Document généré le 19 mai 2024 01:58

Études internationales

Facteurs influant sur le partage de la prise de décision entre maisons mères américaines et leurs filiales du Québec

Gérard Garnier

Volume 5, numéro 1, 1974

URI : https://id.erudit.org/iderudit/700397ar
DOI : https://doi.org/10.7202/700397ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Institut québécois des hautes études internationales

ISSN

0014-2123 (imprimé)
1703-7891 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cette note

Garnier, G. (1974). Facteurs influant sur le partage de la prise de décision entre maisons mères américaines et leurs filiales du Québec. *Études internationales*, *5*(1), 72–122. https://doi.org/10.7202/700397ar

Tous droits réservés © Études internationales, 1974

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

NOTES ET DOCUMENTATION

FACTEURS INFLUANT SUR LE PARTAGE DE LA PRISE DE DÉCISION ENTRE MAISONS MÈRES AMÉRICAINES ET LEURS FILIALES DU QUÉBEC

par Gérard GARNIER *

I - INTRODUCTION

Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, on a assisté à une expansion considérable des investissements directs des États-Unis à l'étranger, par l'achat ou la création d'entreprises de production, de vente ou de financement. Une bonne partie de ces investissements s'est effectuée au Canada: malgré une diminution considérable du rythme d'investissement au Canada, environ 28% de tous les investissements directs des É.-U. étaient encore concentrés dans notre pays en 1971 [1]. Ajoutons que ces investissements le sont principalement dans les provinces de l'Ontario et du Québec. Depuis fort longtemps, on savait que ces investissements n'apportaient pas que des avantages au pays qui les recevait et qu'il y avait un certain prix à payer pour ces bénéfices. Cependant, jusqu'à ces derniers temps, la controverse a tourné principalement autour de questions théoriques. Ainsi, pour les classiques qui ont étudié le problème (B. Ohlin, C. Iversen), le principal problème était celui de savoir si les termes de l'échange du pays hôte allaient devenir défavorables ou non. Depuis une quinzaine d'années, on s'est attaché à des questions d'ordre plus pratique. On s'est aperçu que le problème de l'investissement direct n'est pas uniquement d'ordre économique, mais qu'il a de fortes répercussions sur le plan politique, répercussions que l'on ne peut ignorer dans une évaluation objective des bienfaits et des inconvénients de l'apport étranger. En outre, plusieurs études assez récentes ont souligné qu'un des inconvénients majeurs de cette forme d'investissement est le transfert des centres de décision à l'étranger. Ainsi, le rapport Watkins, qui est probablement l'une des études les plus approfondies sur l'investissement direct des É.-U. au Canada, indique que:

> *Foreign control means the potential shift outside the country of the locus of some types of decision-making...* [2]

Le tout est de savoir ce qu'on entend exactement par transfert à l'étranger de certains types de décisions et dans quelle mesure ce transfert est préjudiciable à l'intérêt des filiales canadiennes et du Canada tout entier. Il s'agit là d'un problème très complexe dans lequel des éléments contradictoires entrent en jeu.

---

* *Faculté d'administration, Université de Sherbrooke.*

1. J. FREIDLIN et L. LUPO, *U.S. Direct Investments Abroad in 1971, Survey of Current Business*, November 1972, vol. 52, nº 11.
2. Report of the Task Force on the Structure of Canadian Industry *(Watkins Report): Foreign Ownership and the Structure of Canadian Industry*, Ottawa, Privy Council Office, January 1968.

1) Le premier élément dont on doit tenir compte est d'ordre légal. Au Canada, toutes les entreprises (ou du moins la grande majorité d'entre elles) sont censées être canadiennes, c'est-à-dire qu'elles sont censées avoir rempli un certain nombre de formalités qui leur donnent la nationalité canadienne. La loi ne connaît que des entreprises canadiennes, en principe autonomes et responsables de leurs décisions. Il est donc inimaginable que des décisions dont les conséquences seront ressenties principalement ou uniquement au Canada puissent en fait être prises à l'étranger en fonction d'intérêts qui ne sont pas nécessairement ceux du Canada. Ceux pour qui cet élément légal est essentiel désireraient une autonomie totale des filiales canadiennes par rapport à leurs maisons mères américaines, autonomie qui pourrait même être imposée directement par le gouvernement canadien.

2) D'un autre côté, dans toutes les économies de type capitaliste, il est communément admis que les propriétaires des entreprises, c'est-à-dire les actionnaires, peuvent, dans certaines limites, prendre les décisions qui leur plaisent pour atteindre les buts qu'ils se sont fixés. Ces actionnaires sont représentés par des administrateurs responsables devant eux, lesquels administrateurs choisissent les dirigeants de l'entreprise, exécutants chargés en principe d'exécuter les politiques fixées par les administrateurs. Selon cette optique, si les actionnaires-propriétaires sont des étrangers, il est tout à fait naturel que les principales décisions, au moins, soient prises par des étrangers, en fonction d'objectifs qui ne coïncident pas nécessairement avec ceux du Canada. Cette divergence d'intérêts est encore plus probable s'il n'y a qu'un seul actionnaire de la filiale canadienne, cet actionnaire étant une entreprise américaine plurinationale. Cette dernière va alors chercher à maximiser les profits de l'entreprise globale, ce qui peut l'amener à prendre des décisions sous-optimales pour l'une ou l'autre de ses filiales.

Les tenants de la non-intervention du gouvernement font remarquer qu'au Canada, certaines entreprises ont des filiales dans d'autres provinces que celle où est situé le siège social, que ces filiales ont souvent très peu d'autonomie et que cela ne pose pas de problème grave. Il arrive très souvent que la maison mère prenne des décisions préjudiciables à l'une des filiales, décisions qui peuvent même avoir des conséquences néfastes pour toute la province, sans que personne ne songe à remettre en question le droit fondamental de la maison mère à prendre ces décisions.

Il est certain que dans le cas de relations entre maisons mères américaines et filiales canadiennes, on introduit un élément supplémentaire qui tient au caractère international de ces relations et qui peut se résumer dans la notion de souveraineté de chaque État. Cependant, comme le fait remarquer Safarian[3], on ne peut pas aller trop loin dans le contrôle de ces relations sans remettre en cause toute la notion d'investissement direct. Si l'on accepte l'investissement direct, il faut accepter du même coup un certain contrôle des décisions affectant la filiale canadienne, et par conséquent de l'économie canadienne, par l'investisseur étranger. Le seul vrai problème est alors celui de déterminer le degré maximum acceptable de contrôle étranger.

Notons tout de suite que si cette controverse forme la toile de fond de notre étude, elle n'en constitue cependant pas le sujet. Nous prenons les relations maisons mères–filiales telles qu'elles sont actuellement et nous nous efforçons, d'une part, de les mesurer, de l'autre, de les expliquer, c'est-à-dire de les relier à certaines caractéristiques de la maison mère, de la filiale ou du milieu.

II - OBJECTIFS DE L'ÉTUDE ET DÉFINITIONS

Dans chaque entreprise, qu'elle soit petite ou gigantesque, qu'elle soit filiale, maison mère ou entreprise autonome, il se prend chaque jour des centaines, parfois même des milliers de

3. « *Beyond certain limits the case for a maximum degree of decentralization of decision-making at the national level becomes essentially a case against direct investment as such* », dans A. E. SAFARIAN, *Foreign Ownership of Canadian Industry*, McGraw Hill of Canada Ltd., Toronto (1966), p. 102.

décisions. La grande majorité de ces décisions n'ont qu'une importance minime, en ce sens qu'elles ne changent pas l'orientation de l'entreprise ou qu'elles n'engagent que de faibles montants. Même si l'entreprise en question n'est qu'une filiale, ces décisions sans grandes conséquences sont prises localement, généralement à un niveau hiérarchique très bas, car le coût et le temps requis pour soumettre le problème à la maison mère, puis transmettre la décision à la filiale, serait prohibitif par rapport aux bénéfices que cette centralisation pourrait apporter. Ceci est vrai, que la maison mère soit canadienne ou étrangère. Par opposition à ces décisions que l'on peut qualifier de « tactiques », il existe un nombre très limité de décisions « stratégiques » qui affectent toute l'entreprise globale. Ainsi, la décision de lancer une nouvelle ligne de production dans la filiale peut affecter la rentabilité de l'entreprise globale, c'est-à-dire du complexe maison mère–filiales. Certaines de ces décisions sont généralement considérées comme étant du ressort exclusif de la maison mère: c'est le cas de celles qui concernent la distribution de dividendes à partir des bénéfices de la filiale. En effet, ces décisions affectent si directement les intérêts des actionnaires de la maison mère qu'il est rare de voir les dirigeants de celle-ci laisser les directeurs de la filiale en disposer à leur gré. D'autres décisions, comme, par exemple, celle de changer une machine coûtant quelques milliers de dollars sont moins fondamentales pour la maison mère et ses actionnaires. Certaines entreprises en feront une prérogative de la maison mère, mais d'autres la délégueront aux dirigeants de la filiale. En d'autres termes, si l'on arrive à mesurer la décentralisation de la prise de décision dans les relations maison mère-filiale à l'aide d'un indice allant de 0 (décentralisation absolue) à 100 (centralisation absolue), il est fort probable que les graduations proches de ces deux extrêmes ne seront jamais atteintes. Les entreprises se répartiront entre le 0 et le 100, suivant les caractéristiques de chacune, les unes plus près de la décentralisation absolue, les autres plus près de la centralisation totale. Nous travaillerons donc à mettre au point cet indice et à « expliquer » le degré de décentralisation de la prise de décision dans une entreprise. Par « expliquer », nous voulons dire découvrir les facteurs qui, lorsqu'ils sont présents dans une entreprise, permettent de dire, *a priori*, si cette entreprise est relativement centralisée ou non. Remarquons que le problème, posé sous cette forme, est très général et pourrait impliquer aussi bien des entreprises purement canadiennes, ayant une ou plusieurs filiales, que des entreprises plurinationales. Cependant, dans la présente étude, nous nous limiterons à l'analyse des relations maisons mères américaines–filiales canadiennes. Ce faisant, nous introduisons une dimension supplémentaire, la dimension internationale qui nous ramène aux problèmes énoncés dans l'introduction. Quand on étudie des entreprises purement canadiennes, toutes soumises aux mêmes contraintes sociales, culturelles, politiques et, dans une certaine mesure, économiques, on peut ignorer le contexte ou, du moins, ne le considérer que comme une toile de fond. Il en va tout autrement quand on introduit des entreprises américaines soumises à des contraintes externes différentes. Il est même fort probable que ces contraintes vont inciter, dans une certaine mesure, les maisons mères à centraliser certaines décisions plutôt que d'autres et, d'une façon générale, vont affecter l'indice total de décentralisation des entreprises. C'est du moins une hypothèse que nous tenterons de vérifier.

Dans une étude préalable[4], nous avons étudié les relations maisons mères américaines–filiales canadiennes ayant leur siège social au Québec, du point de vue de la filiale « québécoise », celle-ci pouvant avoir un point de vue différent de la maison mère. Il y avait plusieurs avantages à commencer l'étude par là: d'abord, les filiales sont plus directement concernées, ce qui permettait d'espérer un taux de réponses plus élevé aux questionnaires que nous voulions

4. G. GARNIER, « *La prise de décision dans les firmes américaines implantées au Québec* », Conférence prononcée devant le Comité Québec–É.-U., lors du colloque organisé conjointement par le Centre québécois de relations internationales et la *World Peace Foundation* de Boston, les 17, 18 et 19 octobre 1970 à Montebello, Québec, et publiée sous une forme condensée dans: G. GARNIER, « *Pouvoirs de décision des filiales québécoises d'entreprises américaines* », *Études Internationales*, vol. II, nº 1, mars 1971, pp. 11–43.

envoyer et, ensuite, elles vivent le problème de plus près. Les résultats que nous avons obtenus alors ont été très intéressants. Cependant, le fait que les filiales ne sont pas en position de décider du partage des décisions mais qu'elles ne font que le subir a été un inconvénient pour notre étude précédente, car elles ne sont pas forcément au courant des véritables raisons qui peuvent motiver une décision. De plus, les filiales ne perçoivent ces décisions que dans le cadre canadien alors que la maison mère, qui a souvent des filiales dans plusieurs pays, doit tenir compte du contexte global. Une décision qui peut sembler absurde pour la filiale canadienne peut en fait être parfaitement justifiée si on envisage l'intérêt général de l'entreprise. Finalement, la filiale canadienne (« québécoise ») accepte le contexte social, politique et culturel alors que, pour la maison mère, ce ne sont que des éléments dont il faut tenir compte pour atteindre un partage raisonnable des décisions. C'est pourquoi nous avons décidé, dans cette deuxième partie, d'étudier le problème sous l'angle de la maison mère américaine.

Jusqu'ici, nous avons parlé de filiales canadiennes. En réalité, nous ne nous occuperons que d'une portion de cet univers, à savoir les filiales « québécoises », c'est-à-dire celles dont le siège social au Canada est situé au Québec. Précisons également que, par « filiales » d'entreprises américaines, nous entendons des entreprises incorporées au Canada, soit suivant les lois fédérales (la quasi-totalité), soit suivant les lois du Québec, ayant leur siège social au Québec et dont une partie des actions est détenue par une ou plusieurs entreprises (ou même par un ou plusieurs individus) résidant aux États-Unis. Le terme de filiale sous-tend que l'entreprise « québécoise » dispose d'une certaine autonomie, si faible soit-elle, et qu'elle effectue au Québec la plupart des activités d'une entreprise autonome.

En définitive, l'objectif de la présente étude est double :

1) Déterminer, à partir de questionnaires envoyés à la maison mère américaine, l'indice de centralisation mesurant le partage de la responsabilité des principales décisions entre celle-ci et sa filiale québécoise. Cet indice constituera la variable dépendante du modèle dont nous parlerons ci-dessous.

2) Déterminer les principaux facteurs (variables indépendantes) qui peuvent « expliquer » le niveau de centralisation constaté précédemment, en insistant tout particulièrement sur les facteurs dont nous n'avons pu tenir compte dans la précédente étude, tels que les facteurs sociaux, culturels, juridiques, politiques, fiscaux, etc.

III - MÉTHODOLOGIE

La méthodologie utilisée dans cette deuxième étude est pratiquement la même que celle qui a été utilisée dans la première étude c'est-à-dire que nous avons commencé par expédier des questionnaires à toutes les entreprises constituant notre sous-univers et que, par la suite, nous avons effectué un nombre limité d'entrevues pour éclaircir certains points et pour obtenir plus de détails.

Comme précédemment, l'instrument de base de l'étude a été le questionnaire qui permet de rejoindre toutes les entreprises constituant notre sous-univers et ce, à un coût acceptable. Tout d'abord il a fallu établir la liste des entreprises américaines qui répondaient à nos critères tels que définis dans la partie précédente de cette étude (« II - Objectifs de l'étude et définitions »). Nous disposions déjà, - ce qui a facilité notre travail, - d'une liste des filiales « québécoises » d'entreprises américaines, liste établie à partir de trois sources : le *Directory of American Firms Operating in Canada (1969)*, le *Répertoire industriel du Québec 1969-1970*, de Scott et le *Survey of Industrials, 1968* du *Financial Post*. Après élimination des entreprises tombées en faillite depuis un an ou deux, de celles qui s'étaient retirées du Canada, soit en vendant leurs avoirs soit en les liquidant, de celles qui avaient transféré leur siège social hors du Québec, de celles qui avaient été mal classées, n'ayant jamais eu leur siège social au Québec, enfin de toutes celles qui avaient disparu pour une raison ou une autre, il restait un sous-univers d'environ 250 entreprises auxquelles nous avons expédié un volumineux questionnaire. Après deux rappels,

nous avons fini par obtenir 42 questionnaires utilisables. En d'autres termes, notre échantillon représente environ 17% de la population, ce qui, en pourcentage, est acceptable, surtout si l'on tient compte de la taille du questionnaire qui comportait 102 questions directes, plus 5 questions générales où le répondant pouvait exprimer son opinion sur des problèmes très vastes. Ce résultat est d'autant plus satisfaisant que depuis quelques années les entreprises multinationales sont la cible d'attaques incessantes, d'où une méfiance croissante de leur part à l'égard des enquêtes ; de plus, elles reçoivent un nombre considérable de questionnaires de la part d'agences du gouvernement, d'organismes de toutes sortes et de chercheurs universitaires. Ajoutons-y un climat politique qui se détériore au Canada (*Rapport Gray* et *Loi sur les investissements étrangers*) et l'on comprendra aisément qu'on ne pouvait s'attendre à un taux de réponse beaucoup plus élevé. Il n'en reste pas moins que notre échantillon, au moins en valeur absolue, est relativement petit et donc qu'il faudra évaluer avec circonspection les résultats obtenus.

Après l'étude par questionnaire, nous avons effectué un nombre limité d'entrevues dans le but de nuancer ou de préciser certains résultats et d'avoir en même temps une idée plus nette du contexte de certaines industries.

L'analyse des résultats constitue le prochain chapitre qui se divise en deux parties :

a) La première partie est simplement une analyse sommaire des données brutes recueillies par le questionnaire.

b) La seconde partie détaille un modèle pour expliquer l'indice de centralisation, constituant la variable dépendante, à l'aide d'un certain nombre de facteurs ou variables indépendantes. Nous allons maintenant voir rapidement les principaux problèmes méthodologiques reliés à chacune de ces deux parties.

A - Établissement du questionnaire

Ainsi que nous l'avons souligné dans la première partie de notre recherche, il existe peu d'études qui aient tenté de mesurer quantitativement le degré de centralisation à l'intérieur d'une entreprise. Il y en a encore moins qui se soient attachées à mesurer cette centralisation dans le cas du partage des principales décisions entre une maison mère et des filiales situées dans des pays différents. Safarian [5] est l'un des rares auteurs qui se soit attaqué à ce problème mais son analyse est beaucoup trop générale pour donner des résultats précis.

Dans ce domaine, les difficultés sont au nombre de trois :

1. LA NOTION DE CENTRALISATION DE LA PRISE DE DÉCISION

Elle est une notion très vague qu'il est difficile de définir rigoureusement, car elle englobe un certain nombre de concepts différents. Si donc, comme le fait Safarian, on demande à des dirigeants de classer leur entreprise dans des catégories très globales (très centralisée, moyennement centralisée, très décentralisée) et si l'on se fie uniquement à leur déclaration, on risque de voir une même entreprise classée différemment suivant la personne à laquelle l'on s'adresse. Si le répondant est en marketing et que cette fonction est décentralisée, il risque de classer toute l'entreprise comme décentralisée alors qu'un dirigeant de finance aurait porté un jugement différent. Pour éliminer, dans la mesure du possible cet élément subjectif, nous nous sommes efforcés de poser des questions objectives visant à déterminer qui, en définitive, prenait telle décision.

5. A. E. SAFARIAN, *Foreign Ownership of Canadian Industry*, McGraw Hill of Canada Ltd., Toronto, 1966.

2. LA NOTION DE MOYENNE

La deuxième difficulté, quand on parle de centralisation au niveau de l'entreprise, c'est qu'on se réfère à une sorte de moyenne pour toutes les fonctions, moyenne qui peut cacher des différences considérables d'une fonction à l'autre. Ainsi, dans une entreprise, la fonction marketing peut être très décentralisée alors que la finance est très centralisée. Si ces deux fonctions se contrebalancent, on peut obtenir un indice global de centralisation de valeur moyenne au niveau de l'entreprise, indice dont l'utilité est évidemment limitée. D'une façon générale, un indice seul est insuffisant pour déterminer le niveau de centralisation d'une entreprise. Pour résoudre ce problème, nous avons développé des indices fonctionnels qui sont ensuite regroupés dans un indice global.

3. CATÉGORIES DE CENTRALISATION

La plupart des auteurs déterminent 3, parfois 5 catégories de centralisation dans lesquelles ils regroupent toutes les entreprises étudiées. Ce système manque de précision car il ne définit pas les limites entre les catégories. Il est ensuite trop général car il ne permet pas de faire de distinctions entre les entreprises d'une même catégorie. Nous utiliserons à la place des indices qui, au moins en principe, peuvent varier de 0 à 100 et permettent donc des distinctions plus nuancées.

En définitive, pour établir notre questionnaire, nous avons dressé une liste de toutes les décisions « stratégiques » qu'une entreprise ayant des ramifications peut prendre. Par décisions stratégiques, nous entendons celles dont l'importance est telle pour l'entreprise globale, qu'éventuellement, elle s'en assure l'exclusivité: ce sont les décisions dont les conséquences peuvent affecter non seulement la filiale, mais aussi tout le complexe global. Il est certain que la répartition de toutes les décisions en décisions stratégiques et tactiques est dans une certaine mesure subjective, donc un peu arbitraire. Cependant, la plupart de celles que nous avons choisies comme stratégiques l'ont été après examen de la documentation existant sur le sujet, autrement dit, elles ont déjà été utilisées comme telles par d'autres auteurs. Toutes les décisions sélectionnées ont ensuite été regroupées en quatre grandes fonctions constituant les quatre grandes parties du questionnaire:

A – Organisation et personnel
B – Production (22 questions)
C – Marketing (19 questions)
D – Finance (20 questions)

À ces questions fondamentales qui constitueront la base du calcul des indices de centralisation (variable dépendante), nous en avons ajouté d'autres, visant à déterminer les caractéristiques de la maison mère (âge, taille, etc.), à mettre en relief ses relations avec les autres filiales, à mesurer son évaluation des conditions sociales, économiques, juridiques, culturelles du Québec. Ces questions additionnelles qui constituent les variables exogènes ont été regroupées dans la première partie sous le titre de « Renseignements généraux, organisation et personnel », qui comporte 41 questions. Finalement, nous avons ajouté une cinquième partie, « Commentaires », où les répondants pouvaient exprimer leur opinion sur des sujets très généraux.

B – Le modèle proprement dit

Rappelons brièvement que notre modèle est axé sur l'idée qu'il est possible de mesurer le degré de centralisation de la prise de décision dans les relations entre la maison mère américaine et sa filiale établie au Québec et d'obtenir ainsi un indice global de centralisation qui caractérise cette entreprise. À cette fin, il est nécessaire de répertorier toutes (ou au moins la grande majorité) des décisions dites stratégiques. À l'aide d'un questionnaire, on a fait évaluer, par

chaque entreprise de notre échantillon, le degré de centralisation de chacune de ces décisions, ce qui a fourni un nombre de points, par question et par entreprise; chaque score individuel a ensuite été regroupé dans l'une des quatre fonctions indiquées plus haut donnant, pour chaque entreprise, quatre *indices fonctionnels* de centralisation. Ces quatre indices fonctionnels ont ensuite été réunis en un *indice global*, caractéristique de l'entreprise. Il est, par ailleurs, possible de calculer des moyennes pour toutes les entreprises incluses dans l'échantillon, ce qui donne, en définitive, quatre indices fonctionnels, caractéristiques de l'échantillon, et un grand indice global de centralisation. L'indice global de chaque entreprise constitue la variable dépendante de notre modèle dont nous tenterons d'expliquer les variations à l'aide d'un certain nombre de variables exogènes; nous utiliserons à cette fin la méthode de régression dite *stepwise*.

1. LA VARIABLE DÉPENDANTE

Trente-six (36) questions ont été sélectionnées pour le calcul de l'indice de centralisation (voir *annexe I*), dont 3 se rapportent à l'organisation et au personnel, 8 à la production, 12 au marketing et 13 à la finance. Ces questions ont pour but d'évaluer le partage de responsabilités dans le cas de 36 décisions stratégiques fondamentales qui, à notre avis, englobent toutes les questions importantes pour la bonne marche de l'entreprise.

Il a d'abord fallu trouver un système d'évaluation des réponses, c'est-à-dire mettre au point une échelle de graduation qui soit à la fois logiquement valable et utilisable pour toutes les questions, dans tous les domaines. L'échelle utilisée doit d'abord être logiquement valable, cela veut dire que l'échelle doit être telle que la progression dans la valeur des indices doit s'accompagner d'une progression simultanée dans le phénomène étudié, ici la concentration. Cela implique que l'on soit capable de définir différents niveaux distincts de concentration et de les classer dans un sens de concentration croissante. Bien que simple en théorie, ce classement entraîne parfois des problèmes dans la réalité. Notons tout de suite que notre échelle de graduation est une échelle ordinale, c'est-à-dire que si une entreprise a un indice de 24 sur l'échelle allant de 0 (décentralisation absolue) à 100 (centralisation totale) et qu'une autre n'a que 12, la première ne peut pas être considérée comme deux fois plus centralisée que l'autre. Cette échelle ne peut servir qu'à classer les entreprises les unes par rapport aux autres et n'a pas de valeur absolue. Notre échelle doit ensuite être utilisable dans tous les domaines, pour toutes les questions; or un coup d'œil rapide au questionnaire montre que nous avons utilisé différents systèmes de graduation. En effet, pour certaines questions qui comportaient une part d'évaluation subjective par le répondant, nous avons pensé qu'une échelle en 7 points était idéale, car elle permet des différences d'interprétation assez sensibles. Au contraire, aux autres questions où il n'était possible de répondre que par *oui* ou par *non*, une échelle en deux points s'imposait. D'autres questions, enfin, comportaient 3 ou 5 possibilités de réponse.

En tenant compte de la première condition (échelle logiquement valable), nous avons décidé d'adopter comme système de base une graduation en trois points (0, 1 ou 2) pour l'évaluation de chaque question. S'il est relativement facile de définir, dans chaque domaine, trois niveaux de centralisation croissante, il est beaucoup plus difficile d'en définir cinq. Nous avons renoncé à utiliser des graduations différentes selon les questions (1, 2, 3, 5 ou 7 points) car cela équivaut à pondérer certaines questions et cela d'une façon arbitraire, de plus un tel système pose des problèmes pratiques compliqués. Nous avons donc ramené toutes les échelles de plus de trois points à la base 3. Dans le cas où les seules réponses possibles étaient *oui* ou *non*, nous avons conservé un système en 2 points (0 et 1); seulement 8 questions sur 36 utilisent cette graduation binaire d'où un minimum de distortion.

L'*annexe I* donne la liste des questions qui ont été utilisées pour calculer d'abord les *indices fonctionnels*, ensuite l'*indice global*, ainsi que la pondération accordée à chacune d'elles (variations des scores allant de 0 à 1 en cas d'utilisation d'une graduation binaire, de 0 à 2 en cas d'utilisation de graduation tertiaire). Comme les quatre parties (fonctions) regroupent un nombre différent de questions, les valeurs absolues des quatre indices fonctionnels ne seront pas

comparables. L'indice de centralisation de l'organisation du personnel, ne pourra en effet varier, pour une entreprise donnée, qu'entre 0 et 5 (voir *annexe I*), celui de production entre 0 et 13, celui de marketing entre 0 et 22, et celui de finance entre 0 et 24. Si l'on additionne les points obtenus par une même entreprise sur les 36 questions utilisées, on obtient un indice global qui peut varier entre 0 et 64. Pour permettre des comparaisons entre les divers indices, nous avons transformé les scores absolus, obtenus par une entreprise donnée, en les divisant par le score maximum que l'entreprise aurait pu obtenir si l'on tient compte du nombre de questions auxquelles elle a effectivement répondu. En réalité, nous avons par la suite multiplié le résultat par 100 pour avoir des nombres de 0 à 100. Grâce à ce procédé, nous avons pu surmonter l'une des difficultés pratiques que nous avons rencontrées lors de l'analyse, difficulté née du fait que certaines entreprises n'ont pas répondu à toutes les questions. Supposons, par exemple, qu'une entreprise n'ait répondu qu'aux deux dernières (I - 37/40 et I - 41) des trois questions utilisées pour établir l'indice de centralisation d'organisation et de personnel. Sur ces deux questions, le score maximum qu'elle puisse obtenir est 4. Si, effectivement, elle obtient 2, son indice d'organisation et de personnel sera de 50 (ou si l'on préfère elle aura 50% du total des points qu'elle pourrait obtenir du fait qu'elle n'a répondu qu'à 2 des 3 questions).

De la même façon l'indice global est obtenu en divisant le nombre total de points obtenus par une entreprise donnée par le nombre maximum de points qu'elle aurait pu recevoir, en ne tenant compte que des questions auxquelles elle a effectivement répondu. Cet indice est donc lui aussi un pourcentage. Il est bien évident que si une entreprise ne répond pas à plusieurs questions, la validité de son indice global de centralisation devient problématique. À la limite, le score global de cette entreprise n'a plus aucune valeur. En conséquence, nous avons décidé d'éliminer les entreprises dont le score possible (c'est-à-dire le dénominateur par lequel on divise le nombre de points effectivement obtenus pour calculer l'indice) ne représente pas au moins 50% du maximum total des points (64), c'est-à-dire s'il est inférieur à 32. Cette règle nous a forcés à rejeter de notre échantillon deux entreprises qui n'avaient pratiquement pas répondu aux questions de finance. Le même procédé a été appliqué dans le cas du calcul des indices fonctionnels, à la différence que, ces indices n'étant pas utilisés directement dans notre modèle, nous n'avons pas éliminé l'entreprise qui n'a pas répondu à suffisamment de questions dans une fonction donnée; par contre, nous n'avons pas utilisé son score dans le calcul de l'indice fonctionnel de toutes les entreprises. Notons finalement que l'indice fonctionnel d'organisation et de personnel, calculé sur la base de 3 questions seulement, n'a pratiquement pas de valeur en soi.

En définitive, le système nous donne une liste de 40 indices globaux de centralisation qui constituent les variables dépendantes de notre modèle (Annexe III).

2. LES VARIABLES INDÉPENDANTES

Ces variables exogènes expliquent l'indice global de centralisation qui constitue la variable dépendante. Dans une filiale donnée d'une entreprise américaine, par exemple dans la filiale du Québec, le degré de centralisation des principales décisions dépend de deux grandes catégories de facteurs:

a) des facteurs propres à l'entreprise globale toute entière, facteurs qui se retrouvent dans toutes les filiales et qui constituent une tendance générale, une caractéristique de cette entreprise;

b) des facteurs propres à la filiale en question, qui varient d'une filiale à l'autre. Ces facteurs entraînent des déviations par rapport à la tendance générale. Ils se divisent d'ailleurs eux-mêmes en deux catégories:

i) Les facteurs dûs à l'environnement dans lequel fonctionne la filiale: ici ce sont les caractéristiques socio-culturelles, politiques, juridiques et même économiques du Québec.

ii) Les facteurs proprement rattachés à la filiale.

En définitive, on peut regrouper les variables indépendantes en trois grandes catégories :

a) les variables caractéristiques de la maison mère américaine et de l'entreprise globale ;

b) les variables propres à l'environnement de la filiale étudiée, ici, au Québec ;

c) les variables caractéristiques de la filiale québécoise.

Chaque catégorie peut d'ailleurs se diviser à son tour en sous-catégories. Ainsi, la première (caractéristiques de la maison mère américaine et de l'entreprise globale) peut se décomposer en deux sous-catégories, que l'on peut intituler :

a) Les caractéristiques « objectives » de l'entreprise, telles que son âge, sa taille, le nombre de filiales à l'étranger, etc.

b) La « philosophie » de la direction de l'entreprise globale, c'est-à-dire les grands principes directeurs de l'équipe dirigeante. Cet ensemble de variables peut sembler étonnant à première vue, cependant, plusieurs études ont montré qu'il est parfois très difficile d'expliquer des différences de centralisation[6]. Ainsi, on rencontre des entreprises œuvrant dans la même industrie, ayant pratiquement les mêmes caractéristiques et qui paraissent très semblables, alors qu'elles diffèrent totalement en ce qui concerne la centralisation. Il semblerait que la seule explication de cette différence tienne à des divergences d'opinions des dirigeants concernés, sur le problème de la centralisation, et d'une façon plus générale, à des divergences dans leurs conceptions des relations centres de direction–unités de production.

L'*annexe II* donne la liste de toutes les variables indépendantes utilisées dans le modèle. Cette liste a été établie après étude de la documentation sur les problèmes de centralisation et de relations maisons mères–filiales. Elles ont toutes été soit effectivement utilisées par un auteur dans l'une de ses recherches, soit suggérées pour analyse ultérieure. En définitive, 41 variables exogènes explicatives ont été sélectionnées initialement. Par la suite, quatre ont été abandonnées (variables x_{14}, x_{15}, x_{36} et x_4), ce qui fait que le modèle final ne comporte plus que 37 variables indépendantes.

Au niveau des variables indépendantes, nous retrouvons les problèmes qui se sont posés lors de la détermination des indices de centralisation, le principal problème provenant du fait que parfois une entreprise ne répond pas à toutes les questions. Dans le cas de la variable dépendante, nous avions résolu le problème en calculant l'indice seulement sur la base des questions auxquelles l'entreprise a répondu. Cette solution n'est pas applicable ici. Nous avons donc décidé d'éliminer purement et simplement une variable indépendante lorsque 25% ou plus des entreprises de notre échantillon (soit un minimum de 10) ne répondaient pas à la question utilisée pour la déterminer. Ce fut le cas des variables x_{14}, x_{15} et x_{36}. Si pour une question, le taux de réponse général était suffisant (75% ou plus de réponses) mais que néanmoins certaines entreprises n'y avaient pas répondu, on a substitué la moyenne obtenue pour cette question à partir des réponses effectivement données par les autres entreprises, à la valeur manquante.

3. TRAITEMENT DE L'INFORMATION

Pour traiter notre modèle, nous avons utilisé un programme d'ordinateur effectuant des régressions par étapes successives (*stepwise regression*). Le principe de ce genre de régression est simple : les variables indépendantes sont introduites une à une dans la régression, la variable introduite étant celle qui contribue à la plus grande réduction du carré de la somme des erreurs.

---

6. Voir en particulier l'étude de Robert J. ALSEGG, « *An official of the U.S. Department of Commerce told the author that two companies in the same industry, though they are the same size, have the same resources, make exactly the same products, and have plants and headquarters near each other, may have entirely different systems of control over and relations with their foreign subsidiaries...* », dans *Control Relationships Between American Corporations and their European Subsidiaries*, American Management Association, Research Study n° 107, 1971, p. 1.

C'est donc la variable qui, parmi toutes les variables indépendantes non encore incorporées dans la régression, a la plus grande corrélation partielle avec la variable dépendante ; une autre façon de caractériser la variable qui va être introduite est de dire que c'est celle qui, si toutes les variables restantes étaient incorporées dans la régression, aurait la valeur des F la plus élevée. Cependant ce programme comporte une restriction : une variable ne peut être incorporée dans la régression et y rester que si la valeur de son F est supérieure à une certaine valeur critique appelée valeur d'exclusion. C'est ainsi que, dans notre modèle, la variable x_4 n'a pu être incorporée, le F étant trop faible. En définitive, le programme procède donc par étapes.

À chaque étape, il calcule les corrélations partielles de chacune des variables avec la variable dépendante en incluant d'abord celle qui a la meilleure corrélation ; il détermine alors une équation de régression qui inclut cette variable. À l'étape suivante, il recalcule les corrélations partielles, introduit une autre variable dont la contribution à la réduction du carré de la somme des erreurs est la plus forte, détermine une nouvelle équation de régression, et ainsi de suite. De la même façon, certaines variables peuvent être éliminées de la régression, à un moment donné, si la valeur de leur F devient inférieure au niveau d'exclusion spécifié dans le programme, en commençant par celle qui a le F le plus faible.

L'intérêt de cette méthode *stepwise* est de procéder par régressions successives, permettant ainsi d'isoler les variables les plus importantes et de déterminer leur contribution à la réduction de la variance totale. Cette sélection progressive est extrêmement utile dans les modèles qui incorporent un grand nombre de variables indépendantes dont certaines peuvent ne jouer qu'un rôle minime.

IV - ANALYSE DES RÉSULTATS

Comme nous l'avons indiqué précédemment, cette analyse comporte deux parties : dans la première, nous analysons la série de régressions qui constituent le modèle proposé ; dans la deuxième, nous présentons les principales données qui ressortent de l'étude du questionnaire, données qui permettront de mieux situer les résultats. obtenus par les régressions et qui développeront ces résultats.

A - Résultats des régressions multiples = le modèle

L'*annexe IV* indique les 14 premières étapes de la régression *stepwise* ainsi que la dernière étape qui inclut les 37 variables indépendantes conservées dans le modèle. À chaque étape on trouve la valeur de la constante, la valeur du coefficient de chacune des variables exogènes constituant l'équation de régression ; de plus, sous chacun de ces coefficients, entre parenthèses, on trouve la valeur du t. Nous avons également inclus, pour chaque équation, la valeur du coefficient de détermination multiple R^2 et la valeur du F. En ce qui concerne les valeurs du t, nous avons indiqué par un astérisque s'il était significatif à un niveau de 5%, par deux astérisques s'il l'était à 1%.

a) La première variable que le programme inclut dans le modèle est la variable x_{26} qui est une variable exogène auxiliaire (dummy) indiquant la présence d'un organisme central de planification à long terme pour l'entreprise globale. La présence de ce bureau de planification semble être déterminante dans le processus de centralisation des décisions. À partir du moment où l'entreprise globale crée ce genre de bureau, on constate que l'autonomie des filiales étrangères décroît considérablement.

Au point de vue statistique, le coefficient de détermination R^2 de cette équation est de 0.3292. En d'autres termes, ce facteur explique à lui seul le tiers environ des variations de la variable dépendante. Le coefficient de la variable x_{26} est, d'autre part, très significatif (à 1%) puisque son t est de 4.318 et que la valeur de la statistique F pour cette équation est de 18.648.

b) La deuxième variable exogène incorporée dans le modèle est la variable x_8 qui mesure la taille de l'entreprise globale, cette taille étant mesurée par le montant du chiffre d'affaires du complexe global. Comme la théorie le prévoit, le coefficient de x_8 est négatif, ce qui indique l'existence d'une relation inverse entre taille de l'entreprise globale et phénomène de centralisation : les grandes entreprises tendent à laisser plus d'autonomie à leurs filiales que les petites. Nous avions déjà noté dans notre étude précédente la relation inverse entre centralisation et taille de l'entreprise globale. Notons en passant que la taille de la filiale québécoise ne semble pas affecter le degré de centralisation. Le coefficient de détermination multiple est : $R^2 = 0.5081$. Les variables introduites dans le modèle expliquent à elles deux, un peu plus de la moitié de la variance de la variable dépendante. Le coefficient de x_8 est statistiquement très significatif ($t = -3.699$). De plus, la valeur élevée du F pour l'équation permet de rejeter l'hypothèse de nullité de l'ensemble des coefficients de x_{26} et x_8.

c) Passons directement à la 4e étape : l'équation de régression contient alors 4 variables exogènes : les deux déjà analysées, soit x_{26} (bureau de planification centrale) et x_8 (taille de l'entreprise globale) ; il s'y est ajouté, dans l'ordre d'entrée, x_{33}, variable mesurant la perception que les maisons mères ont de l'aspect restrictif des lois canadiennes et x_{34} qui mesure leur perception de l'attitude du gouvernement canadien face aux entreprises plurinationales et de ses politiques à leur égard. Il est très intéressant de constater que ces deux variables entrent dans le modèle juste à la suite l'une de l'autre et encore plus qu'elles sont de signe inverse. Le coefficient de x_{33} est positif ce qui indique une relation de même sens entre cette variable et la variable dépendante. En d'autres termes, plus les entreprises américaines pensent que les lois édictées par le Parlement canadien limitent leur liberté d'action en les empêchant d'organiser et d'administrer leur filiale québécoise à leur guise, plus elles ont tendance à réagir en centralisant entre leurs mains les principales décisions affectant le sort de ces filiales, de façon à contrecarrer l'action des lois et à conserver toute leur liberté. Au contraire, le coefficient de x_{34} est négatif d'où une relation inverse entre la perception de l'attitude et des politiques du gouvernement canadien à leur égard et leur politique de centralisation. Plus les entreprises américaines ont l'impression que le gouvernement canadien leur est opposé et plus elles accordent d'autonomie à leur filiale québécoise. Ces deux résultats, bien que contradictoires en apparence, s'expliquent parfaitement. Il semble, en effet, que les entreprises mères considèrent la menace que représentent les restrictions légales (variable x_{33}) à leur liberté d'action comme une menace lointaine, potentielle, qu'elles peuvent se permettre de braver sans trop de risques. Néanmoins, elles prennent leurs précautions : pour pouvoir conserver leur liberté de manœuvre auprès de leur filiale canadienne, elles centralisent d'autant plus les décisions entre leurs mains que la loi leur apparaît plus restrictive. Comme il est très difficile de contrôler le processus de prise de décision, cette centralisation leur permet de conserver les coudées franches au Canada sans vraiment enfreindre la loi. L'attitude du gouvernement canadien et ses politiques actuelles à l'égard des entreprises étrangères apparaissent au contraire comme une menace beaucoup plus directe et immédiate qui reflète sinon l'hostilité de la population du Canada, du moins son désir croissant d'indépendance économique à l'égard des géants américains. Cette menace semble plus précise que la précédente aux investisseurs américains qui craignent que l'administration canadienne n'intervienne dans le fonctionnement interne des filiales pour contrôler les relations de celles-ci avec les maisons mères. Dans ces conditions, la seule solution pour minimiser l'hostilité est d'accorder plus d'autonomie aux filiales canadiennes.

Les coefficients de 3 des 4 variables exogènes qui constituent cette régression sont très nettement significatifs (à 1%) ; le coefficient de la variable x_{34} n'est significatif qu'à 5%, ce qui est tout de même suffisant. D'autre part, la valeur du F pour l'équation ($F = 13.698$) est nettement supérieure à la valeur critique [$F(4,35) = 3.8$]. On peut donc rejeter l'hypothèse de nullité de l'ensemble des coefficients. Notons que le coefficient multiple de détermination est : $R^2 = 0.6102$. Les quatre variables incluses expliquent donc 61% des variations de la variable dépendante, ce qui est très élevé si l'on tient compte de la nature des variables en jeu.

d) Passons la 5e étape pour analyser directement la 6e équation de régression. Aux quatre variables exogènes précédentes deux autres se sont ajoutées, qui sont, dans l'ordre de leur introduction, c'est-à-dire de leur contribution à l'explication totale:

1) la variable x_{31} qui mesure la perception du degré idéal de décentralisation des dirigeants de l'entreprise globale. Comme on peut s'y attendre, il y a une relation directe entre cette perception et le degré réel de centralisation dans la filiale québécoise: plus les dirigeants pensent qu'idéalement l'entreprise globale doit former un bloc, les principales décisions devant être prises au siège social américain pour toutes les filiales, plus il y a de chances qu'il en soit ainsi dans la réalité. Cette variable mesure ce que nous avons appelé la philosophie de la direction américaine. Initialement (équation 5) cette variable n'est pas significative; elle le devient modestement (à 5%) dans l'équation 6 et le sera de plus en plus au fur et à mesure qu'on ajoute des variables à la régression.

2) la variable x_5 est une variable exogène auxiliaire; c'est une des variables qui doivent mesurer l'influence de la nature de l'industrie sur le degré de centralisation. Celle-ci représente l'industrie de l'alimentation et plus précisément celle des produits de la mer (traitement, mise en conserve de ces produits) qui semble être particulièrement centralisée. Cette variable, relativement significative (5%) dans l'équation 6, le devient nettement par la suite.

La valeur du F pour l'équation 6 reste très supérieure à la valeur critique: on peut donc rejeter l'hypothèse de nullité de l'ensemble des coefficients.

Les six variables étudiées jusqu'ici expliquent 68% du total de la variance de la variable dépendante, ce qui est plus que satisfaisant. Notons que la variable x_5 contribue à elle seule à expliquer 5% des variations totales, ce qui en fait une des variables exogènes les plus importantes.

e) Pour en finir, venons-en à l'analyse de l'équation 13 qui contient 13 variables exogènes. Il est bien certain que plus on introduit de variables exogènes, plus le niveau d'explication des variations de la variable dépendante (mesuré par le coefficient multiple de détermination R^2) augmente. Cependant, la contribution marginale des dernières variables est de plus en plus faible. En d'autres termes, les dernières sont de moins en moins utiles. Nous avons décidé d'arrêter l'analyse à la 13e variable, car l'apport des variables suivantes est de 1% ou moins, ce qui est pratiquement négligeable. De plus, les coefficients de ces dernières variables ne sont pas significatifs, on ne peut donc pas y attacher trop de signification.

Les 13 variables exogènes constituant l'équation de régression sont les suivantes, par ordre d'importance:

x_{26} présence d'un organisme central de planification à long terme pour l'entreprise globale
x_8 taille de l'entreprise globale (chiffre d'affaires)
x_{33} restriction de la liberté d'action de la maison mère imputable aux lois du Canada
x_{34} influence de l'attitude et des politiques du gouvernement canadien face aux entreprises américaines
x_{31} perception du degré idéal de centralisation
x_5 activité de la maison mère: industrie des produits de la mer
x_{25} influence générale du climat politique dans le pays hôte
x_{40} pourcentage des actions de la filiale québécoise, détenus par la maison mère
x_{24} politique générale concernant la prise de participation de la maison mère au capital des filiales. Cette variable n'est pas significative dans cette équation mais l'a été précédemment
x_{10} pourcentage du revenu global gagné hors des États-Unis en 1969
x_{17} degré d'intégration des opérations de production des filiales de l'entreprise globale
x_3 activité de la maison mère: industrie des meubles de bureau
x_{35} degré de différence entre la population du Québec et celle des États-Unis. Cette variable n'est cependant pas significative dans l'équation 13.

Les sept premières variables (x_{26} à x_{25} incluses) sont très significatives. Nous en avons déjà analysé six; la 7e est une généralisation des variables x_{33} et x_{34}. Son coefficient est négatif tout

comme celui de x_{34} et pour les mêmes raisons. Face à un *climat* politique hostile, dans un pays donné, les maisons mères ont tendance à décentraliser le processus de prise de décision. Remarquons que la question parle de *climat politique* et non juridique.

Les six autres variables ont généralement le signe prévu par la théorie, mais sont beaucoup moins significatives. Ainsi x_{40} a le signe positif, indiquant que la prise de décision sera d'autant plus centralisée que la maison mère possédera une plus forte proportion des actions de la filiale québécoise. En effet, le fait de s'approprier une forte proportion de ces actions est déjà une bonne indication de la volonté centralisatrice de la maison mère. Ce résultat semble être contredit par le suivant : en effet la variable x_{24} qui mesure pratiquement le même phénomène a un coefficient négatif. Cependant, ce coefficient n'est pas significatif et ne peut donc être pris en considération. Il peut sembler surprenant que le coefficient de la variable x_{10} soit positif, ce qui indique que la centralisation est d'autant plus forte que la proportion du revenu total de l'entreprise globale gagné hors des États-Unis est plus élevée. Cela se comprend cependant car plus ce pourcentage est élevé et plus l'entreprise globale dépend de ses filiales pour sa survie. Or elle peut craindre que celles-ci ne tendent à prendre trop d'indépendance d'où, par réaction, la décision de centraliser les décisions importantes entre ses mains. Le signe positif de x_{17} est logique : la centralisation est d'autant plus forte que l'intégration est plus poussée entre les productions des diverses filiales. Il est évident que cette intégration est un signe très net de centralisation. La variable suivante (x_3) est une variable exogène auxiliaire, dont le signe négatif indique que l'industrie des meubles tend à être assez décentralisée. Finalement, pour la dernière variable (x_{35}) le signe plus montre que la centralisation est d'autant plus forte que l'entreprise mère perçoit la population québécoise comme étant très différente de celle des É.-U. Cependant, le coefficient n'est pas significatif.

D'une façon générale, on peut regrouper les 13 variables retenues en trois catégories principales. Ainsi, on distingue d'abord les variables qui mesurent ce qu'on a appelé la philosophie de la direction : la variable x_{26} qui indique la présence d'un organisme central de planification à long terme, la variable x_{31} qui mesure la perception du degré idéal de centralisation, les variables x_{40} et x_{24} qui indiquent les pourcentages d'actions de filiales détenues par la maison mère et la x_{17} sur le degré d'intégration des opérations de production [7].

La deuxième catégorie de variables inclut celles qui mesurent les conditions politiques dans les pays où les filiales sont installées : cette catégorie inclut les variables x_{33}, x_{34} et x_{25}. Notons qu'on trouve souvent ensemble des variables qui mesurent le même genre de facteurs au niveau du Québec, d'une part, au niveau de l'environnement des autres filiales, de l'autre. Ainsi les variables x_{33} et x_{34}, relatives au Québec, voisinent avec la x_{25} qui indique l'influence du climat politique en général. Il en est de même pour les variables x_{40} et x_{24}. Cela semblerait indiquer que la maison mère réagit de la même façon à un stimulus donné, que ce stimulus provienne du Canada ou des autres pays. En d'autres termes, et contrairement à l'opinion généralement acceptée, il ne semble pas que la filiale canadienne (québécoise) reçoive un traitement particulier par rapport aux autres filiales.

7. Notre conclusion rejoint celle de R. Alsegg dans son étude sur les filiales européennes : « *One of the most obvious (facts) was that companies with highly centralized organizations tend to tightly control their foreign operations.* » R. ALSEGG, *Control Relationships Between American Corporations and their European Subsidiaries*, p. 7.

Fonction	Nouvel indice	Ancien indice
Organisation et personnel	59	—
Marketing	38	20
Production	34	31
Finance	52	46
Indice global	45	35

La troisième catégorie de variables inclut des facteurs se rapportant aux caractéristiques de l'entreprise globale : taille (x_8), activité (x_5 et x_3), pourcentage du revenu gagné hors des É.-U. (x_{10}). Les résultats semblent tout à fait logiques et conformes aux résultats obtenus par d'autres auteurs. Au point de vue statistique, nous avons indiqué que les coefficients des 7 principales variables sont très significatifs (à 1%). D'autre part, la valeur du F de l'équation est très élevée, nettement supérieure à la valeur critique. Il n'y a donc pas à s'inquiéter de la possibilité de nullité de l'ensemble des coefficients. Finalement, ces 13 variables expliquent environ 85% des variations de la variable dépendante, ce qui est excellent.

f) Pour être complets, nous avons inclus à la fin de l'annexe IV, la liste de toutes les variables (37) entrées dans le modèle avec leurs coefficients et la valeur du t. Comme on peut le voir, la plupart des coefficients ne sont évidemment plus significatifs. Il est certain que le coefficient multiple de détermination est alors très élevé ($R^2 = 0.9987$) mais la contribution des dernières variables est pratiquement nulle. Il est cependant encourageant de constater que, même à ce niveau, la valeur du F reste significative (à 5%), preuve d'une grande stabilité des coefficients. De plus, l'analyse des « résidus » ne révèle aucun problème particulier. En définitive, on peut dire que les 6 ou 7 premières variables entrées dans le modèle expliquent raisonnablement bien les variations de la variable dépendante et ce sont les seules que l'on puisse retenir. Pour ne prendre aucun risque, il faudrait ne retenir que les trois premières variables comme facteurs d'explication.

B - Analyse des principaux résultats du questionnaire

Comme nous venons de le voir, le modèle que nous avons établi donne des résultats très probants. On pourrait, cependant, se poser des questions sur la validité de l'échantillon d'entreprises qui ont répondu au questionnaire. Ces entreprises sont-elles représentatives de l'univers total des entreprises qui ont des filiales canadiennes et dont le siège social est au Québec ou ne représentent-elles que quelques secteurs bien particuliers ? En d'autres termes, peut-on généraliser les résultats obtenus jusqu'ici à toutes les maisons mères américaines ? Dans la première partie de cette section, nous allons tenter de répondre à cette question. Par la suite, nous présenterons rapidement la multitude d'informations que nous avons recueillies grâce à notre questionnaire, informations classées en cinq grandes parties : informations générales, qui mettront davantage en relief les caractéristiques des entreprises de l'échantillon – *organisation et personnel – production – marketing – finance.*

Nous avons déjà abordé précédemment la question de la représentativité de notre échantillon. Il est certain qu'un échantillon de 42 entreprises est assez faible. Cependant, en pourcentage, il représente environ 17% de l'univers que nous voulons étudier (soit quelque 250 entreprises). Ce pourcentage se rapproche sensiblement des taux de réponse obtenus dans des études similaires effectuées par d'autres auteurs ; ainsi Safarian, en 1966, avait obtenu 280 réponses utilisables sur un univers de 1 470 entreprises, soit un taux de réponse un peu inférieur à 20%. La répartition des entreprises constituant l'échantillon est probablement plus importante que leur nombre absolu. Tant que les entreprises de l'échantillon sont tirées au hasard ou, au moins, présentent à peu près la même répartition, par industries ou secteurs d'activité, que celle de l'univers dont elles proviennent, il est permis de généraliser les résultats obtenus. Notre échantillon n'a pas été tiré au hasard, il est formé des entreprises qui ont bien voulu répondre au questionnaire. Par ailleurs, il est possible que sa composition diffère quelque peu de celle de l'univers, car certaines industries semblent peu représentées. Il est cependant difficile d'être net car 12 entreprises sur 42 n'ont pas identifié avec précision leur industrie. Il ne faut cependant pas oublier que la plupart des études portant sur ces problèmes de centralisation ont montré que les facteurs déterminants étaient les mêmes pour toutes les entreprises, indépendamment de leur industrie. C'est ainsi que, par exemple, les facteurs politiques affectent les entreprises américaines venant s'installer au Québec de la même façon, quel que soit leur domaine

d'activité. Enfin, nos résultats concordent avec ceux d'autres chercheurs qui ont utilisé d'autres échantillons d'entreprises ou même des méthodes totalement différentes. En définitive, nous pensons que les résultats obtenus sont valables et qu'on peut les généraliser à tout notre univers. Dans ce qui suit, nous commenterons rapidement les principaux tableaux qui résument nos résultats, tableaux qui ont été regroupés dans l'*annexe V*.

1. INFORMATIONS GÉNÉRALES

La grande majorité des maisons mères (35 sur 42) appartiennent à l'industrie de transformation. Dans notre échantillon, une seule était une simple organisation de vente, les 6 restantes appartenant à diverses activités non précisées. Parmi les industries de transformation représentées, on note surtout celles des produits chimiques, du matériel de bureau, de l'alimentation (produits de la mer) et du papier. Dans la presque totalité des cas, la filiale appartient à la même industrie que la maison mère et fabrique le même genre de produit.

Il est incontestable que les maisons mères américaines sont des entreprises plurinationales puisque certaines ont des filiales dans une quarantaine de pays. Cependant, la moitié d'entre elles (20 sur 40 réponses) sont installées dans 5 pays étrangers ou moins.

En ce qui concerne la proportion du revenu de l'entreprise globale gagné hors des É.-U., on peut classer les entreprises de l'échantillon en trois catégories: un des groupes les plus importants (10 sur 34) gagne moins de 10% du revenu total hors des É.-U. Pour le deuxième groupe (8 sur 34), un peu plus du tiers des revenus totaux provient de l'étranger; un troisième, comportant 12 entreprises, gagne entre 30% et 50% de ses revenus hors des États-Unis, enfin, quelques entreprises (4 sur 34) dépendent de l'étranger pour plus de 50% de leurs revenus. Rappelons que notre modèle a montré que ce facteur joue un rôle important dans la décision de centralisation.

Les tableaux I-3 a et b donnent des statistiques sur la taille relative de la filiale québécoise, de la maison mère américaine et de l'entreprise globale. En ce qui concerne le chiffre d'affaires des filiales québécoises, plus de la moitié (23 sur 40) font moins de $5 millions; près de 93% (37 entreprises sur 40) n'atteignent pas les $50 millions; une seule a un chiffre d'affaires compris entre $200 et $500 millions. Pour les maisons mères, la moitié a un chiffre d'affaires égal ou supérieur à $50 millions. Deux dépassent le milliard. Finalement, en ce qui concerne les entreprises globales (maison mère plus filiales), 22 sur 38 font un chiffre d'affaires égal ou supérieur à $50 millions, par contre, 7 dépassent le milliard de dollars. Les résultats sont sensiblement les mêmes si l'on mesure la taille par le montant des actifs.

La question I-4 apporte des éléments fort intéressants. Elle indique le nombre total (655) de filiales étrangères détenues par les 42 entreprises de l'échantillon (soit une moyenne de près de 16 filiales par entreprise) et leur répartition à la fois par zone géographique et par pourcentage des actions de la filiale, détenues par la maison mère. Au point de vue géographique, c'est surtout en Europe (Grande-Bretagne exclue) que les filiales sont concentrées: 255 sur 655, soit 39%. L'Amérique latine vient en deuxième position, suivie de l'Asie. Seulement 12% de toutes les filiales sont situées au Canada et environ 10% en Grande-Bretagne. La répartition des filiales suivant le pourcentage des actions détenues par les maisons mères est encore plus intéressante. Comme on peut s'y attendre, celles-ci préfèrent de loin être les actionnaires uniques (dans 498 filiales soit 76% du total); par contre, dans 7% des cas seulement elles détiennent moins de 50% du total des actions. Mais ce qui est étonnant, ce sont les différences dans le pourcentage d'actions détenues par la maison mère que l'on constate entre régions géographiques: ainsi en Afrique, le nombre des filiales appartenant entièrement à la maison mère représente-t-il 86% du total des filiales établies dans ce continent; pour l'Océanie, ce pourcentage s'élève à 84%; il est de 85% en Grande-Bretagne et de 82% au Canada. Par contre, il n'est que de 69% en Amérique latine, de 72% en Asie, de 75% en Europe continentale. Inversement, la proportion des filiales dans lesquelles la maison mère n'est pas majoritaire est élevée en Asie (11%) et en Amérique latine (9%), moyenne (environ 7%) en Grande-Bretagne, en

Europe continentale et en Afrique, et nulle au Canada. Ainsi que nous l'avons signalé dans notre étude précédente, cette différence de comportement provient des différences entre les lois des divers pays sur l'investissement étranger. Dans la même veine, on peut constater que la majorité des accords simples de licence (sans participation directe de la maison mère) est accordée aux filiales d'Europe continentale et d'Amérique latine. Le Canada lui, est très défavorisé dans ce domaine.

Les données du tableau I - 5 ont servi à établir la variable exogène x_{25}. Elles mesurent l'influence générale du climat politique dans le pays hôte. Comme on le sait, il ressort de l'analyse que c'est là un facteur important dans le processus de centralisation.

Le tableau I - 6 reprend le problème de la distribution des actions de la filiale en l'appliquant au cas du Québec. Les résultats confirment la prépondérance écrasante des filiales totalement possédées par la maison mère. Certaines entreprises semblent cependant avoir vendu un faible pourcentage d'actions au public canadien.

Dans un autre ordre d'idées, il apparaît que la plupart des maisons mères américaines pensent que leur filiale québécoise a au moins autant d'autonomie, et généralement plus, que les autres filiales étrangères. Il ressort cependant de l'analyse du modèle qu'il ne semble pas y avoir vraiment un régime de faveur pour les filiales canadiennes.

Un peu plus de la moitié des répondants recueillent systématiquement des informations sur la situation économique, politique, culturelle au Québec. Ces informations leur sont généralement fournies soit par les dirigeants de la filiale québécoise, soit par les journaux québécois et canadiens.

Nous avons ensuite une série de questions sur la perception des conditions juridiques, politiques et culturelles au Québec. Les questions condensées dans les tableaux I - 7 et I - 8 ont été utilisées dans le modèle et constituent des facteurs de centralisation très significatifs (variables x_{33} et x_{34}). Il ressort nettement des réponses que la majorité des répondants trouvent les lois canadiennes très libérales à leur égard et l'attitude du gouvernement canadien très favorable. Il y a cependant plus de restrictions sur ce dernier point et cette différence explique les résultats opposés obtenus avec ces deux variables dans notre modèle.

Par contre, la majorité des entreprises trouve que l'attitude et les politiques du gouvernement québécois sont beaucoup moins favorables que celles du gouvernement fédéral (I - 9). Cependant, ce facteur ne semble pas jouer un rôle important dans le processus de centralisation : la variable qui mesure ce facteur n'est jamais significative.

Du point de vue culturel, la grande majorité trouve que la population québécoise est très différente de celle des É.-U. en termes de culture, d'habitudes d'achat, d'acceptation de nouveaux produits, beaucoup plus que la population des autres provinces du Canada. Cependant, ce facteur ne semble pas très important, en termes de centralisation.

Du fait de la proximité géographique du Québec et des É.-U., on pourrait penser que les communications entre la maison mère et la filiale seraient très importantes et que cela influerait sur le partage des principales décisions entre les deux centres. En fait, il ne semble pas qu'il y ait plus de communications avec la filiale du Québec qu'avec les autres, ni que ce volume de communication affecte le niveau de centralisation. Ces communications semblent se faire surtout par télex.

Pour en revenir aux questions culturelles, il ressort de notre étude que les dirigeants américains semblent satisfaits du système d'éducation du Québec pour la formation des dirigeants du type qu'ils requièrent dans leurs filiales. Dans l'ensemble, il n'y a pas de différences entre la mentalité des exécutifs de la filiale du Québec et celle des dirigeants américains, d'après l'avis de ces derniers du moins. Enfin, les patrons américains ne croient pas que le nationalisme québécois affecte l'attitude ni la loyauté des dirigeants québécois à l'égard de la maison mère américaine.

2. ORGANISATION ET PERSONNEL

Nous avons vu, lors de l'étude du modèle, l'importance que revêt l'existence d'un organisme central de planification à long terme pour la centralisation des décisions: 30 entreprises sur 41 répondants ont un tel organisme.

La base d'organisation de l'entreprise globale (I – 10 et I – 11) la plus souvent utilisée est la base géographique, c'est-à-dire l'organisation par pays ou régions (22 sur 39); 8 entreprises sont organisées par fonctions (par exemple, les unités de production de toutes les filiales dépendent d'un seul centre directeur de production, situé au siège social); 3 combinent organisation géographique et organisation par fonctions; enfin 6 sont organisées par produits.

Il peut sembler étrange que, dans une même entreprise, toutes les filiales ne soient pas sous les ordres de la même personne ou de la même division. C'est pourtant ce qui se passe dans 17 des 37 répondants. Il est souvent admis que les filiales canadiennes ne sont pas soumises au même traitement que les autres, bien que, dans l'ensemble, nos résultats précédents ne confirment pas cette hypothèse.

Sur 42 entreprises de l'échantillon, 35 ont déclaré avoir des dirigeants qui ont passé au moins un an à l'étranger dans le domaine des affaires mais il y a de grandes différences d'une entreprise à l'autre (tableau I – 12). Dans 50% des cas, environ, le nombre de ces dirigeants représente moins de 10% du total des cadres. Par contre, pour 6 sociétés, les cadres ayant servi à l'étranger représentent plus de 40% de tous les dirigeants de la maison mère, ce qui est remarquable.

La question suivante (I – 13) apporte des résultats très intéressants. Priées d'indiquer la fonction qu'elles considèrent comme la plus importante pour l'entreprise globale (parmi 6 possibilités), la grande majorité des entreprises a choisi le marketing. Elles ont ensuite désigné par ordre d'importance décroissante, la production, la recherche, la planification, la finance et enfin le personnel. La faible importance accordée à la finance paraît étonnante. Notons cependant que l'ordre d'importance est exactement l'inverse (personnel, mis à part) de celui de la centralisation, le marketing étant la fonction la plus décentralisée et la finance la plus centralisée. Il semblerait donc que la fonction financière soit considérée comme peu importante justement parce qu'elle est très centralisée, que les filiales n'ont pratiquement rien à y voir, puisque tout est entre les mains des spécialistes de la maison mère. Il n'y a donc pas de problème à ce sujet. Le marketing, au contraire, est presque entièrement confié aux filiales, d'où des problèmes de coordination des politiques de la maison mère et des filiales. Les dirigeants de la maison mère doivent accorder beaucoup d'attention à cette fonction à cause de sa décentralisation. La représentation des filiales étrangères dans les comités qui établissent les politiques pour toute l'entreprise globale est un autre facteur important quant à la décentralisation. La présence de représentants étrangers assure au moins que le point de vue des filiales affectées par ces politiques sera entendu et discuté, sinon accepté. Dans notre échantillon, sur 39 répondants, 13 n'admettent aucun représentant étranger sur ces comités directeurs, 19 admettent quelques représentants et 7 acceptent que toutes les filiales soient représentées. La conclusion qui se dégage n'est pas nécessairement celle d'une centralisation poussée des décisions, mais plutôt d'une séparation des centres de décision: la maison mère américaine n'accepterait pas d'interférence étrangère dans ses affaires et, pour cela, n'accepterait pas de représentants étrangers sur ses comités directeurs, mais par contre, elle laisserait les filiales libres de décider de leurs propres politiques. Ce point de vue est confirmé par les questions suivantes où, dans la première, on demande aux dirigeants américains quelle idée ils se font de leur organisation. Dix huit (18) entreprises sur 38 répondants considèrent l'entreprise globale comme une sorte de *holding company* très décentralisée, 7 l'envisagent comme le centre de groupes régionaux autonomes; par contre, 13 avouent avoir une organisation très centralisée. Dans l'autre question (I – 14), les dirigeants devaient indiquer ce qu'ils considèrent être le degré idéal de centralisation. Cette question a été utilisée pour établir la variable exogène x_{31} du modèle, variable qui s'est avérée très significative. Dans l'ensemble, la majorité des entreprises

semble opter pour la décentralisation puisque, sur une échelle de 7 points, la moyenne est de 3.4 (point médian : 4).

Nous passons ensuite à des questions concernant le personnel dans la filiale québécoise.

D'après les réponses obtenues (I – 15), la majorité des répondants semble considérer cette fonction comme très décentralisée, puisque 31 entreprises sur 41 lui ont donné un score inférieur à la valeur médiane. Cependant, quand on entre dans les détails, l'image change quelque peu. Ainsi (I – 16), on s'aperçoit que dans 82% des cas, la maison mère se réserve le droit d'engager et de renvoyer le président de la filiale. Ce pourcentage tombe à 40% dans le cas du choix du directeur général et à environ 20% pour les directeurs de fonction (finance, marketing, production). La responsabilité de la filiale québécoise varie évidemment en sens inverse de celle de la maison mère.

Dans un domaine analogue, il semble que la détermination de la rémunération des cadres supérieurs soit une responsabilité partagée entre maison mère et filiale.

Il en serait de même pour les bénéfices marginaux accordés aux employés du Québec. Amenés à évaluer la performance des dirigeants du Québec, les dirigeants américains ont, pour la moitié, déclaré qu'elle est comparable à celle des autres dirigeants (de la maison mère et des filiales étrangères), l'autre moitié étant plutôt favorable aux dirigeants québécois.

Les deux dernières questions (I – 17 a et b) reprennent le problème du caractère international des dirigeants de l'entreprise globale. Dans 6 entreprises sur 21, il n'y a aucun dirigeant étranger (29% des cas) ; dans les autres, il y en a une faible proportion, généralement inférieure à 10%. D'autre part, quand il y a des dirigeants étrangers, il y a environ 2 chances sur 3 qu'il y ait des Canadiens parmi eux. Dans l'ensemble, ces entreprises ne sont pas très internationales dans leur recrutement aux échelons supérieurs.

3. PRODUCTION

Nous avons vu, tout au début, que la grande majorité des filiales québécoises œuvrent dans le même secteur industriel que la maison mère et fabriquent le même genre de produits. Ce fait est confirmé par les réponses à la question II – 1 : dans 12 entreprises sur 33, tous les produits sont exactement identiques à ceux de la maison mère ; dans 16 autres, entre 50 et 100% de tous les produits le sont ; 3 filiales québécoises seulement ne fabriquent que des produits différents. Dans l'ensemble, il y a une plus forte proportion de filiales québécoises fabriquant des produits identiques à ceux de la maison mère que de filiales étrangères. L'intégration de la production à celle de l'entreprise américaine y est plus poussée. Il est intéressant de rapprocher ces données de celles de la question II – 3, qui porte sur le degré d'intégration des opérations de production de tous les membres d'un groupe. Dans l'ensemble, il apparaît que ces opérations sont peu intégrées : ainsi pour les 36 répondants, le score moyen (échelle de 1, indépendance absolue, à 7, intégration totale) est de 2.22. En effet, 32 entreprises ont un score inférieur à 4. Il semble donc que, dans ce domaine, les filiales québécoises représentent un cas particulier.

Par ailleurs, notre étude indique (II – 2) qu'en pourcentage, les échanges entre membres du groupe sont peu importants. Il y a des échanges entre membres dans presque toutes les entreprises répondantes, mais ces échanges dépassent rarement 20% du total de la production. Le reste est vendu hors du groupe. Ces échanges portent surtout sur des produits finis, très peu sur des matières premières.

Toujours dans le domaine de l'intégration des productions, il semble que celle-ci soit surtout horizontale, c'est-à-dire, entre unités de production semblables ou complémentaires, plutôt que verticale (entre unités à des stades différents de production). Enfin, dans 80% des cas (28 entreprises sur 35) il n'existe pas d'unité centrale de planification des activités de production pour tout le groupe (II – 4 a) ; quand cette unité existe, elle sert d'ailleurs surtout à coordonner les activités de production plutôt qu'à les diriger (II – 4 b).

Nous abordons ensuite le problème délicat des prix de transfert pour les ventes entre membres du groupe. Ces prix sont le plus souvent basés sur les coûts de production de la filiale

et, dans la majorité des cas, ils sont fixés par la maison mère, soit seule (47% des cas), soit en collaboration avec les filiales (33%). Ce système de prix s'applique à tous les produits et à toutes les filiales.

Un autre groupe de questions étudie le problème de la recherche et du développement. La majorité des répondants, soit 15 sur 29, dépensent entre 1 et 3% de leur chiffre d'affaires pour la recherche; 9 autres dépensent entre 3% et 5% (II-5 a et b). Parmi celles qui font de la recherche, 9 entreprises sur 28 dépensent au moins 95% de leur budget de recherche aux États-Unis, 14 y dépensent plus de 80%, par contre, 7 y dépensent moins de 20% du budget total. Cependant, l'échantillon est trop faible pour qu'on puisse généraliser. En majorité (10 sur 21), les entreprises n'ont de facilités de recherche que dans un seul pays étranger, voire 2 (6 sur 21). Quelques-unes seulement en ont dans 5 ou 6 pays. En ce qui concerne la qualité des produits fabriqués par les filiales étrangères, pour 10 sur 35 il ne s'agit que d'une simple reproduction des produits américains, pour 23 autres ce sont des produits de qualité identique, pour 2 les produits sont inférieurs. Aucune ne signale de produits étrangers de meilleure qualité. Cela s'explique dans une certaine mesure, car comme l'indiquent les réponses à la question II-7, parmi tous les produits fabriqués et vendus par l'entreprise globale, un très faible pourcentage a été conçu et réalisé hors des É.-U. Pour plus de la moitié des 30 répondants, ce pourcentage varie entre 0 et 20% (n'oublions pas que, dans 10 entreprises sur 35, les filiales ne fabriquent aucun produit qui leur soit propre); pour 7 autres, le pourcentage de produits conçus et réalisés hors des États-Unis oscille entre 20% et 40%, cependant, pour deux, il dépasse 80%.

Les questions suivantes explorent les relations de la filiale québécoise avec la maison mère et son degré d'autonomie.

Dans 14 entreprises sur 37 (II-8 a), il y a des relations formelles entre le service de production de la filiale québécoise et une personne ou un service de la maison mère. Il s'agit le plus souvent du directeur du service de production de la maison mère, parfois du directeur d'un autre service, rarement du président de l'entreprise américaine (II-8 b). En ce qui concerne l'autonomie du service de production québécois, il semble qu'elle soit assez limitée. Généralement, celui-ci se contente de modifier librement un processus de fabrication, si toutefois le coût n'est pas trop élevé (18 entreprises sur 34) ou après en avoir obtenu l'autorisation de la maison mère (7) (II-9).

Une façon, plus indirecte, de contrôler l'activité de production de la filiale, est de diriger le processus d'établissement des plans de production de la filiale. Comme on pouvait s'y attendre, les maisons mères ne contrôlent guère les plans à court terme (à moins d'un an), mais par contre interviennent très fréquemment dans l'établissement des plans à long terme (II-10). La conséquence est claire: il y a bien contrôle de la production de la filiale québécoise, mais c'est un contrôle indirect. Un fait confirme cette conclusion: dans presque tous les cas, la filiale québécoise est libre de fixer elle-même, à l'intérieur des limitations de ses plans, son volume annuel de production. Le volume total étant fixé par la maison mère, il appartient donc à la filiale de répartir le volume de production entre les unités de fabrication, pour tous les mois de l'année. Il semble, d'après les données fournies (II-11), que la filiale québécoise soit assez libre de choisir ses fournisseurs; un faible pourcentage seulement du total de ses achats est effectué auprès de la maison mère (jamais plus de 40%) ou de fournisseurs suggérés par celle-ci. De même, la filiale vend relativement peu à la maison mère: généralement moins de 20% de sa production, presque toujours moins de 40% (II-12).

Nous avons indiqué précédemment que le contrôle de la maison mère sur la production de la filiale du Québec est un contrôle indirect qui peut s'effectuer au moyen d'un contrôle rigoureux de la planification à long terme; il peut aussi s'effectuer par le contrôle de la qualité des articles produits. Dans 25 entreprises sur 36, la maison mère fixe elle-même les standards de qualité.

Passons à la question de la recherche dans la filiale du Québec. Sur 20 entreprises qui ont répondu à la question II-14, celles donc qui font de la recherche, 16 y consacrent un budget qui varie entre 1% et 5% du chiffre d'affaires. La majorité des répondants indique que la filiale

utilise son budget pour faire elle-même de la recherche : les deux-tiers de celles qui se trouvent dans ce cas y consacrent entre 80% et 100% de leur budget de recherche. Un bon nombre, cependant, verse une partie de ce budget directement à la maison mère pour pouvoir bénéficier des résultats les plus récents des recherches effectuées par celle-ci ; certaines versent ainsi entre 60 et 100% de leur budget à la maison mère. Celles qui font appel à d'autres sources sont rares. La presque totalité des filiales québécoises qui font elles-mêmes de la recherche précisent que leurs programmes sont étroitement coordonnés à ceux de la maison mère.

4. MARKETING

Si seulement 20% (7 sur 35) des maisons mères interrogées ont un service centralisé pour planifier les activités de production du groupe, par contre 60% (24 sur 41) en ont un pour coordonner les activités de marketing de toutes leurs filiales (III – 1 a et b). Cela peut surprendre, étant donné que l'on sait la fonction marketing généralement plus décentralisée que la production. Le plus simple, pour connaître l'opinion des maisons mères sur l'autonomie de leurs filiales, dans le domaine du marketing, était de le leur demander directement, ce que nous avons fait dans la question III – 2. La grande majorité est d'avis que leurs filiales ont beaucoup d'autonomie, 34 entreprises sur 41 répondantes ayant donné un score inférieur à la moyenne 4 (21 ayant donné le score 2). Ce résultat s'explique par l'importance que la plupart d'entre elles accordent aux conditions locales qui touchent au marketing : culture de la population, goûts, conditions économiques, etc. La question III – 4 a pour but de mettre en relief les politiques générales de l'entreprise globale en matière de marketing et plus précisément en ce qui concerne la standardisation des produits.

Vingt-six entreprises sur 40 ont pour politique générale de vendre les mêmes produits de base dans toutes leurs filiales, où qu'elles se trouvent, mais de leur permettre, par ailleurs, d'y ajouter des produits spécifiquement adaptés à la population locale. Dans 9 autres, tous les produits vendus par leurs filiales sont absolument standards ; 5 seulement permettent à leurs filiales de vendre des produits différents de ceux de la maison mère. Ces données confirment donc celles que l'on a obtenues lors de l'étude de la production.

Pour continuer avec les politiques générales de marketing, 22 entreprises sur 39 s'opposent à ce que leurs filiales exportent librement, 9 ne mettent aucune restriction et 8 en mettent plus ou moins suivant les cas spécifiques qui peuvent se poser. Les restrictions, quand elles existent, sont d'ordre géographique.

Sur une trentaine d'entreprises mères ayant répondu à une question sur l'adaptation de leurs produits au marché québécois, on note qu'environ le tiers n'adapte pas du tout ses produits, initialement conçus pour le marché américain, aux conditions du Québec. Un autre tiers se contente de traduire en français les instructions portées sur l'emballage.

Il est intéressant de comparer les résultats de la question III – 5 touchant le degré d'autonomie de la filiale québécoise pour tout changement à la gamme des produits qu'elle vend, avec ceux de la question II – 9, qui explore un problème similaire dans le domaine de la production. Dans ce cas, la comparaison fait nettement ressortir la décentralisation du marketing par rapport à la production. Alors que seulement 18% (6 entreprises sur 34) ont toute liberté de changement, en production, ce pourcentage se monte à 42.5% (17 sur 40) en marketing. Inversement, seulement 6 maisons mères indiquent que la décision sur les changements à la gamme des produits vendus au Québec est leur prérogative exclusive. Cette centralisation poussée peut s'expliquer par le fait que, dans certains cas, la fonction marketing de la filiale québécoise est assurée entièrement par la division correspondante de la maison mère. Il s'agit cependant d'une minorité d'entreprises : 5 sur 40. Près de 83% des répondants indiquent que la filiale a son propre service de marketing qui, en général, met en œuvre ses propres plans.

Autre comparaison possible entre marketing et production : la comparaison des relations officielles que ces deux services de la filiale québécoise entretiennent avec leurs homologues de la

maison mère (III - 6 et II - 8). Dans 28% des entreprises seulement (11 sur 40) il y a des relations officielles entre les divisions marketing alors que le pourcentage est de 38% (14 sur 37) pour la production, ce qui indique une plus grande autonomie de la fonction marketing ; dans un plus grand nombre de filiales, les responsables de cette fonction n'ont pas à rendre de comptes à la maison mère, mais seulement aux dirigeants locaux. Cependant, quand il y a des liaisons directes, ces responsables dépendent généralement du directeur américain du marketing ou, parfois, de celui de la division internationale (III - 6 b). Cette autonomie se manifeste également pour les communications avec la maison mère, mais de façon beaucoup moins nette : ainsi dans 1 seule entreprise (sur 38), la filiale est contrôlée directement et formellement par la maison mère américaine dans le cas du marketing, contre 3 (sur 35) dans le cas de la production : III - 7 et II - 13.

La publicité est généralement considérée comme la partie qui devrait être la plus autonome dans le marketing, car elle atteint directement la population locale et doit donc être adaptée à ses caractéristiques. Notre enquête fait ressortir cette autonomie relative. Ainsi dans environ 60% des cas, la filiale québécoise peut choisir son agence de publicité. Elle jouit d'une assez forte autonomie en ce qui concerne son budget de publicité : 19 entreprises sur 35 ont donné des scores inférieurs à 4 sur l'échelle en 7 points, 32 ont donné moins de 6. Il en est de même en ce qui concerne la liberté de choix des thèmes de publicité.

L'autonomie québécoise est également élevée en ce qui concerne les restrictions aux exportations, puisque, d'après les maisons mères, près de 70% (27 sur 39) des filiales québécoises ne sont soumises à aucune restriction, ce qui est plus que la moyenne générale de 56% (22 sur 39).

Par contre, elle est plus limitée pour ce qui est de la détermination des quotas de vente : 11 entreprises seulement sur 39 permettent à leur filiale de fixer librement ces quotas, 27 les fixent conjointement, une enfin se réserve l'exclusivité de ce privilège.

À plusieurs reprises, nous avons comparé l'autonomie relative dont les fonctions de marketing et de production jouissent, dans les filiales québécoises. Il est intéressant de poursuivre cette comparaison dans un domaine clé, celui de la planification. D'une façon générale, il semble qu'en marketing les maisons mères soient assez fortement impliquées dans le processus de planification de leurs filiales québécoises (III - 8). Cette implication est beaucoup plus forte que pour la production, surtout pour les plans à court terme. Entre 25 et 30% des maisons mères participent directement à l'élaboration des plans de marketing à 3 mois et 6 mois (ce pourcentage étant de 20% et 23% respectivement, en production) ; 86% dans le cas de ceux à 1 an (62% pour la production), 67% pour les plans à 5 ans (56% pour la production).

Que conclure de tout cela ? D'une façon générale, la fonction marketing est relativement décentralisée, cependant, son degré d'autonomie varie énormément suivant les secteurs, très fort pour la publicité, il est relativement faible pour la planification.

5. FINANCE

On admet généralement que la finance est de loin la fonction la plus centralisée. En est-il ainsi dans notre échantillon ? Si l'on se réfère à la question de savoir s'il existe un bureau de planification financière et si l'on analyse ses relations avec les filiales, la réponse est certainement : *oui*. 36 entreprises sur 41 répondantes, ont un département centralisé de planification des affaires financières pour toutes l'entreprise globale (IV - 1a). En marketing, ce genre de département n'existe que dans 59% des entreprises répondantes (III - 1a) et dans 20% seulement, dans le cas de la production II - 4a). Dans le même propos, les questions IV - 1b, III - 1b et II - 4b sont directement comparables. Elles concernent les relations du bureau central de planification avec les services fonctionnels correspondants des filiales. En finance, dans 12 entreprises sur 34 répondantes, soit dans 35% des cas, le bureau central de planification dirige et contrôle directement les activités financières de la filiale ; pour la production, le bureau de

planification n'a cette responsabilité que dans 25% des cas et pour le marketing, le pourcentage tombe à 8%.

En ce qui concerne les besoins financiers des filiales étrangères (IV – 2), la politique la plus courante consiste à laisser la filiale emprunter où elle veut, en lui permettant toutefois d'utiliser le crédit de la maison mère (19 entreprises sur 40). Dans 9 cas, la filiale fixe elle-même ses besoins et emprunte uniquement sur le marché local des capitaux et dans 8 autres cas, c'est la maison mère qui emprunte pour l'ensemble et qui répartit les fonds suivant les besoins.

À la question de savoir si les maisons mères empruntent systématiquement dans les pays à faible taux d'intérêt puis répartissent les fonds, 4 seulement ont répondu par l'affirmative, 19 sur 41 n'ont pas de politique bien définie et pour 18, la réponse est négative.

La question IV – 3 analyse les répercussions des conditions de la balance des paiements des États-Unis et de leur politique de restriction des sorties de capitaux sur les transferts de fonds effectués par les filiales à la maison mère, sous forme de dividendes, *royalties*, etc. La majorité des répondants indique que cette influence est faible.

Nous avons vu, à propos de la production, que, dans la plupart des entreprises, les filiales échangent des marchandises entre elles, d'une part, entre elles et la maison mère, de l'autre. Ces marchandises sont vendues à un prix plus ou moins arbitraire, appelé le prix de transfert. On a beaucoup parlé de ces transferts de fonds lors des crises monétaires : beaucoup d'économistes y ont vu le principal instrument de la spéculation qui s'est déchaînée au cours de ces dernières années. Sur les 39 répondants de notre échantillon, six admettent avoir utilisé ces prix pour transférer des fonds d'un point de l'entreprise à l'autre et 33 nient cette utilisation.

La grande majorité des maisons mères soit 34 sur 39 obligent les filiales à leur soumettre leurs plans financiers individuels de façon à ce qu'ils soient consolidés en un vaste plan général.

Dans toutes les entreprises de l'échantillon, chacune des filiales constitue un centre de profit, mais en plus il existe, dans 16 entreprises sur 37, des centres de profits régionaux qui regroupent les filiales d'une certaine zone géographique et fonctionnent comme une sorte de maison mère régionale centralisant toutes les décisions financières affectant la région considérée. L'existence de ces centres est l'indication très nette d'une tendance centralisatrice.

Venons-en maintenant aux problèmes spécifiques aux filiales du Québec.

Dans 15 entreprises sur 39, (38% des cas), il y a des relations officielles directes entre le service finance de la filiale québécoise et le service correspondant de la maison mère (IV – 4a et b). C'est également là une indication de centralisation, car, dans une entreprise décentralisée, le service financier de la filiale ne devrait avoir de compte à rendre qu'aux autorités de cette filiale (président, direction générale) et non pas à une division correspondante de la maison mère. Ce pourcentage est le même que pour les services de production de la filiale québécoise et il est nettement plus élevé que dans le cas du marketing (28%). Une légère différence cependant : si comme pour les autres fonctions, dans la majorité des cas le service de finance du Québec dépend du directeur du service homologue à la maison mère, il arrive assez souvent qu'il dépende directement du président de l'entreprise américaine. Autre signe de centralisation : dans 23 entreprises sur 40, la filiale québécoise utilise des méthodes standardisées de comptabilité imposées à toutes les filiales ; 7 entreprises seulement permettent à leur filiale d'utiliser un système qui leur soit propre.

Dans le domaine des communications (IV – 5), on note également le caractère centralisateur des relations avec la maison mère. Ces communications se limitent pour la majorité (22 sur 40), à un simple échange d'informations, cependant, le nombre d'entreprises dans lesquelles ces communications servent à imposer le contrôle de la maison mère est beaucoup plus élevé dans le cas de la finance (9 sur 40, soit 23%) que dans celui de la production (9%) ou du marketing (3%).

Nous avons déjà signalé l'importance du contrôle du processus de planification comme moyen indirect de centralisation et nous avons montré qu'en marketing, si la plupart des décisions semblent être décentralisées, la maison mère n'en maintient pas moins un contrôle étroit de cette fonction en intervenant directement dans l'établissement des plans. Ce contrôle de la planification apparaît également dans le cas de la finance (IV – 6). Le taux d'implication de

la maison mère est comparable à celui que nous avons relevé pour le marketing et, bien entendu, c'est au niveau des plans à moyen terme (1 an) et long terme (5 ans) qu'il est le plus élevé.

La filiale québécoise, tout comme les autres filiales, est considérée comme un centre de profit. On peut donc s'attendre à ce qu'elle puisse fixer librement le taux de rendement qu'elle doit s'efforcer de réaliser. En fait, il n'en est ainsi que dans 6 entreprises sur 41, et dans 29, le taux est fixé en consultation avec la maison mère (IV – 7). La question IV – 8 concerne les dépenses d'immobilisation, et mesure le degré d'autonomie de la filiale du Québec dans ce domaine. Comme on peut s'y attendre, cette autonomie diminue au fur et à mesure que les investissements considérés deviennent plus importants. Quand il s'agit de remplacer des machines usées, dans 39% des cas, la décision est prise par la filiale seule, dans 11% des cas, par la maison mère seule; quand il s'agit d'acheter des machines totalement nouvelles, les proportions précédentes deviennent: 16% pour la filiale seule, 22% pour la maison mère seule. Enfin, quand il s'agit de construire une nouvelle usine, la filiale ne peut prendre la décision seule que dans 6% des cas et la maison mère décide en toute exclusivité dans 75% des cas.

Avec les questions de dépenses de capital, nous avons abordé une série de décisions fondamentales pour l'entreprise globale. Une autre série, tout aussi importante, se rattache au financement de ces dépenses. Dans la majorité des cas (IV – 9), c'est-à-dire dans 16 cas sur 39, (41% des cas) quand la filiale québécoise a besoin de nouveaux fonds, c'est en fin de compte la maison mère qui décide de la source de financement, la filiale étant simplement consultée. Dans 8 autres entreprises, la filiale soumet ses desiderata avec justifications à l'appui mais le projet est revu par la maison mère qui l'accepte ou le refuse. Dans 6 autres cas, la filiale n'est même pas consultée mais simplement informée de la décision; enfin, dans 6 entreprises, c'est la filiale qui joue le rôle principal.

Si l'on décide, par exemple, de financer l'expansion de la filiale par une augmentation du capital, il reste encore à déterminer le montant exact, les conditions, la date d'émission des nouvelles actions, etc. Là encore (IV – 10) c'est la maison mère qui prend la plupart des décisions, du moins dans la grande majorité des entreprises. La responsabilité de la filiale québécoise n'est pas plus grande quand l'expansion est financée par emprunts plutôt que par accroissement du capital (IV – 11). Enfin, en ce qui concerne les questions de dividendes, l'autonomie de la filiale est pratiquement nulle (IV – 12).

Notons finalement que dans des questions annexes telle que la fixation du taux d'intérêt quand la filiale emprunte à la maison mère ou la détermination des *royalties*, frais d'administration, etc. à verser à la maison mère, l'autonomie de la filiale est plus grande sans cependant être très forte.

V - LES INDICES DE CENTRALISATION

Après l'analyse des divers résultats, nous avons maintenant une bonne idée des domaines les plus centralisés. Il ne nous reste plus qu'à confirmer ces hypothèses par l'étude des quatre indices fonctionnels de centralisation (pour toutes les entreprises) et de l'indice global. Ce qui frappe immédiatement c'est la valeur élevée de la plupart des indices fonctionnels et même de l'indice global. Ce dernier est de 45 pour cet échantillon alors qu'il n'était que de 35 dans l'étude précédente. La différence ne peut être due au hasard et plusieurs raisons peuvent l'expliquer. Tout d'abord, il semble que les maisons mères aient une perception beaucoup plus pessimiste des problèmes de la décentralisation des décisions que leurs filiales; ensuite notre nouvel échantillon étant beaucoup plus petit, donc moins représentatif, que le précédent, l'indice peut être indûment élevé par suite d'un excès d'entreprises centralisatrices dans cet échantillon; enfin, les indices n'ayant pas été calculés exactement de la même façon, il se peut que les nouveaux indices insistent davantage sur la centralisation, au détriment de la décentralisation. Quoi qu'il en soit, tous les nouveaux indices sont plus élevés que les anciens.

Autre différence: alors que dans l'étude précédente, l'indice de marketing était le plus décentralisé, c'est-à-dire le plus faible, il est maintenant plus élevé que celui de la production,

quoique la différence entre les deux nouveaux indices soit assez faible : 34 pour la production, 38 pour le marketing. C'est d'ailleurs cet indice de marketing qui a le plus changé par rapport à l'étude précédente ; celui de production est resté sensiblement au même niveau et celui de finance n'a que faiblement augmenté. Cette dernière fonction reste toujours et, de loin, la plus centralisée.

Notons que, sur une base individuelle, les entreprises couvrent pratiquement toute la gamme des indices de centralisation de 1 à 83. Le diagramme de l'annexe III montre que la répartition des entreprises suit une distribution presque normale avec un maximum pour la catégorie 40–50.

VI - CONCLUSION

En résumé, cette étude nous a permis de jeter un peu de lumière sur ce problème complexe du partage des décisions stratégiques entre maison mère américaine et filiales du Québec. Notre modèle nous a permis de mettre en relief les principaux facteurs qui contribuent à ce partage, facteurs que l'on peut grouper en trois grandes catégories : philosophie de la direction de l'entreprise globale, facteurs politiques, enfin caractéristiques de l'entreprise globale (taille, activité, pourcentage du revenu total gagné hors des États-Unis). L'étude détaillée des réponses à notre questionnaire a confirmé que la fonction de finance est de loin la plus centralisée, suivie du marketing et de la production. Ces deux dernières fonctions bien que jouissant en apparence de plus d'autonomie sont tout de même étroitement contrôlées mais elles le sont d'une façon indirecte, par le contrôle de leur planification.

BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

1. ALSEGG, R. J., *Control Relationships Between American Corporations and their European Subsidiaries*, American Management Association, Research Study, n° 107, 1971.
2. BEHRMAN, J. N., *Some Patterns in the Rise of the Multinational Enterprise*, Chapel Hill, N. C. : Graduate School of Business Administration, University of North Carolina, Research Paper 18, 1969.
3. *Foreign Ownership and the Structure of Canadian Industry*. Report of the Task Force on the Structure of Canadian Industry, *(Watkins Report)*, Ottawa, janvier 1968.
4. GARNIER, Gérard, « *Pouvoirs de décision des filiales québécoises d'entreprises américaines* », *Études Internationales*, vol. II, n° 1, mars 1971.
5. LINDEMAN, J. and ARMSTRONG, D., *Policies and Practices of United States Subsidiaries in Canada*, Canadian-American Committee, Private Planning Association of Canada, 1960.
6. SAFARIAN, A. G., *Foreign Ownership of Canadian Industry*, McGraw Hill of Canada Ltd., Toronto, 1966.

ANNEXE I

DÉTERMINATION DE LA VARIABLE DÉPENDANTE: L'INDICE GLOBAL DE CENTRALISATION

L'indice global de centralisation est calculé à partir de 4 indices fonctionnels:

1) Indice d'organisation et de personnel
2) Indice de production
3) Indice de marketing
4) Indice de finance

I - INDICE DE CENTRALISATION DANS L'ORGANISATION ET LE PERSONNEL

N° du questionnaire	Variable	Valeurs possibles
I - 33	Représentation de la filiale dans un comité déterminant les politiques globales	0 - 1
I - 37 et I - 40	Responsabilité finale de l'engagement et du congédiement des cadres supérieurs de la filiale du Québec	0 - 2
I - 41	Responsabilité des bénéfices marginaux accordés au personnel de la filiale du Québec	0 - 2
3 questions	Variation maximale de l'indice d'organisation et de personnel	0 - 5

II - INDICE DE CENTRALISATION DE LA PRODUCTION

N° du questionnaire	Variable	Valeurs possibles
II - 14	La filiale du Québec a-t-elle l'autorité nécessaire pour modifier un procédé de fabrication ou en installer un nouveau?	0 - 2
II - 15	Degré d'implication de la maison mère dans l'établissement des plans et prévisions de production de la filiale du Québec	0 - 2
II - 16	Détermination du volume annuel de production	0 - 1
II - 17	I iberté de choix des sources d'approvisionnement	0 - 1
II - 19	Contrôle de la qualité	0 - 1
II - 20	Communications entre divisions de production de la maison mère et de la filiale	0 - 2
II - 21	Pourcentage de la recherche effectuée par la filiale du Québec	0 - 2
II - 22	Contrôle de la maison mère sur la recherche effectuée par la filiale	0 - 2
8 questions	Variation maximale de l'indice de production	0 - 13

III - INDICE DE CENTRALISATION DU MARKETING

N° du questionnaire	Variable	Valeurs possibles
II - 7	Détermination du prix de transfert	0 - 2
III - 7	Adaptation des produits au marché local (marché canadien)	0 - 2
III - 8	Responsabilité en cas de changements dans la ligne de produits	0 - 2
III - 9 et III - 10	Responsabilité du service de marketing du Québec	0 - 2
III - 11	Relations officielles entre services de marketing du Québec et de la maison mère américaine	0 - 2
III - 12	Communications entre services de marketing de la filiale et de la maison mère	0 - 2
III - 13	Sélection d'une agence de publicité	0 - 1
III - 14	Autonomie pour le budget de publicité	0 - 2
III - 15	Autonomie pour les thèmes de publicité	0 - 2
III - 16	Restrictions sur les exportations	0 - 1
III - 17	Détermination des quotas de vente	0 - 2
III - 18	Degré d'implication de la maison mère dans l'établissement des plans de marketing à la filiale du Québec	0 - 2
12 questions	Variation maximale de l'indice de marketing	0 - 22

IV - INDICE DE CENTRALISATION EN FINANCE

N° du questionnaire	Variable	Valeurs possibles
IV - 9	Relations officielles entre service de finance de la filiale Québec et de la maison mère	0 - 2
IV - 10	Procédures comptables et financières	0 - 1
IV - 11	Communications entre services de finances de la filiale et de la maison mère	0 - 2
IV - 12	Degré d'implication de la maison mère dans l'établissement des plans financiers de la filiale du Québec	0 - 2
IV - 13	Détermination du taux de rendement	0 - 2
IV - 14	Responsabilité pour l'aménagement d'usines (nouvelles ou déjà existantes)	0 - 2
IV - 14	Responsabilité pour l'achat de nouvelles machines et remplacement des machines usées	0 - 2
IV - 15	Autorité pour le choix des sources de fonds en cas d'un nouveau financement	0 - 2
IV - 16	Responsabilité pour l'augmentation du capital de la filiale (émission d'actions)	0 - 2
IV - 17	Responsabilité en cas de financement par dette	0 - 2
IV - 18	Responsabilité en matière de dividendes	0 - 2
IV - 19	Détermination des taux d'intérêt sur les prêts de la maison mère	0 - 2
IV - 20	Détermination des *royalties*, frais d'administration, etc.	0 - 1
13 questions	Variation maximale de l'indice de finance	0 - 24
Total : *36 questions*	Étendue maximale de l'indice global de centralisation	0 - 64

ANNEXE II

DÉTERMINATION DES VARIABLES INDÉPENDANTES

On peut regrouper les variables indépendantes en 3 grandes catégories :

1) variables propres à la maison mère É.-U. et à l'entreprise globale ;
2) variables propres à l'environnement de la filiale étudiée : ici, le Québec ;
3) variables propres à la filiale québécoise en tant que telle.

Chaque catégorie peut se diviser à son tour en sous-catégories.

I - VARIABLES PROPRES À LA MAISON MÈRE É.-U. ET À L'ENTREPRISE GLOBALE

Ces variables, à leur tour, peuvent se subdiviser en deux grandes sous-catégories :

a) caractéristiques de la maison mère, de l'entreprise globale et de leur environnement ;
b) « philosophie » de la direction de l'entreprise globale.

A - Caractéristiques observables de la maison mère et de l'entreprise globale

Désignation de la variable	*N° de la question*	
x_2, x_3	I - 1	Genre d'activité dans laquelle la maison mère est engagée
x_4, x_5	I - 2 a	Genre d'industrie : déterminé par le genre de produits fabriqués
x_6, x_7	I - 3	Les filiales étrangères appartiennent-elles dans leur majorité à la même industrie que la maison mère ?
x_8	I - 6	Taille de la maison mère et de l'entreprise globale en 1969 : actifs et ventes
x_9	I - 4	Dans combien de pays l'entreprise globale a-t-elle des filiales ?
x_{10}	I - 5	Pourcentage du revenu global gagné hors des É.-U.
x_{11}	I - 31	Pourcentage des exécutifs de l'entreprise mère ayant fait un séjour prolongé (1 an ou plus) à l'étranger
x_{12}	I - 39	Pourcentage d'étrangers parmi les administrateurs de l'entreprise globale
x_{13}	II - 1	Quel est le pourcentage de produits fabriqués par les filiales étrangères identiques ou très semblables aux produits fabriqués par la maison mère ?
x_{14}, x_{15} x_{16}	II - 2	Pourcentage de la production de l'entreprise globale (matières premières, produits finis ou semi-finis) vendu aux membres du groupe
x_{17}	11 - 3	Degré d'intégration des opérations de production du groupe
x_{18}	II - 9 a	Montant de R et D effectué dans toute l'entreprise globale
x_{19}	b	Pourcentage du budget de R et D dépensé aux É.-U.
x_{20}	II - 10	Nombre de pays dans lesquels il y a des facilités de recherche
x_{21}	II - 12	De tous les produits vendus par l'entreprise globale, quelle proportion a été inventée hors des É.-U. ?
x_{22}	III - 3	Importance des conditions locales (goûts, niveau économique, aspects culturels de la population) pour la stratégie de marketing de l'entreprise globale
x_{23}	III - 4	Influence de l'état de la balance des paiements des É.-U. et des directives du gouvernement américain

B - Philosophie de la direction de l'entreprise globale

Désignation de la variable	*N° de la question*	
x_{24}	I - 7	Politique générale concernant la prise de participation de la maison mère dans le capital des filiales
x_{25}	I - 10	Influence du climat politique dans le pays hôte
x_{26}	I - 27	Y-a-t-il un organisme s'occupant de planification à long terme pour toute l'entreprise globale ?
x_{27}	I - 28	Structure d'organisation de l'entreprise globale
x_{28}, x_{29}	I - 32	Importance relative des différentes fonctions de l'entreprise globale
x_{30}	I - 34	Perception par la maison mère du caractère de l'entreprise globale (*holding* ou centralisé)
x_{31}	I - 35	Perception par la direction supérieure du niveau idéal de décentralisation
x_{32}	III - 5	Politique générale concernant la diversification de la ligne de produits
	IV - 2	Politique générale concernant le financement des filiales
	IV - 7 b	Utilisation de centres de profit régionaux

II - VARIABLES SOCIALES, CULTURELLES ET POLITIQUES PROPRES AU QUÉBEC

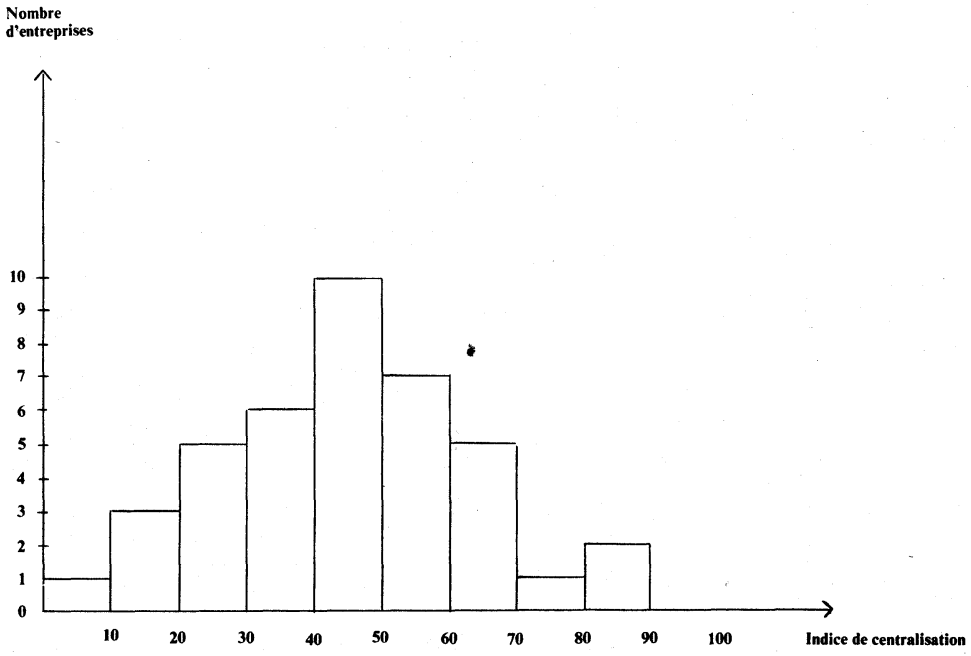
	I - 16 a	Recueillez-vous systématiquement des informations sur les conditions économiques, politiques du Québec ?
x_{33}	I - 17	Dans quelle mesure pensez-vous que les lois du Canada limitent votre liberté d'action dans votre filiale du Québec ?
x_{34}	I - 18	Que pensez-vous de l'attitude et des politiques du Gouvernement canadien face aux entreprises multinationales ?
	I - 19	Que pensez-vous de l'attitude et des politiques du Gouvernement du Québec face aux entreprises multinationales ?
x_{35}	I - 20	Dans quelle mesure pensez-vous que la population du Québec est différente de celle des É.-U. ?
x_{36}	I - 24	Dans quelle mesure pensez-vous que le système d'éducation au Québec, particulièrement dans le domaine des affaires, prépare adéquatement les Canadiens français à occuper des postes importants dans votre filiale ?
	I - 25	Comment comparez-vous la mentalité des administrateurs de la filiale du Québec à celle des administrateurs américains de la maison mère ?
x_{37}	I - 26	Dans quelle mesure pensez-vous que le nationalisme peut affecter la performance des administrateurs de la filiale du Québec ?
	III - 19	Comment évaluez-vous l'intensité de la concurrence sur les marchés du Québec et du Canada ?

III - VARIABLES PROPRES À LA FILIALE DU QUÉBEC

	II - 1	Dans l'ensemble, la filiale du Québec offre-t-elle les mêmes produits ou services que la maison mère ? Quel est le pourcentage de produits de la filiale du Québec semblables à ceux de la maison mère ?
x_{38}	I - 14	Taille relative de la filiale Québec et de l'entreprise globale en 1969 : — ventes — actifs
x_{39}	I - 11	Date d'acquisition ou de création
x_{40}	I - 13	Distribution du capital-actions de la filiale Québec
	I - 12	La part de la maison mère dans le capital-actions a-t-elle augmenté depuis la création ?
x_{42}	I - 22 a	Comment évaluez-vous le volume de communications entre la filiale Québec et la maison mère ?
	I - 23	La filiale québécoise est-elle reliée à la maison mère par : telex — calculateur ?
x_{41}	I - 38	Comment comparez-vous la performance des administrateurs du Québec à celle des exécutifs des autres filiales ?
	II - 18	Quel est le pourcentage de la production de la filiale québécoise acheté par la maison mère ?

ANNEXE III

DIAGRAMME DE LA DISTRIBUTION DES ENTREPRISES DE L'ÉCHANTILLON SUIVANT LEUR INDICE DE CENTRALISATION



ANNEXE IV

ÉQUATIONS DE RÉGRESSION DE L'INDICE GLOBAL DE

Étape N°	Constante a_1	a_{26} x_{26} (23)	a_8 x_8 (7)	a_{33} x_{33} (30)	a_{34} x_{34} (31)	a_{31} x_{31} (28)	a_5 x_5 (4)	a_{25} x_{25} (22)
1	0.2670	0.2387 (4.318)**						
2	0.4449	0.2738 (5.598)**	− 0.0330 (− 3.669)**					
3	0.3413	0.3024 (6.141)**	− 0.0345 (− 3.970)**	0.0279 (1.979)				
4	0.4388	0.3158 (6.689)**	− 0.0361 (− 4.356)**	0.0387 (2.711)**	− 0.0366 (2.197)*			
5	0.3835	0.3046 (6.405**	− 0.0351 (− 4.256)**	0.0374 (2.640)*	− 0.0409 (− 2.432)*	0.0227 (1.306)		
6	0.2834	0.2888 (6.385)**	− 0.0336 (− 4.314)**	0.0422 (3.131)**	− 0.0385 (− 2.428)*	0.0434 (2.332)*	0.3139 (2.329)*	
7	0.4204	0.2613 (5.490)**	− 0.0343 (− 4.495)**	0.0379 (2.809)**	− 0.0420 (− 2.683)*	0.0472 (2.573)*	0.3307 (2.500)*	− 0.0221 (− 1.572)
8	0.0095	0.2109 (4.038)**	− 0.0298 (− 3.886)**	0.0408 (3.135)**	− 0.0339 (− 2.177)*	0.0536 (3.001)**	0.3728 (2.902)**	− 0.0274 (− 1.999)
9	− 0.0491	0.1807 (3.387)**	− 0.0280 (− 3.738)**	0.0402 (3.196)**	− 0.0287 (− 1.871)	0.0563 (3.243)**	0.4079 (3.241)**	− 0.0259 (− 1.947
10	− 0.0886	0.1650 (3.130)**	− 0.0305 (− 4.109)**	0.0435 (3.513)**	− 0.0301 (− 2.013)	0.0615 (3.583)**	0.4049 (3.309)**	− 0.0254 (− 1.968)
11	− 0.1647	0.1600 (3.072)**	− 0.0289 (− 3.900)**	0.0446 (3.641)**	− 0.0287 (− 1.947)	0.0593 (3.490)**	0.4078 (3.381)**	− 0.0239 (− 1.864)
12	0.0496	0.1430 (2.935)**	− 0.0340 (− 4.734)**	0.0375 (3.199)*	− 0.0336 (− 2.434)*	0.0531 (3.332)**	0.3523 (3.089)**	− 0.0356 (− 2.774)**
13	− 0.0255	0.1598 (3.324)**	− 0.0348 (− 4.994)**	0.0387 (3.411)**	− 0.0423 (− 2.964)**	0.0540 (3.506)**	0.3734 (3.369)**	− 0.0379 (− 3.043)**

Étape N°	N° de la variable	x	Coefficient	t	Étape N°	N° de la variable	Coefficient	t	Étape N°	N de la variable
45	constante		− 2.1270		9	x_{10}	0.2497	2.419	17	x_{20}
	1	x_2	− 0.2439	− 2.931	10	x_{11}	0.3126	3.554	18	x_{21}
	2	x_3	− 1.2147	− 6.139*	11	x_{12}	0.7137	7.244*	19	x_{22}
	4	x_5	− 0.0496	− 0.338	12	x_{13}	0.0567	2.098	20	x_{23}
	5	x_6	0.0665	0.715	13	x_{16}	0.0297	0.110	21	x_{24}
	6	x_7	− 0.1378	− 2.572	14	x_{17}	0.1059	3.847	22	x_{25}
	7	x_8	0.0069	0.794	15	x_{18}	3.0601	4.669*	23	x_{26}
	8	x_9	− 0.0145	7.790*	16	x_{19}	0.0522	0.738	24	x_{27}

$R^2 = 0.9987$ F = 40.894* * = Significatif à 5%

$\Delta R^2 = 0.0000$ N = 40 ** = Significatif à 1%

CENTRALISATION ET DE DIVERSES VARIABLES EXOGÈNES

$a_{40}\,x_{40}$ (36)	$a_{24}\,x_{24}$ (21)	$a_{10}\,x_{10}$ (9)	$a_{17}\,x_{17}$ (14)	$a_{3}\,x_{3}$ (2)	$a_{35}\,x_{35}$ (32)	R^2	ΔR^2	F
						0.3292	0.3292	18.648**
						0.5081	0.1789	19.112**
						0.5564	0.0483	15.054**
						0.6102	0.0538	13.698**
						0.6288	0.0186	11.520**
						0.6812	0.0524	11.753**
						0.7041	0.0228	10.876**
0.3996 (1.975)						0.7371	0.0331	10.866**
0.5561 (2.587)*	−0.0438 (−1.765)					0.7619	0.0247	10.664**
0.5808 (2.773)**	−0.0513 (−2.092)*	0.1721 (1.659)				0.7825	0.0206	10.434**
0.6088 (2.935)**	−0.0522 (−2.157)*	0.1613 (1.573)	0.0179 (1.362)			0.7960	0.0135	9.933**
0.4629 (2.297)*	−0.0370 (−1.591)	0.2241 (2.275)*	0.0378 (2.560)*	−0.2334 (−2.384)*		0.8315	0.0355	11.101**
0.4424 (2.268)*	−0.0315 (−1.387)	0.2269 (2.385)*	0.0379 (2.657)*	−0.2637 (−2.741)*	−0.0239 (1.713)	0.8486	0.0171	11.208**

Coefficient	t	Étape N°	N° de la variable	Coefficient	t	Étape N°	N° de la variable	Coefficient	t
−0.2405	−3.196	25	x_{28}	0.0621	2.100	33	x_{37}	0.1004	5.378*
0.0109	0.173	26	x_{29}	−0.0278	−0.418	34	x_{38}	0.1598	1.767
0.0193	2.095	27	x_{30}	−0.3241	−4.569*	35	x_{39}	0.0817	1.046
0.0712	4.010	28	x_{31}	−0.0397	−0.987	36	x_{40}	0.6657	2.730
−0.0164	−0.749	29	x_{32}	−0.0087	−0.518	37	x_{41}	0.0167	1.354
−0.1321	8.542*	30	x_{33}	−0.0173	−0.723	38	x_{42}	−0.0082	−0.293
−0.1113	1.674	31	x_{34}	−0.0422	−1.725				
0.0642	2.857	32	x_{35}	0.0794	5.597*				

ANNEXE V

RÉSULTATS TIRÉS DES QUESTIONNAIRES

I - INFORMATIONS GÉNÉRALES, ORGANISATION, PERSONNEL

I - 1 - ACTIVITÉ DE LA MAISON MÈRE

	Nombre	Pourcentage
Industrie de transformation	35	83%
Vente	1	2
Autres activités	6	15
Extraction	0	0
Raffinage	0	0
Assemblage	0	0
Activités de service	0	0
Total	42	100

I - 2 - PRINCIPAUX TYPES DE PRODUITS OU DE SERVICES DE LA MAISON MÈRE É.-U.

	Nombre	Pourcentage
Matériel de bureau	8	20.0%
Produits chimiques	10	25.0
Produits de la mer	6	15.0
Papier et dérivés	3	7.5
Électronique	1	2.5
Bijouterie	1	2.5
Autres	12	27.5
Total	41	100.0
Pas de réponse	1	

I - 3a - CHIFFRE D'AFFAIRES OU REVENUS COMPARÉS DE LA FILIALE QUÉBÉCOISE, DE LA MAISON MÈRE É.-U. ET DE L'ENTREPRISE GLOBALE - 1969

	Nombre d'entreprises			%		
Classes de chiffres d'affaires	Filiale québécoise	Maison mère É.-U.	Entreprise globale	Filiale québécoise	Maison mère É.-U.	Entreprise globale
Moins de 1 million	8	1	1	20.5	2.8	2.8
1 - 4.9 millions	15	3	0	35.9	8.3	0
5 - 9.9	4	4	5	10.3	11.1	13.5
10 - 24.9	7	6	4	17.9	13.9	10.8
25 - 49.9	3	2	6	7.7	5.6	16.2
50 - 99.9	1	9	7	2.6	25.0	16.2
100 -199.9	1	3	6	2.6	8.3	16.2
200 -499.9	1	0	1	2.5	0	2.7
500 -999.9	0	7	1	0	19.4	2.7
Plus de 1 milliard	0	2	7	0	5.6	18.9
Total	40	37	38	100.0	100.0	100.0
Pas de réponse	2	5	4			

I - 3b - VALEUR COMPTABLE NETTE COMPARÉE DES ACTIFS DE LA FILIALE QUÉBÉCOISE, DE LA MAISON MÈRE É.-U. ET DE L'ENTREPRISE GLOBALE - 1969

	Nombre d'entreprises			%		
Classe d'actifs	Filiale québécoise	Maison mère É.-U.	Entreprise globale	Filiale québécoise	Maison mère É.-U.	Entreprise globale
Moins de 1 million	15	2	2	37.8	5.9	5.4
1- 4.9 millions	11	6	5	29.7	17.6	13.5
5- 9.9	5	3	2	13.6	5.9	2.7
10- 24.9	3	7	9	8.1	20.6	24.3
25- 49.9	2	2	3	5.4	5.9	8.1
50- 99.9	0	5	4	0	14.7	10.8
100-199.9	1	1	3	2.7	2.9	8.1
200-499.9	1	5	3	2.7	14.7	8.1
500-999.9	0	1	1	-	2.9	2.7
Plus de 1 milliard	0	3	5	-	8.9	13.5
Total	38	35	37	100.0	100.0	100.0
Pas de réponse	4	7	5			

I - 4 - RÉPARTITION DES FILIALES ÉTRANGÈRES PAR PAYS ET PAR POURCENTAGE DES ACTIONS DÉTENUES PAR LA MAISON MÈRE É.-U.

	Nombre de filiales					Pourcentage			
	Pourcentage des actions détenues par maison mère É.-U.				Accords de licence	Pourcentage des actions			Accords de licence
	Total	Moins de 50%	Entre 50% et 100%	100%		Moins de 50%	Entre 50% et 100%	100%	
Canada	77	0	14	63	0	0	18%	82%	0
U.K.	68	5	5	58	7	7.5%	7.5%	85%	12%
Europe	255	18	46	191	17	7%	18%	75%	30%
Amérique Latine	125	11	28	86	16	9%	22%	69%	28%
Afrique	29	2	2	25	1	7%	7%	86%	2%
Asie	82	9	14	59	10	11%	17%	72%	18%
Océanie	19	1	2	16	6	5%	11%	84%	10%
Total	655	46	111	498	57	7%	17%	76%	100%

I - 5 - INFLUENCE DU CLIMAT POLITIQUE DANS PAYS HÔTE

	1	2	3	4	5	6	7	
Nombre	2	2	3	18	8	4	4	
Pourcentage	5.0	5.0	7.5	42.5	20.0	10.0	10.0	
Pas d'influence	7	(17.5%)		18 42.5%		16 40%		Forte influence
Pas de réponse	1							

I - 6 - DISTRIBUTION DES ACTIONS DE LA FILIALE QUÉBÉCOISE - 1969

	Nombre d'entreprises					Pourcentage				
	0-24%	25-49	50-74	75-98	99-100	0-24	25-49	50-74	75-98	99-100
Maison mère É.-U. ou globale			3	2	34			7.9	5.3	86.8
Autre cie É.-U.										
Autre filiale canadienne ou étrangère										
Cie canadienne non affiliée		1					100.0			
Public canadien	3	1				75.0	25.0			
Public américain	1					100.0				
Autres	1	1				50.0	50.0			
Total	5	3	3	2	34					
Pas de réponse	3									

I - 7 - D'APRÈS VOUS, DANS QUELLE MESURE LES LOIS DU QUÉBEC S'OPPOSENT-ELLES À LA LIBRE GESTION DE VOTRE ENTREPRISE?

	1	2	3	4	5	6	7	
Nombre	6	9	6	12	4	2	1	
Pourcentage	15	23	15	29	10	5	3	
Aucun empêchement	21 (53%)			12 (29%)	7 (18%)			Lois très restrictives
Pas de réponse	2 (5%)							

I - 8 - COMMENT JUGEZ-VOUS L'ATTITUDE DU GOUVERNEMENT CANADIEN FACE AUX ENTREPRISES PLURINATIONALES TELLES QUE LA VÔTRE?

	1	2	3	4	5	6	7	
Nombre	2	6	12	9	11	1	–	
Pourcentage	5	15	30	22.5	25	2.5	–	
Très libérale	20 (50%)			9 (22.5%)	12 (27.5%)			Très négative
Pas de réponse	1 (2%)							

I - 9 - QUE PENSEZ-VOUS DE L'ATTITUDE ET DES POLITIQUES DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC FACE AUX MULTINATIONALES?

	1	2	3	4	5	6	7	
Nombre	4	2	11	4	17	1	1	
Pourcentage	10%	5	28	10	41	3	3	
Très favorable	17 (43%)			4 (10%)	19 (47%)			Très opposée
Pas de réponse	2 (5%)							

I - 10 - ORGANISATION DE L'ENTREPRISE GLOBALE

	Nombre	%
Géographie	22	55%
Fonction	8	21%
Géographie et fonction	3	8%
Par produits	6	16%
Autres	–	–
Total	39	100%
Pas de réponse	3	7%

I - 11 - D'APRÈS VOTRE ORGANIGRAMME, DE QUI LES FILIALES DÉPENDENT-ELLES?

	Nombre	%
Division internationale	9	24%
Division fonctionnelle	11	30%
Division par région	6	16%
Entreprises à tête internationale (*international headquarters*)	2	6%
Autres	9	24%
Total	37	100%
Pas de réponse	5	

I - 12 - PARMI LES DIRIGEANTS DE LA MAISON MÈRE, QUEL POURCENTAGE A TRAVAILLÉ À L'ÉTRANGER?

	Nombre	%
1 - 10	18	51%
10.1 - 20	5	14%
20.1 - 30	5	14%
30.1 - 40	1	3%
40.1 - 50	4	12%
50.1 et plus	2	6%
Total	35	100%
Pas de réponse	7	

I - 13 - PARMI LES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE GLOBALE QUELLES SONT CELLES QUE VOUS CONSIDÉREZ COMME LES PLUS IMPORTANTES?

	Nombre d'entreprises			%	
	Pas de réponse	Au 1er rang	Parmi les trois premières fonctions	Au 1er rang	Parmi les trois premières fonctions
Marketing	6	22	32	60	89
Production	7	6	23	18	65
Recherche	10	3	10	10	32
Planification	10	2	20	6	64
Finance et comptabilité	10	1	9	3	29
Personnel	10	4	10	13	29
Total	53	38	104	110	308
Pas de réponse du tout	6				

I - 14 - QUEL SERAIT, D'APRÈS VOUS, LE DEGRÉ IDÉAL DE DÉCENTRALISATION DES PRINCIPALES DÉCISIONS?

	1	2	3	4	5	6	7	
Nombre	1	7	13	12	6	2	–	
Pourcentage	2.5	17.5	32	28	15	5	–	
Complètement décentralisé		21 (52%)		12 (28%)		8 (20%)		Complètement centralisé
Pas de réponse		1						

I - 15 - DANS QUELLE MESURE CONSIDÉREZ-VOUS VOTRE FILIALE DU QUÉBEC COMME AUTONOME EN CE QUI TOUCHE AUX QUESTIONS DE PERSONNEL?

	1	2	3	4	5	6	7	
Nombre	7	18	6	5	3	1	1	
Pourcentage	17	43	15	12	7	3	3	
Complètement autonome		31 (75%)		5 (12%)		5 (13%)		Complètement déterminées par maison mère
Pas de réponse		1						

I - 16 - QUI A L'AUTORITÉ FINALE POUR EMBAUCHER ET RENVOYER LES CADRES SUPÉRIEURES DE LA FILIALE DU QUÉBEC?

	Nombre			%			
	Maison mère	Filiale Québec	Responsabilité partagée	Maison mère	Filiale Québec	Responsabilité partagée	Pas de réponse
Président	31	2	5	82	5	13	4
Gérant général	12	8	10	40	27	33	12
Directeur finance	5	7	11	22	30	48	19
Directeur marketing	5	11	8	21	46	33	18
Directeur production	4	12	8	17	50	33	18
Pas de réponse		0					

I - 17 a - QUEL EST LE POURCENTAGE D'ÉTRANGERS VENANT DES FILIALES PARMI LES CADRES SUPÉRIEURS DE L'ENTREPRISE GLOBALE?

	Nombre	%
0%	6	19%
1 - 3%	4	13%
4 - 6%	5	16%
7 - 10%	5	16%
11 - 19%	1	4%
20 - 29%	3	9%
30 - 49%	4	13%
50 - 99%	2	6%
100%	1	4%
Total	31	100%
Pas de réponse	11	

I - 17 b - Y A-T-IL DES CANADIENS PARMI CES CADRES SUPÉRIEURS?

	Nombre	%
Oui	21	62%
Non	13	38%
Total	34	100%
Pas de réponse	8	

II - PRODUCTION

II - 1 - POURCENTAGE DES PRODUITS FABRIQUÉS PAR LES FILIALES ÉTRANGÈRES ET PAR LA FILIALE QUÉBÉCOISE QUI SONT IDENTIQUES À CEUX DE LA MAISON MÈRE

	Nombre d'entreprises		Pourcentages	
	Toutes filiales étrangères	Filiale du Québec	Toutes filiales étrangères	Filiale du Québec
À peu près 100%	10	12	30	36
Entre 50 et 100%	17	16	52	49
Moins de 50%	5	2	15	6
Pas de produit identique	1	3	3	9
Total	33	33	100	100
Pas de réponse	9	9		

II - 2 - PROPORTION DE LA PRODUCTION DE L'ENTREPRISE GLOBALE VENDUE AUX MEMBRES DU GROUPE

	Nombre d'entreprises			Pourcentages		
	Matières premières	Pièces et produits semi-finis	Produits finis	Matières premières	Produits semi-finis	Produits finis
1 - 20%	9	19	22	100%	90%	88%
21 - 40%	0	0	2	—	—	8%
41 - 60%	0	1	0	—	5%	—
61 - 80%	0	0	0	—	—	—
81 - 100%	0	1	1	—	5%	4%
Total	9	21	25	100%	100%	100%
Pas de réponse	33	21	17	367%	100%	68%

II - 3 - DEGRÉ D'INTÉGRATION DES OPÉRATIONS DE PRODUCTION

	1	2	3	4	5	6	7	
Nombre	8	18	6	1	0	1	2	
Pourcentage	22%	50%	16%	3%	0%	3%	6%	
Indépendantes	32 (88%)			1 (3%)	3 (9%)			Totalement intégrées
Pas de réponse	6							

II - 4 a - EXISTENCE D'UN DÉPARTEMENT CENTRALISÉ DE PLANIFICATION DE LA PRODUCTION GLOBALE

	Nombre	%
Oui	7	20%
Non	28	80%
Total	35	100%
Pas de réponse	7	17%

II - 4 b - RELATIONS DE CE DÉPARTEMENT AVEC LES DIVISIONS DE PRODUCTION DES FILIALES

	Nombre	%
Coordination des activités	6	75%
Détermination	2	25%
Total	8	100%
Pas de réponse	34	81%

II - 5 a - POURCENTAGE DE LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT EFFECTUÉS DANS L'ENTREPRISE GLOBALE PAR RAPPORT AUX VENTES

	Nombre	%
Moins de 1%	3	10%
1 - 3%	15	52%
3 - 5%	9	31%
Plus de 5%	2	7%
Total	29	100%
Pas de réponse	13	31%

II - 5 b - POURCENTAGE DE LA RECHERCHE EFFECTUÉE AUX É.-U.

	Nombre	%
1 - 20%	7	25%
21 - 40%	0	
41 - 60%	3	11%
61 - 80%	4	14%
81 - 94%	5	18%
95 - 100%	9	32%
Total	28	100%
Pas de réponse	14	33%

II - 6 - NOMBRE DE PAYS DANS LESQUELS VOUS AVEZ DES FACILITÉS DE RECHERCHE

Nombre de pays	Nombre	%
1	10	47%
2	6	28%
3	1	5%
4	0	0%
5	2	10%
6	2	10%
Total	21	100%
Pas de réponse	21	50%

II - 7 - POURCENTAGE DES PRODUITS FABRIQUÉS ET VENDUS PAR L'ENTREPRISE GLOBALE CONÇUS ET RÉALISÉS HORS DES É.-U.

	Nombre	%
1 - 20%	16	53%
21 - 40%	7	23%
41 - 60%	4	13%
61 - 80%	1	3%
81 - 94%	1	4%
95 - 100%	1	4%
Total	30	100%
Pas de réponse	12	29%

II - 8 a - RELATIONS FORMELLES ENTRE DIVISIONS DE PRODUCTION DU QUÉBEC ET MAISON MÈRE

	Nombre	%
Oui	14	38%
Non	23	62%
Total	37	100%
Pas de réponse	5	12%

II - 8 b - ENVERS QUI LA DIVISION DE PRODUCTION QUÉBÉCOISE EST-ELLE RESPONSABLE?

	Nombre	%
Président compagnie É.-U.	2	13%
Directeur de la division internationale	1	7%
Directeur de la production É.-U.	5	34%
Autre directeur de division	2	13%
Personnel	3	20%
Autres	2	13%
Total	15	100%
Pas de réponse	27	64%

II - 9 - POSSIBILITÉ POUR LA FILIALE QUÉBÉCOISE DE MODIFIER UN PROCESSUS DE FABRICATION

	Nombre	%
Sans aucune restriction	6	18%
Oui, jusqu'à un certain montant, non au-dessus	18	53%
Seulement après consultation	7	20%
Autres solutions	3	9%
Total	34	100%
Pas de réponse	8	19%

II - 10 - IMPLICATION DE LA MAISON MÈRE DANS L'ÉTABLISSEMENT DES PLANS DE PRODUCTION DE LA FILIALE QUÉBÉCOISE

	3 mois	6 mois	1 an	3 ans	5 ans	Plus de 5 ans
Oui	5	5	18	12	13	5
Non	19	17	10	9	8	9
Pas de plan	1		1	2	2	5
Total	25	22	29	23	23	19
N Pas de réponse	17	20	13	19	19	23
Oui	20%	23%	62%	52%	56%	26%
Non	76%	77%	34%	39%	35%	47%
Pas de plan	4%		4%	9%	9%	26%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
% Pas de réponse	40%	48%	31%	45%	45%	55%

II - 11 - PROVENANCE DES ACHATS DE LA FILIALE QUÉBÉCOISE

	Nombre de firmes		%	
	Maison mère É.-U.	Fournisseur suggéré par maison mère	Maison mère É.-U.	Fournisseur suggéré par maison mère
1 - 20%	16	5	64%	62.5%
21 - 40%	5	1	20%	12.5%
41 - 60%	0	1	0	12.5%
61 - 80%	2	0	8%	0
81 - 100%	2	1	8%	12.5%
Total	25	8	100%	100%
Pas de réponse	17	34	40%	81%

II - 12 - POURCENTAGE DE LA PRODUCTION DE LA FILIALE QUÉBÉCOISE ACHETÉ PAR LA MAISON MÈRE É.-U.

	Nombre	%
1 - 20%	18	86%
21 - 40%	2	9%
41 - 60%	0	—
61 - 80%	0	—
81 - 100%	1	5%
Total	21	100%
Pas de réponse	21	50%

II - 13 - GENRE DE COMMUNICATIONS

	Nombre	%
Échange d'information	29	82%
Consultation	3	9%
Contrôle	3	9%
Ordres directs	—	
Total	35	100%
Pas de réponse	7	17%

II - 14 a - MONTANT DE RECHERCHE EFFECTUÉ PAR LA FILIALE QUÉBÉCOISE EN POURCENTAGE DES VENTES

	Nombre	%
Moins de 1%	3	15%
1 - 3%	8	40%
3 - 5%	8	40%
Plus de 5% (5 - 10%)	1	5%
Total	20	100%
Pas de réponse	22	52%

II - 14 b - RÉPARTITION DU BUDGET DE RECHERCHE (1969) DE LA FILIALE QUÉBÉCOISE

	Nombre de firmes			%		
Pourcentage du montant versé à →	Filiale québécoise	Maison mère É.-U.	Autres	Filiale québécoise	Maison mère É.-U.	Autres
1 - 20%	3	3	3	25%	38%	75%
21 - 40%	1	—	1	8%	—	25%
41 - 60%	—	1	—	—	12%	—
61 - 80%	—	2	—	—	25%	—
81 - 100%	8	2	—	67%	25%	—
Total	12	8	4	100%	100%	100%
Pas de réponse	30	34	38	71%	81%	90%

III - MARKETING

III - 1 a - AVEZ-VOUS UN DÉPARTEMENT CENTRALISÉ DE MARKETING À LA MAISON MÈRE (PLANIFICATION) POUR COORDONNER LES ACTIVITÉS DE MARKETING DES FILIALES

	Nombre	%
Oui	24	59%
Non	17	41%
Total	41	100%
Pas de réponse	1	2%

III - 1 b - SI OUI, QUELLES SONT SES RELATIONS AVEC LES FILIALES?

	Nombre	%
Coordonne activités du personnel	24	92%
Détermine et contrôle	2	8%
Total	26	100%
Pas de réponse	16	38%

III - 2 - QUEL DEGRÉ D'AUTONOMIE ONT VOS FILIALES, D'APRÈS VOUS?

	1	2	3	4	5	6	7	
Nombre	6	21	7	6	1	0	0	
Pourcentage	15%	51%	17%	15%	2%			
Complètement indépendantes		34 (83%)		6 15%		1 (2%)		Complètement contrôlées
Pas de réponse		1						

III - 3 - INFLUENCE DES CONDITIONS LOCALES SUR LE MARKETING DE VOTRE ENTREPRISE

	1	2	3	4	5	6	7	
Nombre	4	11	11	11	1	1	2	
Pourcentage	10%	27%	27%	27%	2%	2%	5%	
Très important		26 (64%)		11 27%		4 (9%)		Négligeable
Pas de réponse :		1						

III - 4 - POLITIQUE CONCERNANT LES LIGNES DE PRODUITS VENDUS PAR MAISON MÈRE ET FILIALES

	Nombre	%
Tous les produits standardisés	9	23%
Produits de base les mêmes + produits spécifiques	26	65%
Chaque filiale a ses produits	5	12%
Pas de politique générale	0	
Total	40	100%
Pas de réponse	2	5%

III - 5 - RESPONSABILITÉ DE LA FILIALE QUÉBÉCOISE CONCERNANT CHANGEMENT DANS LA GAMME DES PRODUITS

	Nombre	%
Entière responsabilité	17	42.5%
Responsabilité après consultation	17	42.5%
Responsabilité de la maison mère É.-U.	6	15.0%
Total	40	100%
Pas de réponse	2	5%

III - 6 a - Y A-T-IL DES RELATIONS OFFICIELLES ENTRE LA DIVISION MARKETING DU QUÉBEC ET LA MAISON MÈRE É.-U.?

	Nombre	%
Oui	11	28%
Non	26	65%
Pas de division marketing	3	7%
Total	40	100%
Pas de réponse	2	5%

III - 6 b - SI OUI, ENVERS QUI EST-ELLE RESPONSABLE?

	Nombre	%
Président compagnies É.-U.	—	
Dirigeant division internationale	3	25%
Dirigeant division marketing (maison mère)	7	59%
Autre chef de division	1	8%
Autre spécialiste (personnel) à la maison mère	1	8%
Autre	—	
Total	12	100%
Pas de réponse	30	71%

III - 7 - CARACTÉRISTIQUE DES COMMUNICATIONS ENTRE DÉPARTEMENT DE MARKETING DE LA FILIALE DU QUÉBEC ET DE LA MAISON MÈRE

	Nombre	%
Échange d'information	27	71%
Consultation	10	26%
Contrôle et approbation	1	3%
Ordres	—	
Total	38	100%
Pas de réponse	4	10%

III - 8 - INTERVENTION DE LA MAISON MÈRE DANS LES PLANS DE MARKETING DE LA FILIALE QUÉBÉCOISE

	Nombre de firmes						Pourcentages					
	3 mois	6 mois	1 an	3 ans	5 ans	+5 ans	3 mois	6 mois	1 an	3 ans	5 ans	+5 ans
Oui	6	5	32	10	16	3	29%	26%	86%	48%	67%	19%
Non	12	11	4	4	4	4	57%	58%	11%	19%	17%	25%
Pas de plan	3	3	1	7	4	9	14%	16%	3%	33%	16%	56%
Total	21	19	37	21	24	16	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Pas de réponse	21	23	5	21	18	26	50%	55%	12%	50%	43%	62%

IV - FINANCE

IV - 1 a - AVEZ-VOUS UN DÉPARTEMENT DE FINANCE CENTRALISÉ AU SIÈGE SOCIAL É.-U.?

	Nombre	%
Oui	36	88%
Non	5	12%
Total	41	100%
Pas de réponse	1	2%

IV - 1 b - SI OUI, QUELLES SONT SES RELATIONS AVEC LES FILIALES?

	Nombre	%
Coordonne les activités du personnel	22	65%
Détermine et contrôle	12	35%
Total	34	100%
Pas de réponse	8	19%

IV - 2 - QUELLE EST VOTRE POLITIQUE CONCERNANT LES BESOINS FINANCIERS DES FILIALES ÉTRANGÈRES?

	Nombre	%
Chaque filiale fixe ses besoins et emprunte sur marché local	9	22.5%
Chaque filiale emprunte à l'étranger et utilise crédit maison mère	19	47.5%
Maison mère emprunte et répartit fonds	8	20 %
Pas de politique générale	4	10 %
Total	40	100 %
Pas de réponse	2	5 %

IV - 3 - INFLUENCE DES CONDITIONS DE LA BALANCE DES PAIEMENTS É.-U. SUR LA POLITIQUE DE TRANSFERT DE FONDS DES FILIALES

	1	2	3	4	5	6	7	
Nombre	12	5	3	13	4	1	1	
Pourcentage	31%	13%	8%	33%	10%	2.5%	2.5%	
Aucune influence		20 (52%)		13 33%		6 (15%)		Influence décisive
Pas de réponse		3						

IV - 4 a - Y A-T-IL DES RELATIONS FORMELLES ENTRE LA DIVISION FINANCE DE LA FILIALE DU QUÉBEC ET LA MAISON MÈRE DES É.-U.? É.-U.?

	Nombre	%
Oui	15	38%
Non	24	62%
Total	39	100%
Pas de réponse	3	7%

IV - 4 b - SI OUI, ENVERS QUI EST-ELLE RESPONSABLE?

	Nombre	%
Président maison mère	5	28%
Directeur division internationale	1	6%
Directeur division de finance	6	33%
Autre directeur (ou vice-président)	1	6%
Spécialiste - personnel	3	16%
Autre	2	11%
Total	18	100%
Pas de réponse	24	57%

IV - 5 - COMMUNICATION ENTRE DIVISION FINANCE DE LA FILIALE DU QUÉBEC ET DE LA MAISON MÈRE

	Nombre	%
Échange d'information	22	55 %
Consultation avec la maison mère	9	22.5%
Contrôle par la maison mère	9	22.5%
Ordres de la maison mère	0	—
Total	40	100 %
Pas de réponse	2	5 %

IV - 6 - IMPLICATION DE LA MAISON MÈRE DANS LA PLANIFICATION FINANCIÈRE DE LA FILIALE DU QUÉBEC

	Nombre de firmes						%					
	3 mois	6 mois	1 an	3 ans	5 ans	+5 ans	3 mois	6 mois	1 an	3 ans	5 ans	+5 ans
Oui	8	7	24	10	16	3	30%	29%	71%	40%	53%	15%
Non	14	12	8	6	8	6	52%	50%	23%	24%	27%	30%
Pas de plan	5	5	2	9	6	11	18%	21%	6%	36%	20%	55%
Total	27	24	34	25	30	20	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Pas de réponse	15	18	8	17	12	22	36%	43%	19%	40%	29%	52%

IV - 7 - QUI DÉTERMINE SON TAUX DE RENDEMENT?

	Nombre	%
Filiale du Québec seule	6	14.5%
Consultation entre filiale du Québec et maison mère É.-U.	29	71 %
Maison mère É.-U.	6	14.5%
Total	41	100 %
Pas de réponse	1	2 %

IV - 8 - DEGRÉ D'AUTONOMIE DE LA FILIALE DU QUÉBEC EN RAPPORT AVEC CERTAINES DÉPENSES DE CAPITAL

	Nombre d'entreprises				%			
	Construire nouvelle usine	Agrandir usine existante	Acheter nouvelles machines	Changer machines usées	Construire nouvelle usine	Agrandir usine existante	Acheter nouvelles machines	Changer machines usées
Décision filiale du Québec	2	3	6	15	6%	8%	16%	39%
Décision filiale du Québec jusqu'à un certain montant	7	16	23	19	19%	43%	62%	50%
Décision maison mère É.-U.	27	18	8	4	75%	49%	22%	11%
Total	36	37	37	38	100%	100%	100%	100%
Pas de réponse	6	5	5	4	14%	12%	12%	10%

IV - 9 - QUAND LA FILIALE DU QUÉBEC A BESOIN DE FONDS NOUVEAUX QUI CHOISIT LA SOURCE DE FINANCEMENT?

	Nombre	%
Maison mère É.-U. seule	3	8%
Filiale du Québec informée mais non consultée	6	15%
Filiale du Québec consultée É.-U. décide	16	41%
Filiale du Québec soumet projet, revu et accepté par E.-U.	8	21%
Filiale du Québec joue rôle principal	6	15%
Total	39	100%
Pas de réponse	3	7%

IV - 10 - UNE FOIS LA DÉCISION D'ACCROÎTRE LE CAPITAL PRISE, QUELLE EST LA RESPONSABILITÉ DE LA FILIALE DU QUÉBEC EN MATIÈRE DE SÉLECTION DU MONTANT, DES CONDITIONS, DE LA DATE?

	1	2	3	4	5	6	7	
Nombre	1	0	2	8	1	10	6	
Pourcentage	4%	—	7%	29%	4%	35%	21%	
Responsabilité totale filiale du Québec		3 (11%)		8 (29%)		17 (60%)		Responsabilité totale maison mère É.-U.
Pas de réponse	14 (33.3%)							

IV - 11 - EN CAS DE FINANCEMENT PAR DETTE, DEGRÉ DE RESPONSABILITÉ DE LA FILIALE DU QUÉBEC

	1	2	3	4	5	6	7	
Nombre	3	1	3	7	3	12	6	
Pourcentage	9%	2%	9%	20%	9%	34%	17%	
Responsabilité totale filiale du Québec		7 (20%)		7 20%		21 (60%)		Responsabilité totale maison mère É.-U.
Pas de réponse	7 (17%)							

IV - 12 - RESPONSABILITÉ DE LA FILIALE DU QUÉBEC EN MATIÈRE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES.

	1	2	3	4	5	6	7
Nombre	1	0	1	7	4	9	15
Pourcentage	3%	—	3%	19%	11%	24%	40%
		2 (6%)		7 (19%)		28 (75%)	
Pas de réponse	5 (12%)						