

## Appendice A

### EXEMPLES DE CAS

L'investissement canadien direct dans la Communauté s'est accru constamment au cours de la dernière décennie, passant d'environ 5 milliards de dollars en 1983 à environ 17,8 milliards de dollars en 1990. Environ les deux tiers de cet apport sont allés au Royaume-Uni. À peu près les deux tiers aussi de l'investissement canadien direct dans la CE sont orientés vers le secteur manufacturier.

Une bonne part des investissements canadiens dans la Communauté sont effectués par les grandes sociétés, mais les exemples suivants montrent que l'implantation de petites et moyennes entreprises dans la CE peut être un succès.

#### Société n° 1

Cette société ontarienne axée sur la technologie détient plus de 500 brevets pour des pièces et des équipements utilisés dans l'industrie de l'injection du plastique. C'est une entreprise familiale dont le chiffre d'affaires annuel est d'environ 25 millions de dollars et qui vend ses produits en Amérique du Nord et dans 25 autres pays. Après avoir exporté vers l'Europe pendant 14 ans, principalement vers l'Allemagne, elle a décidé de s'implanter dans la CE.

Plusieurs raisons l'ont incitée à le faire. L'entreprise voyait l'Europe en général, et l'Allemagne en particulier, comme un marché prometteur, sur lequel elle devrait concentrer son attention. Désireuse d'accroître ses ventes en Europe, la société a pensé que seule une présence physique de quelque envergure saurait convaincre ses clients de son engagement envers eux.

Elle estimait aussi que la maturité de ses produits et de ses procédés pourrait lui faire perdre son avance technologique sur les concurrents européens.

Incapable de compter sur un créneau particulier, la société devait absolument offrir à ses clients un service amélioré - intervention immédiate, produit personnalisé, installations lui permettant de faire la démonstration de ses produits et de ses services. Finalement, la société craignait l'apparition de mesures protectionnistes, qui auraient pu entraver

son personnel canadien dans ses déplacements vers l'Europe relativement aux opérations de l'entreprise.

Pour résoudre les problèmes actuels et prévenir les problèmes éventuels, l'entreprise construisit en 1989 sa propre nouvelle usine en Allemagne et constitua une société à responsabilité limitée, entièrement contrôlée et gérée par les propriétaires canadiens. Fin 1990, l'antenne européenne déclarait un chiffre d'affaires d'environ 30 millions de dollars. L'usine allemande vend à la clientèle de ce pays, mais aussi au Royaume-Uni, en France, en Italie et en Autriche. La société espère que son installation européenne pourra lui servir de tremplin pour la pénétration des nouveaux marchés que sont l'Europe centrale et l'Union soviétique.

La filiale allemande connaît de bons résultats, mais il y a des choses que la direction canadienne ferait différemment, surtout en ce qui concerne les relations avec les travailleurs, si elle devait ouvrir une deuxième usine. En Allemagne, les licenciements de travailleurs et les programmes sociaux coûtent cher, et il faut absolument établir une politique d'embauche qui permette de trouver le bon employé à peu près n'importe quand. Il faut aussi un programme de formation qui puisse faire croître rapidement la productivité au niveau optimal.

Ce que déplore aussi l'entreprise dans ses opérations allemandes, c'est l'étendue des renseignements qu'elle doit publier relativement à ses activités. Elle trouve en effet que c'est là donner à la concurrence un moyen d'en savoir plus sur ses stratégies. Toutefois, l'entreprise ne peut rien y changer. Eu égard aux résultats intéressants qu'elle obtient dans le marché européen, elle accepte de se soumettre à des conditions qui ne lui plaisent pas.

#### Société n° 2

La société, un producteur ontarien d'ingrédients alimentaires spécialisés, a un chiffre d'affaires de quelque 23 millions de dollars au Canada. Comme elle accapare environ les deux tiers du marché canadien dans son secteur, elle voudrait s'attaquer à d'autres marchés. Elle a donc acquis une usine aux