeurs, Jossey Bass, 1988.
- Day, George, *Market Driven Strategy*, Free Press, 1990, 405 p.
- Galbraith, J.R., "Strategy and Organisation Planning", *Human Resources Management*, Printemps/été 1983, 22(1), pp 63-77.
- Lancaster, K. et Dukney, "Modern Economic, Principles and Policy", 1979, Chicago, p. 211.
- Ghemawat, Pankaj, *Commitment, The Dynamic of Strategy*, The Free Press, 1991.
- Lambert, Dan, "The American Cotton Handbook", troisième édition, *Interscience Publishers*, 1965, New York, p. 374.
- Lele, Milinom, *Creating Strategic Leverage*, Wiley, 1992.
- Porter, M.E., "The Technological Dimension of Competitive Strategy", *Research on technological Innovation, Management and Policy*, 1983, pp. 1-33.
- Porter, M.E., "Technology and Competitive Advantage", *Journal Business Strategy*, 1985, 5(3), pp. 60-68.
- Prahalad, C.K., Gary, Hamel, "The core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Mai/Juin 1990, pp. 79-93.
- Stalk, J.R., George, Thomas Hout, *Competing Against Time*. Free Press, 1990.