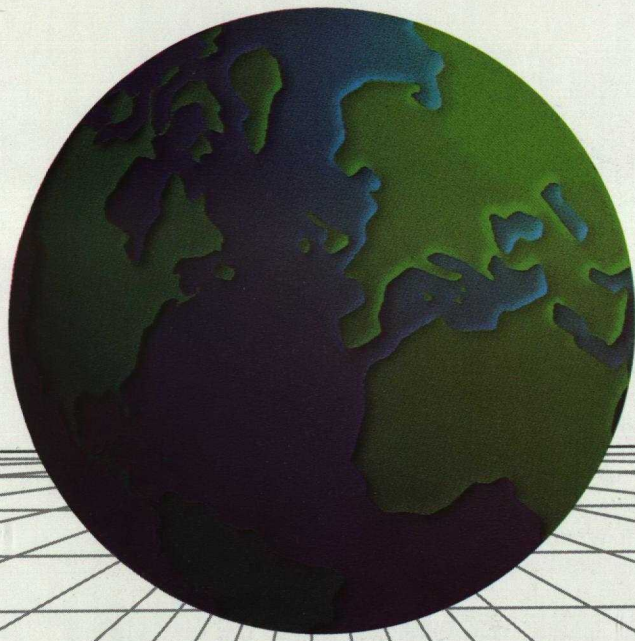


.b2672285(E)  
.b2672303(F)

doc  
CA1  
EA  
95A78  
EXP

# ATTRACTING WORLD MANDATES

## Perspectives from Canadian CEOs



Department of Foreign Affairs  
and International Trade

Ministère des Affaires étrangères  
et du Commerce International

Canada



---

# Attracting World Mandates

Perspectives  
from  
Canadian CEOs

Dept. of External Affairs  
Min. des Affaires extérieures

MAY 24 1995

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

43-272-330 / 43-272-332 (4247203)

## TABLE OF CONTENTS

	Page
<b>Overview</b>	1
<b>Critical Factors For Winning Mandates</b>	2
Demonstrate Competence and Success	2
Outperform the Competition	3
Establish Credibility	3
Stay Abreast of Changes in Corporate Missions and Philosophies	4
Pay Special Attention to Headquarters	6
Focus on Headquarters' Decision Makers	7
Welcome Staff From Parent	8
View Other Subsidiaries as Competitors	8
Get Comparable Data	9
<b>Identify the Business Opportunity</b>	11
Be Aggressive. Move Quickly.	11
Push Niche Strategies and Small Runs	12
Specialize	13
<b>Sell Canada</b>	14
Canada Isn't the U.S.	14
Canada's European Linkages	15
Canada is Competitive	15
Canadian International Skills Help	17
<b>Use the Government as Part of the Sell</b>	18
Governments Can Help	18
Know What Incentives are Available	20
<b>Case Studies</b>	23
Hughes Aircraft of Canada Limited	23
Rolls-Royce Industries Canada Inc.	27
Ericsson Research Canada	29
Harris Farinon Canada	31
Lightolier Canada	33
Teleflex (Canada) Ltd.	35
<b>List of Roundtable Participants</b>	37

## Overview

During 1993 and 1994, the former Investment Canada and the Department of Foreign Affairs and International Trade hosted four roundtable discussions with the CEOs and other senior managers of Canadian subsidiaries of multinational corporations. The roundtables had two objectives; to acquire a sense of what Canadian subsidiaries face competing for world or North American mandates, and to learn from the experiences of those CEOs who have won mandates for their Canadian subsidiaries, how best to do so.

The roundtable discussions facilitated exchanges of practical information amongst the managers of Canadian subsidiaries. Each described how they went about making the case for their subsidiary, and what particular factors or strategies were most effective in building that case. This guide is intended to capture that practical advice and to share it with the managers of other Canadian subsidiaries. Additional information is provided through a number of short case studies in the latter part of the guide.

With globalization, corporate restructuring and adjustments to NAFTA, attracting and securing world or North American mandates have become extremely important objectives for Canadian industry. The achievement of these objectives requires vision, commitment, and a well designed strategy as evidenced by the comments made by successful mandate winners. The assistance one can expect from Canadian governments is also described in this publication. In addition to government programs which may represent financial assistance or incentives, governments can provide information about Canada's business or investment climate relative to those of competing jurisdictions or subsidiaries.

The Department of Foreign Affairs and International Trade would like to thank all those who have contributed to this initiative, including the Governments of Quebec and Ontario who co-hosted the roundtables in Montreal and Toronto. Clearly, without the participation of the CEOs of Canadian subsidiaries, this project and guide would not have been possible. Titles of some individuals shown are those that existed at the time of the roundtables.

Those wishing further information or federal government support in winning additional mandates for Canada should contact Mr. Jon Church, Director General, Investment and Technology Bureau (TID), Department of Foreign Affairs and International Trade, 125 Sussex Drive, Ottawa, Ontario, K1A 0G2, telephone (613) 995-9455, fax (613) 995-9604.



## Critical Factors For Winning Mandates

As the roundtable discussions and supplementary interviews progressed, various areas of consensus evolved among the CEOs. Ultimately, there was broad agreement that the following factors can be critical to success in the quest for winning mandates for Canadian subsidiaries.

### Demonstrate Competence and Success

All CEOs agreed that having an established track record was essential in winning world mandate responsibility. Establishing a subsidiary's competence and capability and relating them to the parent's interests are critical. Many of the Canadian subsidiaries involved in the discussions started with a very small group of skilled professionals around which they built their operations.

*Our parent company continues to invest in this country because my Canadian subsidiary is the most effective manufacturing operation in North America, with the potential to become the best in the world.*

*Jim Webster  
General Manager  
Komdresco Canada Inc.*

*We had to help our sister companies overcome a "not made here" syndrome. We were helped by our reputation for quality in Canada.*

*Frank Cella  
Chairman & CEO  
Nestlé Canada Inc.*

*We had a good track record with which to make the case for new R&D mandates.*

*Barry Eccleston  
President & CEO  
Rolls-Royce Industries Canada Inc.*

*We partner with the two local universities to keep us in the forefront of technologies and we point to those two universities as a source of engineering talent.*

*Howard Schafer  
Controller  
AT&T Global Information Solutions  
Imaging Systems - Waterloo*

## Outperform the Competition

To win mandates, Canadian subsidiaries have to demonstrate the highest performance in their parent's corporate network.

*There are three reasons for our success -- performance, performance and performance. We have outperformed our competitors and, as a result, have a very credible reputation with our parent corporation.*

*While many factors enter into the decision as to where to locate a mandate, return on capital employed is the most important single factor.*

*Lionel Hurtubise  
Chairman  
Ericsson Communications Inc.*

*We are a Canadian success story. My company doesn't have a factory in the U.S.*

*Barry Eccleston  
President & CEO  
Rolls-Royce Industries Canada Inc.*

*Our parent looks at North America as one unit. That is to say that there are no separate Canadian or U.S. or Mexican strategies -- only a North American strategy. The implementation and capital investment will go to the location where the returns are highest so we simply have to be better than our sister plants.*

*Alban Schuele  
President  
Celanese Canada Inc.*

## Establish Credibility

Many CEOs agreed that establishing credibility with a parent company is essential to a subsidiary's gaining mandates and increased responsibility. Many set out to attain such recognition through the execution of smaller mandates. Their experiences revealed the following:

*For a subsidiary to be awarded a mandate, it must prove itself to be the best. I know from experience in the mandate business that you have to convince your parent that you are the most effective in the country or, better yet, the world.*

*Jim Webster  
General Manager  
Komdresco Canada Inc.*

*Our parent corporation had primarily focused on American locations. However, a solid technical competence built from performances on smaller projects, the availability of cost effective R&D and the country's export financing, provided the Canadian subsidiary with the leverage necessary to sell itself to its parent.*

*Richard Peabody  
President, Director General  
Harris Farinon Canada*

*The key to procuring world mandates is to establish credibility. We have won world mandates strictly based upon the performance of our people. We have also restructured so as to compete, not as a Canadian subsidiary, but as a North American competitor.*

*James Allen  
President & C.O.O.  
Twinpak*

## **Stay Abreast of Changes in Corporate Missions and Philosophies**

CEOs strongly advocate staying abreast of changes in parent corporate missions, personnel and competing subsidiaries. Such knowledge enables the Canadian subsidiaries both to make the case for Canada in the context of parent global objectives and to better compete for mandates with other subsidiaries. For example, one CEO whose headquarters had decided to adopt a decentralized approach to the marketplace saw this as an opportunity for his Canadian subsidiary. His subsidiary competed with other subsidiaries in North America and won a new mandate.

Other CEOs added:

*In order to succeed, you have to understand the goals of your parent corporation and stay abreast of any changes in their philosophy. If your parent company shifts towards globalization, you have to help your subsidiary understand the need to invest, develop and share with foreign countries.*

*L. David Caplan  
President  
Pratt & Whitney Canada Inc.*



*Our focus was on demonstrating the value we could bring to the ultimate shareholder by superior execution against North American strategies.*

**Geordie Beal**  
Vice-President  
Strategy, Development & Total Quality  
Kraft Canada Inc.

*Stay abreast of your parent's global strategies and make your proposals in that context.*

**L. David Caplan**  
President  
Pratt & Whitney Canada Inc.

*We were acquired as a point of entry into the North American marketplace and are still viewed that way.*

*Our parent company has been focusing on going global, so in order to succeed we can no longer be solely dependent upon domestic demand. Knowing that competitors in global markets are much larger than we are, our subsidiary is prepared to enter into strategic alliances in order to build upon our technological competence and become leaders within our company in certain fields worldwide.*

**James Allen**  
President & C.O.O.  
Twinpak

*You have to start with what is good for the corporate group.*

**Frank Cella**  
Chairman & CEO  
Nestlé Canada Inc.

*We related our proposal to our parent's world mission statement and objectives.*

**Lionel Hurtubise**  
Chairman  
Ericsson Communications Inc.

*Through my experiences, I have come to learn never to use the word "mandate" with a parent. It implies giving something and people don't like it. Instead, I talk of "missions".*

**Richard Peabody**  
President, Director General  
Harris Farinon Canada

## Pay Special Attention to Headquarters

The CEOs generally agreed that developing credibility and direct lines of communication with decision makers at headquarters are key. Many of the CEOs reported that they devote considerable time to cultivating relations with corporate headquarters and responsibility centres. You want your subsidiary to have earned a place among the "elite" within any global organization. As the following quotations illustrate, being well plugged into headquarters is essential:

*Relationships are absolutely critical with headquarters. We make sure they are well aware of their Canadian operations' excellent track record and profits. My being on the board of the U.K. parent company has been extremely beneficial from this strategic point of view.*

**Barry Eccleston**  
President & CEO  
Rolls-Royce Industries Canada Inc.

*Your Canadian CEO needs to have the confidence of the parent CEO and needs to know the "politics" at headquarters.*

**Jeremy Beaty**  
Vice-President, External Relations  
Hewlett-Packard (Canada) Ltd.

*Familiarity with headquarters' people and participation on headquarters' committees are important.*

**Steven Gannon**  
Director of Finance and Administration  
Mallinckrodt Medical Inc.

*I have spent a lot of time in the U.S., have close relationships with headquarters in Switzerland and personal relationships with both parent and sister companies. When attempting to obtain a world mandate, these liaisons become crucial and advantageous in helping us to gather factual analysis.*

**Frank Cella**  
Chairman & CEO  
Nestlé Canada Inc.

*"Head office" is becoming 20 different people in 20 different responsibility centres.*

**Arthur Sawchuk**  
President and CEO  
DuPont Canada Inc.

*I believe much of the onus related to winning mandates lies within the management of the subsidiaries themselves. CEOs must be strong and use a straight line of contact directly with the president of the parent company.*

**R. Ian Lennox**  
President  
Monsanto Canada Ltd.

## Focus on Headquarters' Decision Makers

Knowing the decision makers at headquarters and the analysts on whom they rely can give you an advantage when the parent is comparing competing bids or proposals from different subsidiaries. Providing those decision makers and analysts with the most influential information and in its most useable format, can help you make the case for your Canadian subsidiary.

*In order to bring mandates into Canada, you have to identify the decision makers at headquarters in both the technical and administrative departments. Doing so may allow a subsidiary certain advantages when selling itself to its parent in the hopes of securing a mandate.*

**David Colcleugh**  
Vice-President and General Manager  
DuPont Nylon Asia Pacific  
DuPont Asia Pacific Limited

*All Canadian subsidiaries of foreign multinationals should endeavour to have someone originally from the Canadian organization located at head office. That way you can eventually have people within headquarters who know the Canadian operation intimately.*

**Peter Janson**  
Executive Vice-President,  
Industrial and Building Systems  
ABB Inc.

*You need to have credibility with the corporate analysts at head office. They are the ones who will be doing the comparisons of competing bids. This is especially true in the area of R&D mandates which, in my experience, are very difficult to attract away from a parent.*

**Richard Peabody**  
President, Director General  
Harris Farinon Canada



## Welcome Staff From Parent

Most CEOs saw value in having expatriates from the parent company work in Canadian operations. Upon returning to head office, expatriates often become the best ambassadors and biggest promoters of the Canadian subsidiary. Having allies at the parent corporation can work in favour of the Canadian firm.

*It is extremely important not to close the door on the expatriates heading subsidiaries of multinationals in Canada. Our former president is now at our head office in charge of worldwide operations and is a big promoter of Canada. Our world mandate for one of the company's most important products was brought into Canada due, in large part, to him.*

**Andrew Quinn**  
Vice-President Operations  
Merck Frosst Canada Inc.

*Getting people from headquarters into your Canadian operations is important. You want to get them working for you.*

*We have seen a good number of Swedish engineers who have come to work in Montreal for a few years and then returned to our head office in Sweden. These people have become the best possible ambassadors for the Canadian subsidiary at head office.*

**Lionel Hurtubise**  
Chairman  
Ericsson Communications Inc.

## View Other Subsidiaries as Competitors

As the following testimonials illustrate, CEOs who have been successful in attracting and retaining mandates see themselves in continuous competition within their corporate family. They not only compete with other companies, they compete within the corporate family.

*We had to invent products here that didn't exist elsewhere to get the parent to invest here -- i.e., we had to bring innovation and entrepreneurial vision. We didn't want to have a mandate transferred to us -- that would have made us a screwdriver plant -- we wanted to create our own.*

**Jeremy Beaty**  
Vice-President, External Relations  
Hewlett-Packard (Canada) Ltd.

*It's like guerrilla warfare, trying to win mandates in competition with sister subsidiaries.*

**Jim Webster**  
General Manager  
Komdresco Canada Inc.

*We have an attitude to win -- not to tie -- not to get to a level playing field -- but to win.*

**R. Ian Lennox**  
President  
Monsanto Canada Ltd.

*Being awarded a mandate suggests that you are given something -- you have to fight for it and continue fighting everyday to retain it.*

*It is better to develop a new product than to try to attract something away from someone else. R&D mandates are particularly difficult to attract and you have to fight constantly to retain what you've got.*

**Richard Peabody**  
President, Director General  
Harris Farinon Canada

## Get Comparable Data

It is not always easy but it is important to present your case for a mandate using data which is comparable with that of other subsidiaries.

*It was important to find the sources of data at the parent so as to be able to prepare cost comparisons with competing subsidiaries.*

**Lionel Hurtubise**  
Chairman  
Ericsson Communications Inc.

*One of the biggest problems is to get comparable, consistent, transparent numbers for comparisons with other parts of the group.*

**Frank Cella**  
Chairman & CEO  
Nestlé Canada Inc.

*You need to have access to the same information your parent and competing subsidiaries have available to them.*

**R. Ian Lennox**  
President  
Monsanto Canada Ltd.

*Your relationship with the parent is critical. I am on the board of the parent and therefore I have access to numbers and to plans for future projects.*

**Barry Eccleston**  
**President & CEO**  
**Rolls-Royce Industries Canada Inc.**



## Identify the Business Opportunity

### Be Aggressive. Move Quickly.

Participants agreed that Canadian CEOs must adopt a proactive, aggressive approach in seeking out new opportunities. Moving quickly is essential.

*50% of our global sales are for products that did not exist two years ago. Unlike highway driving, in this business slowness kills. You have got to move fast.*

*We can't make the case for transferring existing mandates to our subsidiary in Canada from somewhere else. We have to identify a new opportunity, a unique technology in order to not only stay in the game, but win the race.*

*Dan Branda  
President & CEO  
Hewlett-Packard (Canada) Ltd.*

*We saw the need and invested \$35 million into our frozen french fry plant in Manitoba. Today, we are the premier supplier of McDonald's in Canada and, as a result of our excellent quality and cost competitiveness, now supply several other key U.S.A. markets as well.*

*Frank Cella  
Chairman & CEO  
Nestlé Canada Inc.*

*In 1989, we sought and got the mandate that the Canadian head office would lead a North American team on deciding on the corporate response to the FTA. Our standard of complete objectivity and openness was the underpinning of its success.*

*Geordie Beal  
Vice-President  
Strategy, Development & Total Quality  
Kraft Canada Inc.*

*You have to come with a business plan which demonstrates that you can do better. The restructuring and turmoil going on within North America and globally represents opportunities for Canadian managers to get mandates for Canada.*

*Richard Peabody  
President, Director General  
Harris Farinon Canada*

*You need to go with a complete package -- from R&D, to design, through to service.*

**William McClean**  
*Vice President, Manufacturing and Development*  
*IBM Canada Ltd.*

*It starts with having competence in R&D that the parent doesn't have that makes us unique.*

**Arthur Sawchuk**  
*President and CEO*  
*DuPont Canada Inc.*

## **Push Niche Strategies and Small Runs**

Some CEOs explained that they began by pursuing smaller mandates not necessarily of interest to a larger subsidiary due to technical complexity or lack of volume. They saw their ability to execute small production runs and re-tool quickly as advantages for Canadian subsidiaries.

*Significant success can be attained by becoming proficient at smaller production runs based on speed and flexibility. Being time and cost efficient is one way Canadian subsidiaries can be chosen over American-based subsidiaries specializing in larger production runs. A subsidiary must prepare itself slowly for large world mandates.*

**Pierre Poulin**  
*Vice-President Operations*  
*Wyeth-Ayerst Canada Inc.*

*We can compete on costs when it comes to short cycles, and innovative, fast-adaptation relative to others.*

**Geordie Beal**  
*Vice-President*  
*Strategy, Development & Total Quality*  
*Kraft Canada Inc.*

*The winning of smaller mandates is crucial when a subsidiary is trying to prove itself a worthy contender for world mandate responsibility. Ericsson in Canada started with a very small group of engineers and built the operation around them. Success with smaller mandates was critical in achieving the status the Canadian company currently enjoys within the Ericsson group worldwide.*

**Lionel Hurtubise**  
*Chairman*  
*Ericsson Communications Inc.*

*Calculite H.I.D. was an area where we saw potential for significant growth. The product line is very technically complex and, at the time of the pitch, did not represent significant production for the larger U.S. facilities. We saw in it a tremendous opportunity to win the mandate and service the entire North American market.*

*Michael Farrell  
President  
Keene-Widelite*

*We demonstrated flexibility and an ability to adapt products to consumer needs.*

*Steven Gannon  
Director of Finance and Administration  
Mallinckrodt Medical Inc.*

*We can focus on small, flexible, niche opportunities.*

*Arthur Sawchuk  
President and CEO  
DuPont Canada Inc.*

## Specialize

Several CEOs pointed to the advantages of specializing:

*When in pursuit of world mandates, a Canadian subsidiary must avoid trying to be a 'jack of all trades' and must instead aim to become an expert in a focused area. Doing so will enable these subsidiaries to develop the skills necessary to procure and fulfill world mandates.*

*Flexibility, attention to detail and small niches help to develop credibility before seeking expansion.*

*Pierre Poulin  
Vice-President Operations  
Wyeth-Ayerst Canada Inc.*

*You have to define your centres of competence and your core business.*

*William Waite  
President & CEO  
Siemens Electric Ltd.*

*You have to get out in front -- develop unique technology that your parent doesn't have, but could clearly benefit from.*

*William McClean  
Vice President, Manufacturing and Development  
IBM Canada Ltd.*



## Sell Canada

Obtaining mandates depends on selling Canada as a viable location for further investment. Point to Canadian success stories and describe what competitors are doing in Canada.

Companies such as Digital, Ericsson, Siemens, Rolls-Royce, among many others, have been very successful at pointing out Canada's advantages in achieving world manufacturing and development mandates. The CEOs said that Canada's distinctiveness and attributes are not always obvious to multinational parents.

### Canada Isn't the U.S.

Make sure that the parent understands that Canada is different from the U.S.

*Canada represents a less risky market for development and trial marketing of new products than the U.S. and, at the same time, offers proximity to the larger U.S. market.*

*Jerry Shattner  
President  
Hitachi Data Systems*

*There is much less litigation in Canada than the U.S. We recently found our company spending \$100,000 on lawyer's fees there to protect a contract we had already won.*

*William Waite  
President & CEO  
Siemens Electric Ltd.*

*We set out to address and dispel myths and beliefs in the parent organization such as "Canadians are the same as Americans" and that "big" is better than "small".*

*In the food industry, we convinced our parent corporation in the U.S. to award missions to Canada chiefly by basing our arguments on bottom-line costs and customer servicing.*

*Geordie Beal  
Vice-President  
Strategy, Development & Total Quality  
Kraft Canada Inc.*

## Canada's European Linkages

Although Canada is very much part of the NAFTA market, Canada's European heritage is still very evident in the way we do business. We are a good bridge between European and North American markets.

*Canada is a more than acceptable location for many Europeans who choose to use Canada as a starting base. The country's European flavour is less of a culture shock for those coming from foreign headquarters.*

*The European lifestyle in most of Canada, the proven technical competence of my engineering staff, Canada's proximity to the U.S. markets, the low level of employee turnover we experienced, as well as the government assistance we received, were all major factors which came together to make our sell to headquarters a successful endeavour.*

**Lionel Hurtubise**  
Chairman  
Ericsson Communications Inc.

*Canada is more open to European technology than the U.S. There is less of a 'not invented here' syndrome.*

*We need to raise awareness as to the level of quality existing in this country and publicize our development of ISO 9000. Canada should rent a giant billboard in Europe advertising that 'Canada is in NAFTA and Canada is metric!'*

*In my opinion, the size of the country and its sparse population has driven expertise build-up in the fields of energy, transportation and communication. A fourth area of expertise in my eyes can be found in the medical and health care field as our professionals constantly demand the best of technologies.*

**William Waite**  
President & CEO  
Siemens Electric Ltd.

## Canada is Competitive

Many of the CEOs identified advantages their Canadian operations enjoyed over other parts of North America.

*We have experienced quality people and we find our costs are lower in Canada.*

*Just six months ago our company procured a world product mandate by taking advantage of both lower costs and the availability of experienced people in this country. The fact that Canada has a less stringent approval process relating to our company's technology also substantially worked in our favour.*

**Donald Hurley**  
President  
Medtronic of Canada Ltd.

*U.S. subsidiaries are sending work to Canada because of the quality of the work force here.*

**Paul Manson**  
President  
Unisys GSG Canada

*We have a well educated and loyal work force.*

**William Waite**  
President & CEO  
Siemens Electric Ltd.

*Innovation caused our parent organization to invest in Canada. The company had to invent products that didn't exist elsewhere and saw the opportunity to do so in Canada. Today, we are worldwide leaders in certain product categories and were able to accomplish this by following the entrepreneurial approach initiated by a Canadian CEO.*

**Dan Branda**  
President & CEO  
Hewlett-Packard (Canada) Ltd.

*We find there are fewer restrictions on transfers of technology in Canada than in the U.S. It is therefore easier for our Canadian subsidiary to establish strategic alliances with firms in other countries.*

**William Coyle**  
Vice-President - Business Development  
and Government Affairs  
AlliedSignal Aerospace Canada

*The quality of our manufacturing work force is reflected in the ability of line operators to interact directly with systems and information management technology.*

**Geordie Beal**  
Vice-President  
Strategy, Development & Total Quality  
Kraft Canada Inc.

*We have a 5-10% cost advantage for a person taking wages, benefits and vacations into account. That advantage goes up to 40% at the manager level and up to 50% for a Ph.D. in Canada versus the U.S. On top of all this, we have quality people who bring diversity.*

*Arthur Sawchuck  
President and CEO  
DuPont Canada Inc.*

*Here in Canada, we enjoy much lower levels of employee turnover. The average employee turnover at our U.S. subsidiary is 26 months, much higher than at our Canadian subsidiary.*

*Lionel Hurtubise  
Chairman  
Ericsson Communications Inc.*

## Canadian International Skills Help

Several of the CEOs referenced Canada's international image and the international skills of its people as being a definite advantage in the global marketplace.

*We had demonstrated that we had expertise in international marketing.*

*Richard Peabody  
President, Director General  
Harris Farinon Canada*

*We had expertise in taking North American products around the world due to our understanding and sensitivity to international markets.*

*Peter Rankine  
Vice President and General Manager  
Home and Building Control  
Honeywell Limited*

*Canadians have better international skills than most, and our organization has proven itself in being more adaptable and responsive than the U.S.*

*Malcolm Stagg  
President & CEO  
Phillips Cables Limited*

## Use the Government as Part of the Sell

### Governments Can Help

Both federal and provincial governments can assist in the preparation of proposals by providing information regarding government programs and possible assistance for presentations to headquarters.

*We had three provincial ministers meet with key people at headquarters on behalf of our Canadian subsidiary and it is due to their efforts that we procured two out of the three mandates we had been pursuing.*

*We point to our big government customers -- we have to serve them from Canada.*

*Peter Janson  
Executive Vice-President,  
Industrial and Building Systems  
ABB Inc.*

*Ericsson had a number of ministers go to headquarters in Sweden for PR reasons to meet with people at all levels of the company. These visits greatly contributed to our efforts. The willingness of the Canadian governments to help must be acknowledged and taken advantage of by Canadian CEOs of foreign multinationals whose overseas headquarters do not always fully understand our business environment and political system.*

*Howard Silverman  
President & CEO  
CAI Corporate Affairs International*

*Sure we had governments intervening for us and contacting people at headquarters when we were trying to procure a mandate. The local Canadian CEO needs to be completely involved in the orchestration of the governments calling upon the parent corporation.*

*Jerry Shattner  
President  
Hitachi Data Systems*

*With the Canadian R&D tax incentives, we estimate that we can get three engineers for the price of two in U.S. high tech areas.*

*Richard Peabody  
President, Director General  
Harris Farinon Canada*

*There is a fine line between the government giving too much money and not giving enough. A balance must be sought. Canadian subsidiaries don't want to give their parent corporations the idea that they are trying to buy mandates. This must be considered part of the strategy.*

**Lionel Hurtubise**  
Chairman  
Ericsson Communications Inc.

*We got government financial support for training.*

*Industrial benefits and off-set requirements help get the parent's attention but the plant or proposal has to be profitable in its own right.*

**Robert Weese**  
Vice-President, Government and  
External Relations  
General Electric Canada

*In our business of assisting presidents of multinationals in obtaining mandates, we discovered long ago that the government offers a great deal more than just government incentives. Government should be seen as a resource for information, market access, and so on. The government's role as a strong sales tool must be fully explored but well orchestrated.*

**Howard Silverman**  
President & CEO  
CAI Corporate Affairs International

## **Know What Incentives are Available**

Canadian governments offer a multitude of federal, provincial and municipal assistance programs providing tax and other incentives for projects involving expansion or start-up, R&D, export marketing, and job creation and training. In addition to programs which apply across Canada, investors should be aware of the following regional programs:

**Western Economic Diversification Canada (WD)** encourages economic development in western Canada by acting as an advocate for western interests. WD provides repayable financial assistance for projects involving new products, new markets, new technology, import replacements, and improved industry-wide technology.

**The Federal Economic Development Initiative for Northern Ontario (FEDNOR) Business Incentive Program** provides business information, advice, and financial assistance to a variety of business sectors, including manufacturing and processing, selected service and repair businesses. Assistance is available for start-up, expansion or modernization of facilities, market research and promotion, and product innovation or development.

**The Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA)** provides assistance towards the embellishment, development, and promotion of small and medium-sized businesses in Atlantic Canada. Sectors eligible for support include manufacturing and processing, business support services, commercial R&D activities, mining, tourism and aquaculture.

**The Canada-Quebec Subsidiary Agreement on Regional Development**, administered by the Department of Industry, provides for programs in the resource regions of northern Quebec and in the central regions. These programs assist manufacturing and processing companies in improving their competitiveness, domestically and internationally. Financial assistance is available for studies and capital investments (plant and equipment in the resource regions; new equipment only in the central regions). There are two additional programs targeted at the Montreal area (east and southwest) and at innovation projects throughout the province.



A broad range of investment incentives is also offered by provincial, regional, and local governments. Flexibility enables customized packages or company-specific assistance to be assembled. When it comes to incentives, Canadian jurisdictions are competitive with others in North America.

Canada's governments also place a high priority on training as part of an all-out effort to build a highly skilled work force. In 1992-93, federal spending on employment programs and services totalled some \$3.55 billion.

Federal programs offer significant financial assistance for companies wishing to train workers. Developed in consultation with both the private sector and provincial governments, this strategy means that private sector employees can receive the financial support necessary for both classroom and on-the-job training and retraining.

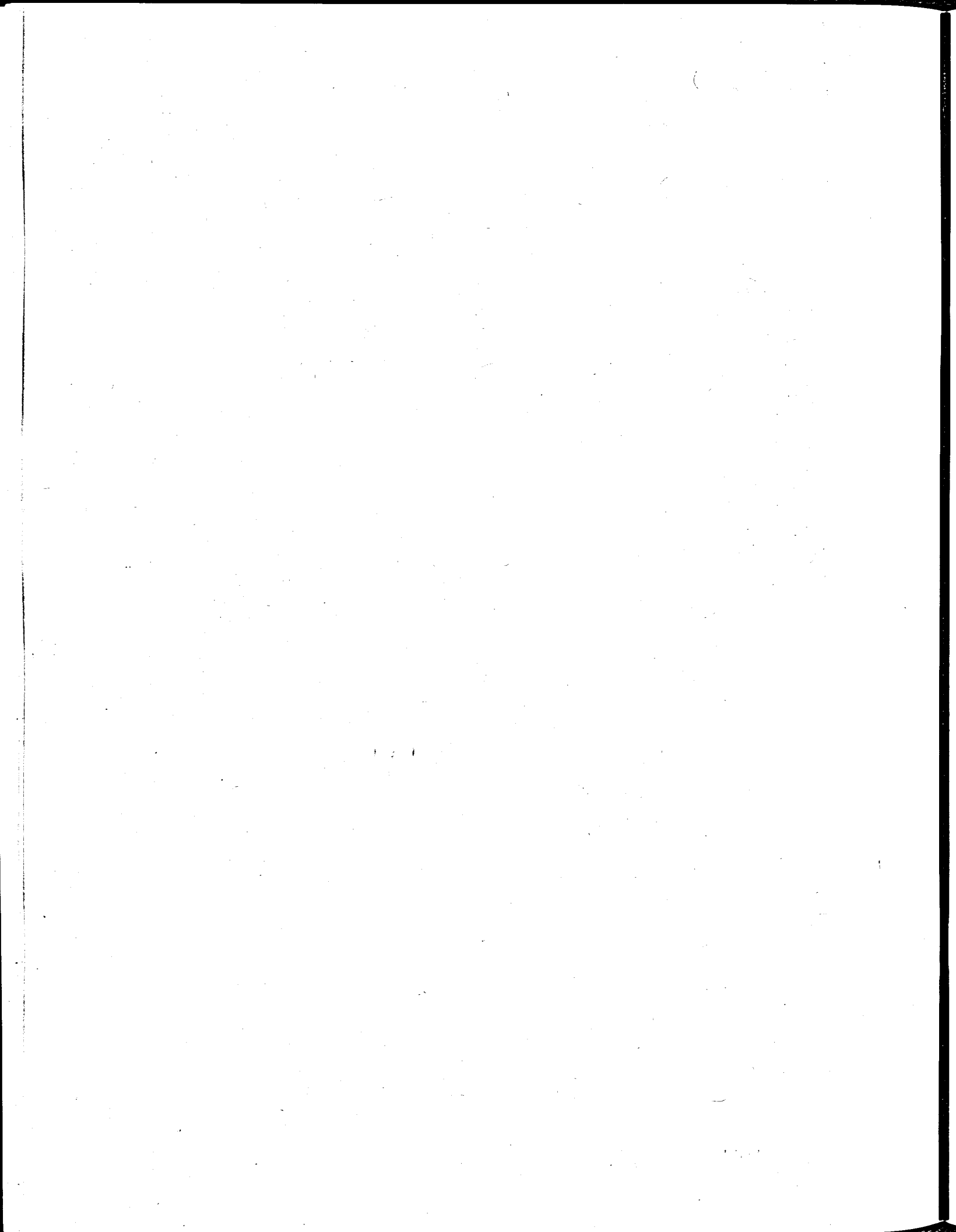
For example, the *Labour Market Adjustment Program* provides negotiated contributions to help employers meet current or future skill needs, to train or retrain workers whose skills have become redundant, or to encourage training for certain designated groups, such as the disabled.

A program component called *Work Sharing* provides income support to enable employers to retain their workers and avoid layoffs during temporary work slowdowns. The Industrial Adjustment Service can provide firms and communities with up to 50 per cent of the cost of a labour adjustment situation, to a maximum of \$200,000.

Under the *Community Development Program*, financial contributions are available to employers for training-related costs, wage subsidies and other specified costs associated with local job development and job creation projects.

Additional training assistance to employers is also offered by provincial governments.

Those CEOs whose subsidiaries have taken advantage of financial incentives point out that an understanding of what is available is necessary in order to benefit to the maximum.



## Hughes Aircraft of Canada Limited



### How a Canadian Subsidiary Remains Viable in a Changing Economy

Hughes Aircraft of Canada Limited (Hughes Canada) was incorporated in 1989 as a Canadian operating company. The company supports Hughes initiatives in diversification and commercialization of defense electronics technologies internationally. Presently, Hughes Canada employs 1,100 people, has four operating divisions, one subsidiary, and a corporate headquarters located in Calgary, Alberta. With just four years of operating experience, present yearly revenue projections of over CAD 238 million places Hughes Canada in the top 24 high technology, computer services and engineering companies in Canada.

Hughes Aircraft of Canada Limited is a wholly owned subsidiary of the Hughes Aircraft Company (Hughes) of Los Angeles, California, part of the General Motors family. Embarked on an aggressive growth curve, Hughes Canada is offering leading edge solutions in Air Traffic Control (ATC), information technology, radio frequency technology, as well as computer systems integration, simulation, radar and avionics service and support.

### Hughes in Canada

It was the parent corporation's decision to shift from a U.S. territorial type company to a global company that spurred the birth of Hughes in Canada. "Canada is viewed as an international trading country with a knowledge based economy," says Mr. John M. Belcher,

President, Hughes Aircraft of Canada Limited. He continues to explain that Hughes' desire for global expansion into Canada came as a result (in part) of Canada's advanced activity and competence in the high tech sector; especially that of air traffic control. Hughes initiated this expansion by bidding on and winning the mandate for a major Canadian air traffic control system - the Canadian Automated Air Traffic System (CAATS). Within this agreement was the stipulation that the world product mandate for commercial ATC related systems in Canada be given to a Canadian company. Hence, the start of Hughes Canada.

Hughes Canada Systems Division, of Richmond, British Columbia, produces the world's most advanced air traffic control systems. Currently, the division is modernizing Canada's air traffic control system; part of the \$420 million Transport Canada contract to design and build the Canadian Automated Air Traffic System (CAATS). Under this contract, the Systems Division is automating the nation's air traffic control flight data processing and supplying air traffic controllers with integrated, high-performance workstations.

### Why Canada

Hughes Aircraft of Canada Limited's parent company saw Canada as a likely location for investment for a number of reasons. Mr. Belcher explains that headquarters views Canada as having a similar infrastructure and environment -- from financial, technological and cultural points of view, to the U.S. The parent company sees no major language

difference and acknowledges that the Canadian currency only works in its favour. "I tell them, 'We'll do whatever you're doing in the U.S. and automatically bring down the bottom line by 10, 20, 30 cents,'" says Mr. Belcher. "We also have better tax incentives and access to foreign markets, not to mention less litigation."

### Hughes Today

Since its original ATC mandate, Hughes Canada has continued to procure mandates from its parent corporation. While some are worldwide, oftentimes the Canadian subsidiaries are mandated to provide system support to other systems within the Hughes corporation. Mr. Belcher explains that established credibility due to past successful performances by Hughes' Canadian subsidiaries have encouraged the parent corporation to continue mandating them. In addition, all Hughes' subsidiaries are urged to further develop product lines. They are simply required to present good business cases and adhere to the basic structure of the company's mission. The parent company invites its subsidiaries to be wide open to this sort of opportunity.

"To be a pioneer means more than being the first to enter new territory. It means meeting the challenge of a new environment and creating something new. A pioneer leads the way for others to follow. That has been the role of the Hughes Aircraft Company for more

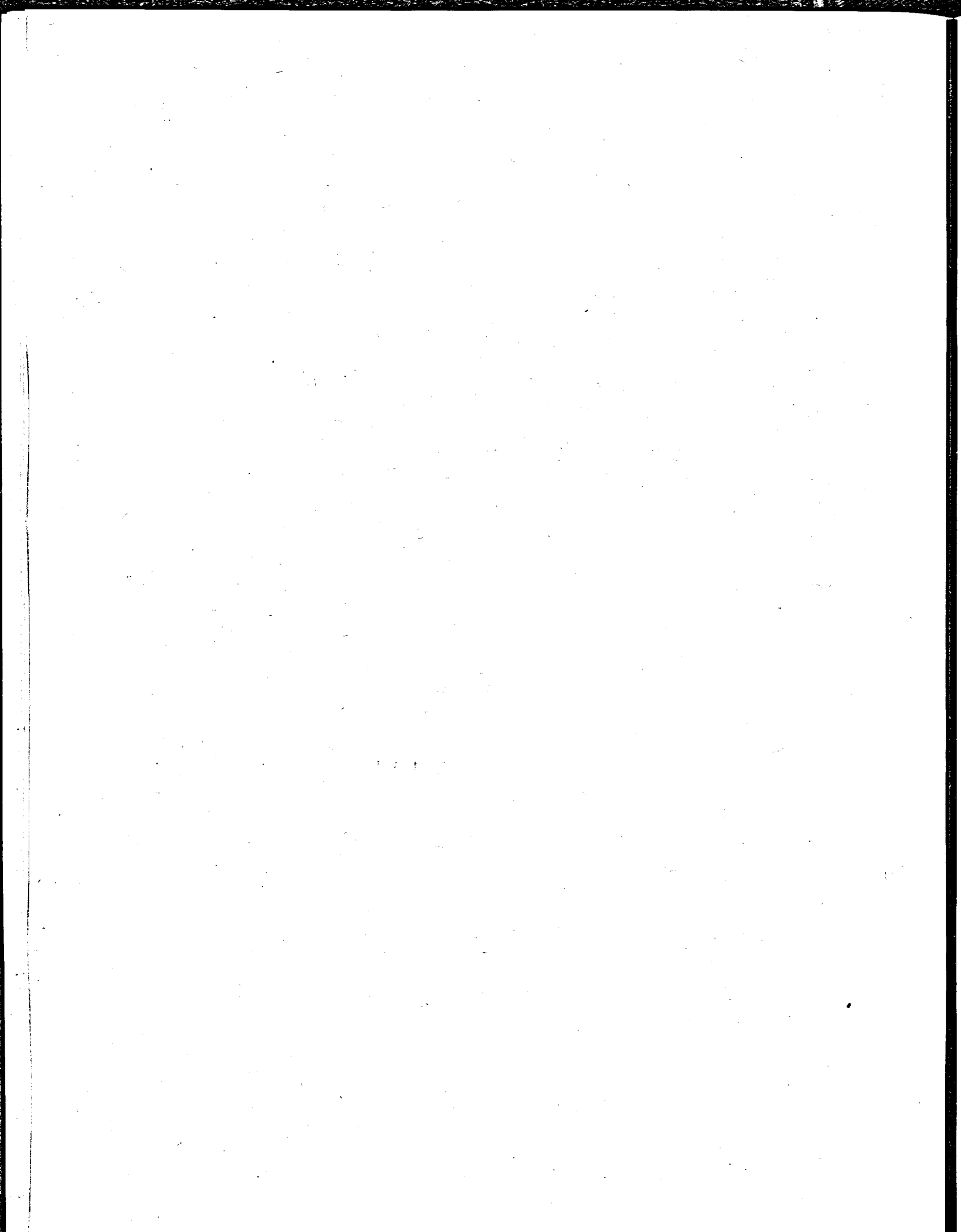
than half a century -- in aviation, communications and space technology," says Mr. Belcher. He supports his claim by citing Hughes' Information Technology Centre in Calgary to illustrate his point. To meet the challenge of common information access and distribution problems, this centre of Hughes designed and implemented a technology for a medical remote care network that links medical centre units with hospitals' centres of excellence.

One of the harshest realities the company has had to contend with over the past five years is a significant drop in military spending. "This required dramatic changes in strategy, a budget reality and a competitive necessity to survive," explains Belcher. As a result, Hughes needed to restructure itself to enter into the commercial marketplace and reduce its overhead by \$2 billion over a two year period. "Our Chairman, Michael Armstrong, accomplished this by downsizing by 30,000 people since 1986, closing over one hundred establishments and reapplying Hughes' technology into commercial means. That means taking Hughes' satellite surveillance business and moving it into commercial communications broadcasting," says Mr. Belcher. Hughes now owns 48% of all commercial satellite transponders and is launching a communications satellite once every six weeks with multiyear backlog.

**Canadians Can Effectively Compete  
With the Best**

“Our parent company sees us as an entrepreneurial entity. We are being allowed to function as a Canadian unit in a Canadian environment, less restrictive than others. I personally see this as a very positive trait,” says Mr. Belcher. Due to the level of success Hughes enjoys in Canada, the corporation looks toward the Canadian operations as a model from which to shape other subsidiaries around the world.

Mr. Belcher believes Canadians have the capability and the expertise to compete anywhere in the world. The problem, he contends, is that Canadians are too complacent. He insists, “We have to recognize our strengths, then get out there by marketing properly and showing the world what we as Canadians have got to offer. Our vision as a company driven by excellence, customer satisfaction and technology will enable us to stay in a leadership position in Canada.”



## Rolls-Royce Industries Canada Inc.



### Taking Advantage of the Availability of Skilled Workers in Canada

Rolls-Royce Industries Canada Inc. (RRICI), the Canadian business unit of Rolls-Royce plc of England, comprises five business units operating out of three provinces. The RRICI group has annual sales of more than CAD 500 million (50% of which are exports), employs some 3,000 people and has more than 1.5 million square feet of facilities. RRICI represents one of parent company Rolls-Royce plc's largest investments outside the United Kingdom.

All Rolls-Royce business units in Canada have benefited from the transfer of technology and assistance from Rolls-Royce plc, including the re-investment of profits in existing and future plants and equipment.

This operational philosophy led Rolls-Royce (Canada) in Lachine, Quebec, to develop superior expertise and technological competence in the manufacturing, repairing and overhauling of industrial derivatives of aero engines. This, in turn, led to the procurement of a worldwide mandate for Rolls-Royce's Industrial RB 211 engines and further prompted the establishment, in late 1992, of Rolls-Royce Gas Turbine Engines (Canada) Inc. (RRGTE) in neighbouring Dorval, Quebec.

### Rolls-Royce Gas Turbine Engines (Canada) Inc.

RRGTE's mandate is to do the research

and development related to an industrial version of the new Rolls-Royce Trent 800, while Rolls-Royce (Canada) Ltd. will manufacture the actual engines. With a thrust range of 65,000 to 95,000 lbs. (thrust representing that which "drives" an airplane), the Trent is, to date, the most powerful aero engine developed by Rolls-Royce. The RRGTE project marks the first time that an industrial Rolls-Royce gas turbine engine will have been entirely developed, from its initial stages through to its completion, outside the United Kingdom. The driving notion behind the project is to convert a traditional aero engine, which provides pounds of thrust, into a generator which provides electricity.

There are currently over 80 highly qualified people in Montreal who are working on the R&D for the industrial version of the Trent engine. By the time the project is in full operation, R&D personnel will peak at 91, this in addition to the 472 direct and indirect jobs (sub-contract) which will also be created.

### Why Canada?

Rolls-Royce (Canada) Ltd. currently has the worldwide mandate for the repair and overhaul of the industrial RB 211. When the aero Trent engine was created, the Trent being the next generation after the RB 211, the parent corporation was in the midst of determining where the R&D for its conversion would take place. The Canadian operation bid on the project and for a number of reasons was awarded the mandate.



Mr. Robert Baugniet, Vice-President, Corporate Affairs, Rolls-Royce Industries Canada Inc., expands on the numerous advantages of the Canadian subsidiary. "First of all, the sound record that Rolls-Royce in Canada had established with the industrial RB 211 gave the proposal a tremendous boost. Credibility was very high at the Lachine, Quebec, facility. Secondly, the potential support available from both the federal and provincial governments greatly enhanced interest in the effort. Thirdly, the industrial Trent engine will be principally marketed in North America, right outside our door. Fourth, we will go to market with our industrial partner, Westinghouse, with whom we have established a good relationship. And fifth, there is tremendous cooperation between the aerospace industry and the CEGEPs. Quebec is providing and developing a good base of competent workers who have been cooperatively trained by industry and the CEGEPs. The end result is a truly first-class product from a solid base of high technology engineers."

Rolls-Royce Industries Canada Inc.'s direct relationship and very high credibility rating with its parent corporation along with its solid record in engine reparation, leads Mr. Baugniet to believe that selecting Canada for the development of the industrial engine was a natural choice.

#### **On Government Support**

Regarding governmental support, Baugniet explains, "Quebec remains very focused when it comes to the aerospace industry. It is aware of what is going on and is very understanding when it comes to the aerospace business. The government has people who understand the industry, respond quickly, and are eager to get business, all of which is continuously emphasized through their actions."

He concludes that, "The relationship with governments which Rolls-Royce has created in Canada, coupled with the availability of first-class technical competence, formed the backbone for the procurement of this world mandate."

## Ericsson Research Canada A Division of Ericsson Communication Inc.



### Taking Advantage of a Change in Corporate Philosophy

LM Ericsson, of Sweden, is an international leader in telecommunications, recognized for its advanced systems and products for fixed and mobile communications in public and private networks, and electronic defense systems. With over 70,000 employees, and operations in over 100 countries, LM Ericsson is number one in cellular mobile telephone systems serving 40% of the world's cellular subscribers in over 40 countries spread across the five continents. In Canada, Ericsson is the major supplier to Cantel which itself represents 50% of the Canadian cellular market. Ericsson Research Canada (LMC), the Canadian subsidiary of LM Ericsson, is responsible for system software development for the switching part of the North American cellular system.

In December 1991, LMC pursued and obtained its first world mandate entitled, "The Canadian Engineering Expansion Project" (CEEP I). The initiative consolidated functions from LM Ericsson relating to world product development responsibility for the CMS 88 subsystem in mobile telephony. The project represented an investment of \$150 to \$170 million which included \$7 to \$10 million in training and incremental engineering employment of approximately 200 engineers. The project proposed the transfer of technology and technological expertise from Sweden to Canada to increase local technical competence with the aim of grooming the Canadian company into a centre of technological excellence for Ericsson worldwide.

Over and above CEEP I, the Canadian company's long term strategy was to search out other business opportunities based on the technological recognition it would gain as a centre of excellence within the Ericsson group in mobile telephony. CEEP II, the Canadian subsidiary's latest project included both a series of new engineering projects and the consolidation of Ericsson Research Canada's activities into a single facility in the Montreal region.

The Canadian company's engineering staff, including both Technical Assistance Centre and Research & Development, reached 460 at year ending 1993. The CEEP II investment is approximately CAD 94 million in total.

### Canada Has a Lot to Offer

Mr. Lionel Hurtubise, Chairman, Ericsson Communications Inc., is a staunch supporter of Canada. "Montreal is a wonderful city to live in. Certainly, the people that we bring in greatly appreciate Montreal's quality of life. Quebec's work force is another incentive. We have an excellent choice of very good people who are creative, hard working, enthusiastic, and incur a very low turnover. A fraction, in fact, of what the turnover is in Dallas where we have another very large R&D group. We provide the people here with a good working environment and a truly challenging opportunity. Our parent corporation also appreciates the tax benefits in Quebec. Canada is one of the most attractive fiscal jurisdictions in the world. All in all I have to say we have a very good financial environment."

“Stockholm has been very pleased with what we have accomplished here in Montreal. Once we had proven ourselves, proven the availability of people and the willingness of our government to help, all the pieces fell together into what became a very powerful sales pitch to Sweden. I should emphasize that there are other Ericsson subsidiaries who would have loved to have these mandates. We had tough competition from the U.S., from Mexico and from Ireland. If Ericsson in Montreal is able to compete effectively with the other Ericsson divisions around the world then I’m sure that other Canadian companies can accomplish the same in their own environments.”

Mr. Hurtubise finds Quebec very supportive of Canadian subsidiaries pursuing world mandates. “The government of Quebec understands the business environment and as a result is proactive and aggressive in its approach.”

“We are most definitely stronger than we were a couple of years ago,” says Mr. Hurtubise, “but we can’t sit back on our laurels. To stay at the level we have managed to get ourselves to we have to keep running like crazy.”

## Harris Farinon Canada



### Taking Advantage of Proven Technical Competence and NAFTA

The Harris Corporation is a worldwide company with headquarters in Melbourne, Florida. With more than 28,000 employees worldwide, the company's annual sales surpassed USD 3 billion in fiscal 1993. Its four major businesses -- electronic systems, semiconductors, communications, and Lanier Worldwide Office Systems, service clients in both the commercial and government sectors.

Harris Farinon Canada, the Canadian subsidiary of the Harris Corporation, is located in Dollard-Des-Ormeaux, Quebec. The Canadian subsidiary currently performs R&D and manufactures medium efficiency and medium capacity microwave radio equipment for world markets. Export sales, which represented less than 20% of total sales in 1989, now account for over 90% of the company's total sales. The picture, however, was not always quite so rosy.

Harris Farinon Canada's original mandate in 1964 was to adapt U.S. products to the Canadian market. At that time, the company initiated the development of its own product line complying with Canadian regulations and fulfilling the requirements of its premier client, Bell Canada. By the early 1980's, Farinon became a leader in the Canadian low and medium capacity microwave market with an 85% market share. Its market base included the telephone companies and the utility and industrial users of microwave technology from British Columbia to

Newfoundland. By the mid to late 1980s, however, market trends forced the company to redefine its business.

Low domestic market growth spurred on by the telephone service providers' push to develop fiber optics, major changes in frequency regulation which prompted strong U.S. competition, the Canada -- U.S. Free Trade Agreement, along with the vast globalization of trade patterns, created several significant changes in the Canadian communications industry. Furthermore, the emergence of newly industrialized countries as important markets affected the company's general approach to the marketplace. Farinon found itself in a position of having to re-emphasize the importance of creating strategies and objectives intended to increase export sales.

In keeping with its proactive operational philosophy, the Canadian management began pursuing a major world research & development and manufacturing mandate in January of 1990. Faced with lowered domestic bookings, one of the main principles of the project was to create a stronger Canadian operation presenting a comprehensive product offering to an international market.

### World Mandate Boosted Company's Activities

Obtaining that world mandate proved a major success and provided the impetus for keeping Harris Farinon's operations in Canada. As Richard Peabody, President, Director General of the company explains, "As part of the Free Trade Agreement of 1989, some

regulations were harmonized between Canada and the U.S. enabling us to sell products made in our U.S. plant here in Canada. As nice as this may sound, it had a negative impact on Farinon Canada producing more competition in a Canadian market, already somewhat small and saturated. The world mandate allowed Harris Farinon Canada to expand and was really the factor which permitted us to continue operating in Canada. It was a big decision for the parent company whether to keep this subsidiary open or not. The subsidiary's original mandate of serving the Canadian market no longer justified its existence. In being awarded the world mandate, our Canadian operation was given a new role. We are now looking at expanding that world mandate." It includes the product definition, R&D, manufacturing and marketing of the end products to international markets.

According to Mr. Peabody, "NAFTA, in the long run, will help our Harris organization in Canada acquire better access to the Mexican market. In fact, Mexico is one of the key countries targeted in our future marketing strategies."

### **The Quality of Human Capital**

"A quality work force was among the factors which led the company to invest and expand in Montreal," stresses Mr. Peabody. "Compared to the U.S. sites of our parent corporation, I think the work force here is very competitive in both cost and quality. Other important factors were the availability of favourable government support for R&D and the government export

financing. Those were the three most important factors."

There is the quality of life offered in Canada to consider. Harris Farinon Canada has only a couple of employees from outside Quebec. "They enjoy living in Montreal," says Mr. Peabody. "One of them had specifically requested the assignment here because, among other reasons, he wanted his son to be educated in French. In this particular case, the language was an incentive whereas for others it could be a problem."

Mr. Peabody also finds Quebec's business climate to be congenial and had much to say regarding the collaborations between business and government. "I believe there is a closer coupling between business and government here in Quebec than in Ontario. That's my sense. The encounters with governmental people that I have had here have always been helpful. The Quebec government sends out very pro-business and supportive signals." On government performance in attracting foreign investment to Quebec, he adds, "From what I see, I think they're very effective."

## Lightolier Canada



### Taking Advantage of a Niche Strategy to Win a North American Mandate

The Genlyte Group is one of the premier independent lighting fixture and controls companies in North America. With facilities in the United States, Canada and Mexico, Genlyte designs, manufactures, and markets lighting equipment for the residential, commercial, and industrial markets. Genlyte's diversified product lines include some of the most widely accepted and well-established brands throughout the industry. Because of its many popular brands, which collectively enjoy over two hundred years of success, Genlyte is well recognized within the industry for technical leadership and lighting innovation.

Montreal houses Canlyte, Genlyte's Canadian head office, as well as Lightolier, a subsidiary of the Canadian company with a 140,000 square foot manufacturing facility. The Lightolier name is the most recognized brand in the industry and focuses on interior lighting in the residential and commercial markets. Lightolier's key product lines include: decorative, downlighting, track, controls and fluorescent.

The Lightolier Montreal facility, in operation since 1965, specializes in the manufacturing and assembly of residential and commercial lighting fixtures for the Canadian and U.S. marketplace. In 1993, Lightolier introduced over 400 new products, primarily focused on energy conservation, including its new Calculite PowerSpec downlights and Lyteflood compact fluorescent lights.

In early 1993, Lightolier Canada secured a North American mandate for Calculite H.I.D., an energy efficient ballasted product offering, which includes both surface and recessed fixtures for the North American commercial market.

The management of Canlyte was able to sell the Montreal-based facility internally to its parent company due, in large part, to its efficiency and ability to manage highly-complex "short" production runs. Mr. Michael Farrell, former Vice President Administration for Canlyte (recently appointed President, Keene-Widelite) explains, "Calculite H.I.D. was an area where we saw potential for significant growth. The product line is very technically complex and at the time of the pitch, did not represent significant production for the larger U.S. facilities. For us, the volumes seemed interesting. Our goal is to do a major re-design on this product offering in an effort to reduce costs."

Mr. Farrell adds, "Given the complexity of the product and the total volumes they were selling in the U.S., knowing that the Calculite H.I.D. was not a big part of their product offering in dollar sales, and the complexity it caused within their facilities, we saw a tremendous opportunity to win the mandate and service the entire North American market."

Mr. Farrell continues, "The technical competency of a Canadian subsidiary is a very important concern when your parent is in the U.S. They ultimately make the final decisions and influence what will happen to your subsidiary in the future. At Genlyte, decisions are not made on a nationalistic basis. Our

business environment is changing rapidly and if a subsidiary is unable to adapt to the reality of 1994, versus 1984, you could be looking at a situation where you're no longer viable as an operation. We've managed to maintain our profitability but that's not to say we are not constantly looking to exploit our key competencies and secure our position within the Genlyte family."

On Quebec-based subsidiaries winning world and North American manufacturing mandates, Mr. Avrum Drazin, Chairman of the Board for The Genlyte Group adds, "There are three primary factors which management must give due diligence. Firstly, there must be a need for the subsidiary within the Canadian marketplace upon which it can build through to a North American mandate.

Secondly, you must be able to look at your organization very differently than you did five years ago. In other words, you must be able to re-engineer your organization to become as cost-effective as possible. If your costs are out of line, you're not going to survive in Canada or anyplace else. This is an especially important concern for subsidiaries of American corporations. Thirdly, it is very important to attain the backing of all your employees, both union and non-union. In Montreal, we've been very fortunate to have a group of employees and directors who understand that our future is based on bringing the cost of our products in line with world markets. The union has been very cooperative and we've worked very closely with them in many areas to ensure that we are effectively accomplishing that goal."



## Teleflex (Canada) Ltd.



### How Canadian Operations Demonstrate Their Value to the Corporate Empire

Teleflex (Canada) Ltd. of Richmond, B.C., is a manufacturer of specialty fluid controls products. The company commenced operations in 1940, in Ontario, as a manufacturer of aircraft control cables. A subsidiary was established in Pennsylvania in 1942, and later became the parent company, Teleflex Inc. Teleflex (Canada) Ltd. is a diversified corporation with sales of USD 800 million.

In 1974, Teleflex (Canada) Ltd. acquired the hydraulic steering business of Capilano Engineering in Vancouver, B.C. This was in response to the needs of the Marine Group of Teleflex Inc. (U.S.A.) for hydraulic steering to complement its existing marine cablesteering products.

Mr. Harold Copping, President of Teleflex (Canada) Ltd., explains, "Our corporation began in Toronto in 1939. The Toronto company actually founded what is now our parent corporation, in 1942. The original U.S.-based operation was established during WWII in order to service the U.S. military operation. Following the war, the American operation grew and diversified so successfully that the founding family decided to restructure the business and moved the head office from Toronto to Pennsylvania. The Canadian company became the subsidiary."

### Teleflex (Canada) Ltd. Today

The Vancouver operation purchased by the U.S. firm in 1974 is now the Canadian headquarters.

Teleflex (Canada) Ltd.'s mandates lie within specialty fluid controls. The subsidiary develops and manufactures all hydraulic steering systems for Teleflex worldwide, as well as a line of diesel engine products. The mandates are protected vigorously by the Canadian company as other American-based subsidiaries are eager to obtain Teleflex (Canada) Ltd.'s global responsibilities. Mr. Copping explains, "The U.S. represents a high percentage of our sales and we operate this business in ways to try to minimize the consequences of being far from the market. We compete with a subsidiary that has plants in Maryland and Pennsylvania for the same steering business, with different technologies."

Mr. Copping adds, "We've had to become world class in our ability to manufacture our product line. We have extensive experience in developing superior products and our technological competence is second to none. We're also probably lucky that the Chairman of the Board is Canadian and knows the attributes of doing business in Canada very well."

When the Vancouver subsidiary was initially purchased, the thinking was to shift the product line to Pennsylvania and shut the Vancouver operation down. Mr. Copping stresses, "I had to make sure we were doing well enough so that the parent corporation wouldn't want to close us down. Since 1974,

headquarters has played with the notion of moving our responsibilities to the U.S. Some management felt that Vancouver was too remote, too small, had limited growth potential and thus recommended selling us.”

Open lines of communication and a superior relationship with the Chairman of the Board made it somewhat easier for the Canadian company to prove its worth. Today, management does not consider selling the Vancouver subsidiary.

#### **Teleflex (Canada) Ltd.'s Established Credibility**

Since 1974, net sales of Teleflex (Canada) Ltd. have increased over twenty-fold, to the present level of CAD 25 million. This growth has quadrupled the work force to the present level of 135. Almost 85% of the company's products are exported to 28 countries around the world, with 70%

of sales in U.S. markets. Customers include the U.S. army, Ford New Holland, Brunswick Corporation, Baltimore Mass Transit Authority, many diesel engine or marine distributors, as well as major boat builders.

In July 1991, Teleflex (Canada) Ltd. was the first B.C. manufacturer to achieve the prestigious Ford Q-1 quality designation. Statistical Process Control (SPC) has become routine, as has advanced quality planning and design for manufacturability. Access to quality and manufacturing technologies, and some market opportunities, are available from the parent corporation.

The Teleflex (Canada) Ltd. case study is interesting in that it illustrates and supports the theme outlined in this document; develop open lines of communication with the parent company. Teleflex (Canada) Ltd. demonstrates that doing so can help win and save mandates.

## List of Roundtable Participants

**Mr. James Allen**  
President & C.O.O.  
Twinpak

**Mr. Geordie Beal**  
Vice-President  
Strategy, Development & Total Quality  
Kraft Canada Inc.

**Mr. Jeremy Beaty**  
Vice-President, External Relations  
Hewlett-Packard (Canada) Ltd.

**Mr. Dan Branda**  
President & CEO  
Hewlett-Packard (Canada) Ltd.

**Mr. L. David Caplan**  
President  
Pratt & Whitney Canada Inc.

**Mr. Frank Cella**  
Chairman & CEO  
Nestlé Canada Inc.

**Mr. Jim Cowan**  
Vice-President & Treasurer  
Westinghouse Canada Inc.

**Mr. David Colcleugh**  
Vice-President and General Manager  
DuPont Nylon Asia Pacific  
DuPont Asia Pacific Limited

**Mr. William Coyle**  
Vice-President - Business Development  
and Government Affairs  
AlliedSignal Aerospace Canada

**Mr. Barry Eccleston**  
President & CEO  
Rolls-Royce Industries Canada Inc.

**Mr. Michael Farrell**  
President  
Keene-Widelite

**Mr. Steven Gannon**  
Director of Finance and Administration  
Mallinckrodt Medical Inc.

**Ms. Sonja Gundersen**  
Vice-President  
Legal and Corporate Development  
Apple Canada Inc.

**Mr. Donald Hurley**  
President  
Medtronic of Canada Ltd.

**Mr. Lionel Hurtubise**  
Chairman  
Ericsson Communications Inc.

**Mr. Peter Janson**  
Executive Vice-President,  
Industrial and Building Systems  
ABB Inc.

**Mr. Richard Laba**  
Vice-President, Finance  
Frigidaire Canada

**Mr. R. Ian Lennox**  
President  
Monsanto Canada Ltd.

**Mr. Colin Mallet**  
President  
Sandoz Canada Inc.

**Mr. Paul Manson**  
President  
Unisys GSG Canada

**Mr. André Massicotte**  
Senior Vice-President  
Canadian Marconi Company

**Mr. William McClean**  
Vice President,  
Manufacturing and Development  
IBM Canada Ltd.

**Mr. Stephen McGill**  
President  
Pitney Bowes of Canada Ltd.

**Mr. Gary Mees**  
Director of Corporate Development  
Sun Microsystems

## List of Roundtable Participants (cont.)

**Mr. Howard Neubauer**  
President  
Iconix International  
a Division of Unisys

**Mr. Hugh Oxholm**  
Vice-President & Executive Director  
Ecolab Limited

**Mr. Richard Peabody**  
President, Director General  
Harris Farinon Canada

**Mr. Pierre Poulin**  
Vice-President Operations  
Wyeth-Ayerst Canada Inc.

**Mr. Andrew Quinn**  
Vice-President Operations  
Merck Frosst Canada Inc.

**Mr. Peter Rankine**  
Vice President and General Manager  
Home and Building Control  
Honeywell Limited

**Mr. John Rice**  
President & CEO  
Camco Inc.

**Mr. Ivan Rowley**  
Vice-President Strategic Planning  
Astra Pharma

**Mr. Arthur Sawchuk**  
President and CEO  
DuPont Canada Inc.

**Mr. Howard Schafer**  
Controller  
AT&T Global Information Solutions  
Imaging Systems - Waterloo

**Mr. Alban Schuele**  
President  
Celanese Canada Inc.

**Mr. Jerry Shattner**  
President  
Hitachi Data Systems

**Mr. Howard Silverman**  
President & CEO  
CAI Corporate Affairs International

**Mr. Malcolm Stagg**  
President & CEO  
Phillips Cables Limited

**Mr. Jean Sureaud**  
President  
Gemplus Canada

**Mr. Robert Tessier**  
Chairman of the Board & CEO  
Alsthom Canada Inc.

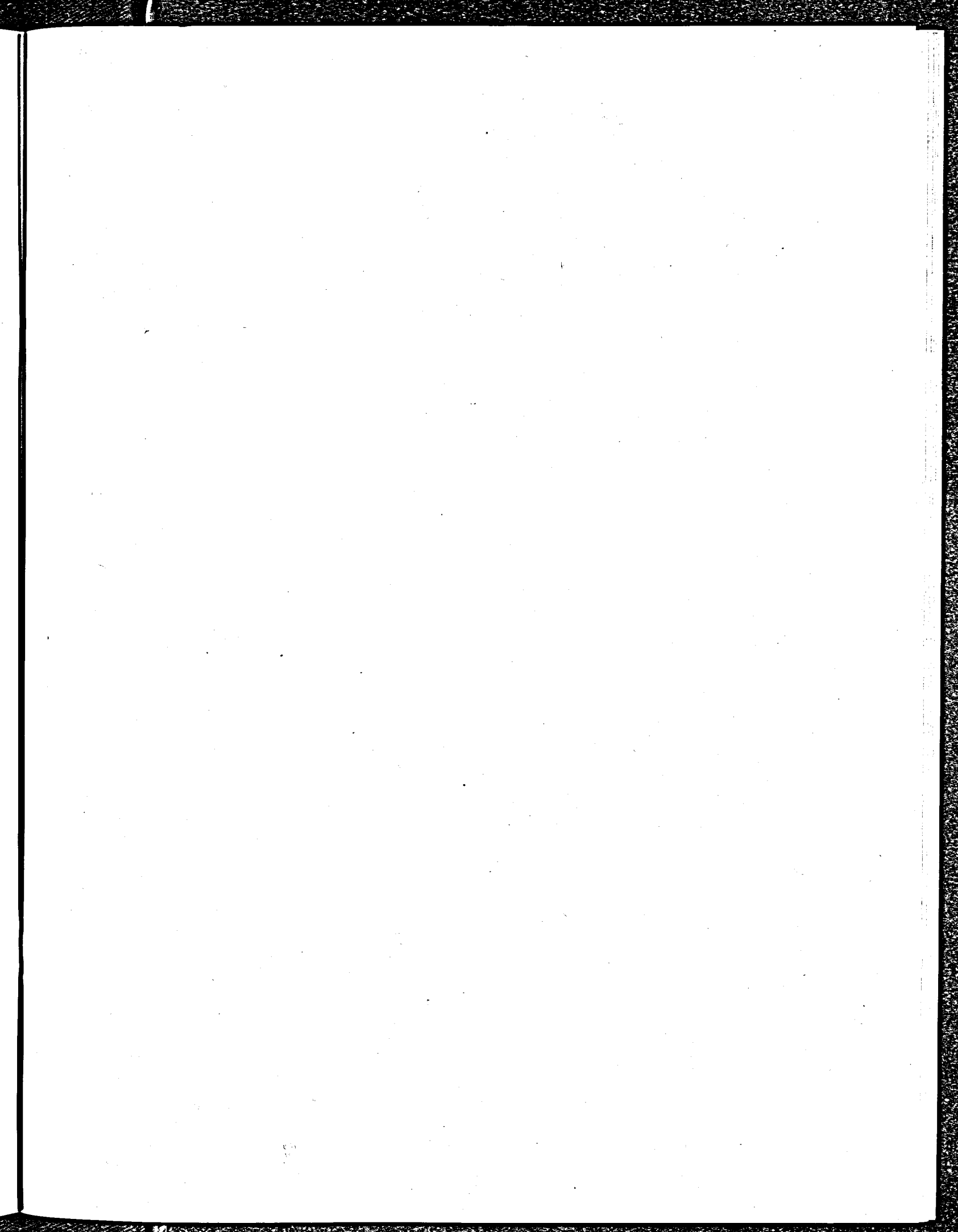
**Mr. Tommy Thomason**  
President  
Bell Helicopter Textron Division Canada

**Mr. Roy Trayhern**  
President  
Smith and Nephew Inc.

**Mr. William Waite**  
President & CEO  
Siemens Electric Ltd.

**Mr. Jim Webster**  
General Manager  
Komdresco Canada Inc.

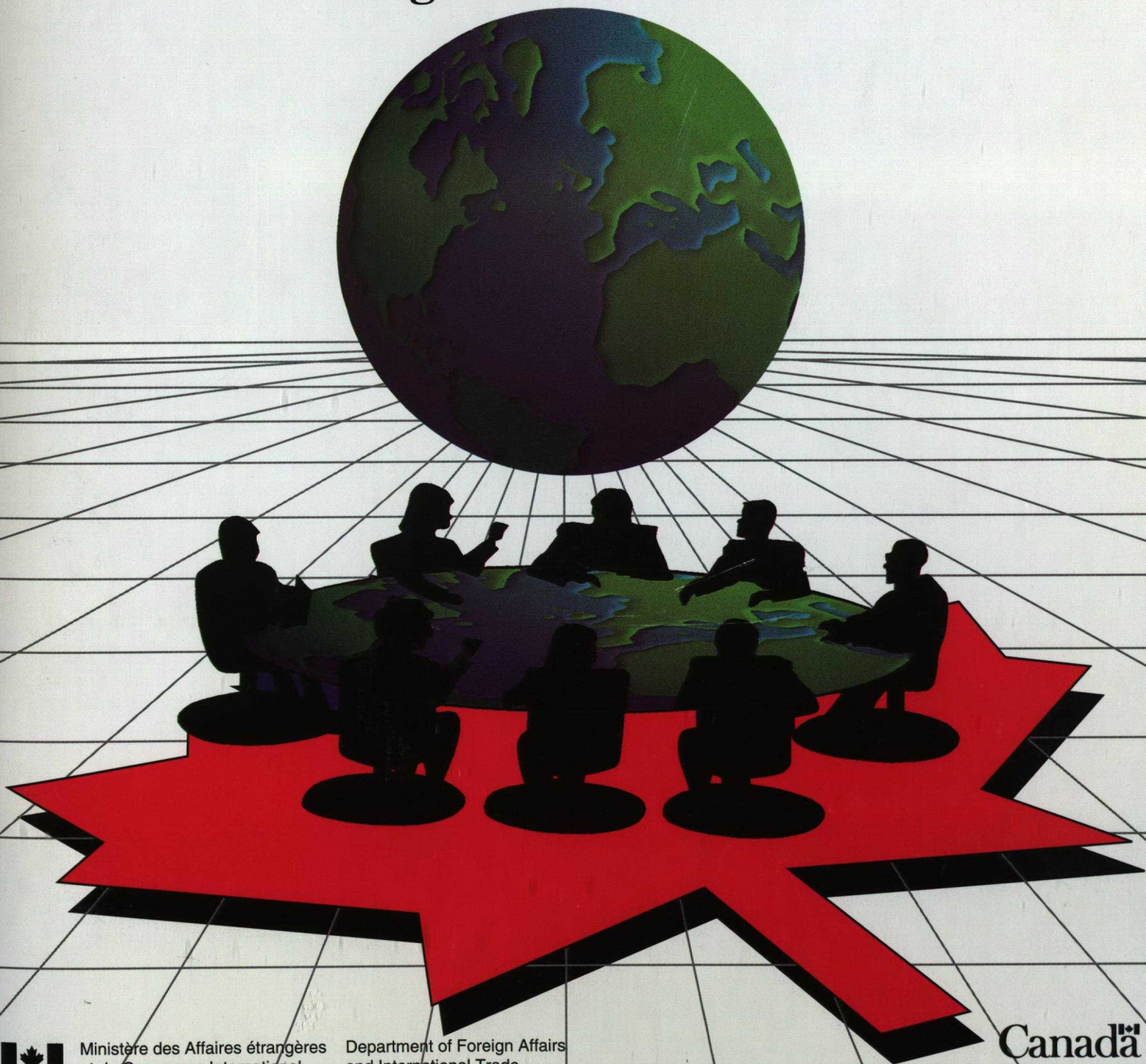
**Mr. Robert Weese**  
Vice-President, Government and  
External Relations  
General Electric Canada





# L'OBTENTION DE MANDATS NORD-AMÉRICAINS ET MONDIAUX

Les  
perspectives  
de  
dirigeants canadiens



Ministère des Affaires étrangères  
et du Commerce International

Department of Foreign Affairs  
and International Trade

Canada



LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E



3 5036 01007361 0

DOCS

CA1 EA 95A78 EXF

Attracting world mandates :  
perspectives from Canadian CEOs. -

43272330



---

**L'obtention de mandats  
nord-américains  
et mondiaux**

**Les  
perspectives  
de  
dirigeants canadiens**

---

## TABLE DES MATIÈRES

	Page
<b>Aperçu</b>	1
<b>Facteurs importants pour l'obtention de mandats</b>	3
Faites valoir vos compétences et vos succès	3
Surpassez vos concurrents	4
L'importance de développer votre crédibilité	4
Demeurez au diapason de la mission et de la philosophie corporatives	5
Portez une attention particulière à l'égard de la maison mère	7
Portez une attention particulière aux décideurs du siège social	8
Offrez un accueil chaleureux aux employés de la maison mère	9
Percevez les autres filiales comme des concurrents	10
Obtenez des données comparables	11
<b>Identifiez les occasions d'affaires</b>	12
Soyez agressif. Réagissez rapidement	12
Encouragez les stratégies de créneaux et les petites chaînes de production	13
Spécialisez-vous	14
<b>Vendez le Canada</b>	16
Le Canada est différent des États-Unis	16
L'héritage européen du Canada	17
Le Canada est compétitif	18
Avantages des aptitudes internationales des Canadiens	19
<b>Utilisez les gouvernements comme partie intégrante de la vente</b>	21
Les gouvernements peuvent aider	21
Informez-vous des incitatifs disponibles	23
<b>Études de cas</b>	25
Hughes Aircraft du Canada Limitée	25
Industries Rolls Royce Canada Inc.	29
Recherche Ericsson Canada	31
Harris Farinon Canada	33
Lightolier Canada	35
Teleflex (Canada) Ltée	37
<b>Liste des participants aux tables rondes</b>	39

## Aperçu

Au cours de 1993 et de 1994, l'ex-Investissement Canada et le Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international ont organisé quatre tables rondes avec des dirigeants et autres gestionnaires de la haute direction de filiales canadiennes de multinationales. Ces tables rondes avaient pour principaux objectifs de développer une meilleure compréhension des enjeux auxquels font face les filiales canadiennes visant l'obtention de mandats continentaux et mondiaux et d'offrir à ces filiales le témoignage, et ainsi l'expérience, de certaines de leurs consœurs qui ont réussi à relever cet important défi.

Ces tables rondes ont facilité l'échange d'informations pertinentes entre gestionnaires de filiales canadiennes. Chaque participant a expliqué comment il avait réussi à promouvoir les avantages de sa filiale à la maison mère et quels facteurs particuliers ou stratégies se sont révélés les plus efficaces pour y parvenir. Ce guide présente une compilation des conseils pratiques offerts au cours de ces discussions afin de les partager avec les gestionnaires d'autres filiales canadiennes. De plus, un certain nombre d'études de cas détaillées ont été ajoutées à la fin de ce guide, à titre d'exemples.

Avec la mondialisation des marchés, la vague de restructuration corporative et l'impact de l'ALÉNA, l'obtention de mandats mondiaux devient un objectif de première importance pour l'industrie canadienne. L'atteinte de cet objectif requiert de la part des dirigeants de compagnies canadiennes une certaine vision, un engagement soutenu et une stratégie bien pensée, tels que soulignés par les différents intervenants des tables rondes.

Vous trouverez aussi des renseignements sur les programmes gouvernementaux liés à l'aide financière ou d'autres incitatifs auxquels les dirigeants de filiales ont accès. En plus de ces programmes, les différents paliers gouvernementaux peuvent aussi offrir des informations à propos du climat d'affaires et du climat d'investissement pouvant affecter les intérêts des filiales.

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international aimerait remercier tous ceux qui ont contribué à cette initiative et plus particulièrement les gouvernements du Québec et de l'Ontario; tous deux ont été les hôtes de tables rondes à Montréal et à Toronto. Nous aimerions aussi remercier tout particulièrement les dirigeants de filiales canadiennes; ce projet et ce guide n'auraient pu être réalisés sans leur collaboration et leur participation aux tables rondes. Les titres des personnes qui apparaissent dans cette publication sont ceux qui leur correspondaient au moment des tables rondes.

Toute personne souhaitant de plus amples renseignements ou désirant obtenir l'aide du gouvernement fédéral en vue de l'obtention de nouveaux mandats pour le Canada peut communiquer avec Monsieur Jon Church, Directeur Général, Direction générale de l'investissement et de la technologie, ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, 125 promenade Sussex, Ottawa (Ontario), K1A 0G2, téléphone (613) 995-9455, télécopieur (613) 995-9604.

## Facteurs importants pour l'obtention de mandats

Un certain consensus sur les facteurs essentiels à l'obtention de nouveaux mandats a été développé à partir des discussions se déroulant au cours des tables rondes et à partir d'entrevues additionnelles. Selon les différents intervenants, ces facteurs sont les suivants :

### Faites valoir vos compétences et vos succès

Selon les dirigeants de filiales canadiennes, un bilan d'activités positif représente un facteur essentiel quant à l'obtention de nouveaux mandats. Connaître ses propres compétences et lier ses atouts aux intérêts de la maison mère est d'importance capitale. Plusieurs des filiales canadiennes qui participèrent aux discussions ont débuté leurs activités avec très peu de ressources; par exemple, avec un petit groupe d'ingénieurs et/ou des capacités de production très limitées.

*Notre maison mère continue d'investir dans ce pays parce que ma filiale canadienne est l'exploitation manufacturière la plus efficace de toute l'Amérique du Nord et qui a le potentiel de devenir la meilleure au monde.*

*Jim Webster  
Directeur général  
Komdresco Canada Inc.*

*Nous devons aider nos filiales consoeurs à surmonter le syndrome de «ce n'est pas fabriqué ici». Notre réputation au Canada en ce qui concerne la qualité nous y a aidé.*

*Frank Cella  
Président du conseil et chef de la direction  
Nestlé Canada Inc.*

*Nous avons pu nous appuyer sur un bilan d'activités positif afin d'obtenir de nouveaux mandats.*

*Barry Eccleston  
Président et chef de la direction  
Industries Rolls Royce Canada Inc.*

*Pour rester à la fine pointe de la technologie, nous nous sommes associés à deux universités locales et nous aimerions souligner le potentiel de ces deux universités en tant que sources de talents d'ingénierie.*

*Howard Schafer  
Contrôleur  
AT&T Solutions globales d'information  
Systèmes d'imagerie - Waterloo*

## Surpassez vos concurrents

Afin d'obtenir de nouveaux mandats, les filiales canadiennes doivent démontrer leur compétitivité au sein du réseau de leur maison mère.

*Trois raisons sont à la base de notre succès : performance, performance et performance. Nous avons surpassé nos concurrents, ce qui nous a donné une réputation très crédible auprès de notre maison mère.*

*Alors que de nombreux facteurs influencent le choix d'un site quant à l'obtention d'un mandat, le facteur le plus important demeure la rentabilité de l'investissement.*

*Lionel Hurtubise  
Président du conseil  
Communications Ericsson Inc.*

*Nous sommes un succès purement canadien. Ma compagnie n'a pas d'usine aux États-Unis.*

*Barry Eccleston  
Président et chef de la direction  
Industries Rolls Royce Canada Inc.*

*Notre maison mère perçoit l'Amérique du Nord comme un seul bloc. Il n'y a pas de stratégie canadienne, américaine ou mexicaine, seulement une stratégie nord-américaine. Le site qui obtiendra le mandat et l'investissement sera celui qui est le plus rentable. Nous devons simplement être meilleurs que nos filiales consœurs.*

*Alban Schuele  
Président  
Celanese Canada Inc.*

## L'importance de développer votre crédibilité

Toute filiale visant l'obtention de nouveaux mandats ou l'accroissement de responsabilités doit établir sa crédibilité auprès de la maison mère. Plusieurs tentent d'obtenir cette reconnaissance en exécutant de plus petits mandats.

*Pour qu'une filiale obtienne un mandat, elle doit prouver qu'elle est la meilleure. De par l'expérience que j'ai acquise dans le monde des mandats, je sais que vous devez convaincre la maison mère que vous êtes la filiale la plus performante au pays, ou mieux encore, au monde.*

*Jim Webster  
Directeur général  
Komdresco Canada Inc.*

*Au départ, notre maison mère ciblait des sites américains. Toutefois, une forte compétence technique acquise par l'achèvement de plus petits projets et l'accès à de la R-D à des coûts compétitifs ainsi qu'à du financement pour l'exportation ont permis à la filiale canadienne de bien se vendre à sa maison mère.*

*Richard Peabody  
Président, Directeur général  
Harris Farinon Canada*

*La meilleure façon d'obtenir des mandats, c'est d'établir sa crédibilité. Nous avons obtenu des mandats mondiaux entièrement basés sur la performance de nos gens. Nous avons aussi effectué une restructuration de nos activités afin d'augmenter notre compétitivité, non seulement comme filiale canadienne, mais aussi comme concurrent nord-américain.*

*James Allen  
Président et chef de l'exploitation  
Twinpak*

## **Demeurez au diapason de la mission et de la philosophie corporatives**

Les chefs d'entreprise recommandent fortement de demeurer au diapason des changements apportés à la mission corporative de la maison mère, au personnel, ainsi qu'à leurs consoeurs. Ces connaissances permettront à la filiale canadienne de promouvoir le Canada dans le contexte des objectifs généraux de la maison mère et de mieux rivaliser avec les autres filiales pour obtenir de nouveaux mandats. Par exemple, un chef d'entreprise dont la maison mère avait décidé d'adopter une approche décentralisée face aux marchés internationaux, a identifié dans cette approche une occasion d'affaires pour sa filiale canadienne. Cette vision proactive lui a permis ainsi de faire concurrence à d'autres filiales en Amérique du Nord et d'obtenir un nouveau mandat.

D'autres chefs d'entreprise ont offert leur témoignage à ce sujet :

*Pour réussir, vous devez comprendre les objectifs de la maison mère et demeurer au diapason de tout changement de sa philosophie. Si votre maison mère s'oriente vers une optique de mondialisation, vous devez aider votre filiale à comprendre le besoin d'investir, de développer et de partager avec les pays étrangers.*

*L. David Caplan  
Président  
Pratt & Whitney Canada Inc.*

*Notre but était de démontrer aux actionnaires les plus importants la valeur de notre contribution, en surpassant largement les stratégies nord-américaines.*

**Geordie Beal**  
*Vice-président, Stratégie,  
développement et qualité totale  
Kraft Canada Inc.*

*Demeurez au diapason des stratégies globales de la maison mère et faites vos propositions tout en respectant ce contexte.*

**L. David Caplan**  
*Président  
Pratt & Whitney Canada Inc.*

*Notre compagnie a été acquise pour offrir [à Twinpak] un accès au marché nord-américain et c'est ainsi qu'on la considère toujours.*

*Notre maison mère concentre ses efforts sur le processus d'internationalisation de la compagnie. Donc, pour réussir, on ne peut plus se permettre de dépendre totalement du marché intérieur. Parce qu'elle reconnaît que nos concurrents sur la scène mondiale sont beaucoup plus gros que nous, notre filiale est prête à développer des alliances stratégiques pour bâtir sur nos compétences technologiques et devenir un chef de file au sein de notre compagnie dans certains domaines et ce, mondialement.*

**James Allen**  
*Président et chef de l'exploitation  
Twinpak*

*Vous devez commencer avec ce qui est avantageux pour le groupe corporatif.*

**Frank Cella**  
*Président du conseil et chef de la direction  
Nestlé Canada Inc.*

*Nous avons lié notre proposition d'affaires à la mission mondiale et aux objectifs de notre maison mère.*

**Lionel Hurtubise**  
*Président du conseil  
Communications Ericsson Inc.*

*De par mes propres expériences, j'ai appris à ne jamais utiliser le mot «mandat» avec une maison mère. Ce mot implique que cette dernière doit céder quelque chose à quelqu'un et les gens n'aiment pas cela. Je parle plutôt de «missions».*

**Richard Peabody**  
*Président, Directeur général  
Harris Farinon Canada*



## Portez une attention particulière à l'égard de la maison mère

Selon les chefs d'entreprise, le développement de la crédibilité d'une filiale et le développement de lignes directes de communication avec les décideurs à la maison mère représentent des éléments-clés quant à l'obtention de mandats. Plusieurs chefs d'entreprise ont indiqué qu'ils vouaient une grande partie de leur temps au développement de relations avec leurs centres de décisions ainsi qu'avec leur siège social corporatif. Les filiales doivent travailler en vue d'obtenir une place de choix auprès de l'élite de n'importe quelle multinationale. C'est ce qu'illustrent les citations suivantes :

*Les relations avec la maison mère sont d'une importance primordiale. On doit s'assurer que le siège social est toujours au courant de l'excellence du bilan des activités des opérations canadiennes et des profits que ces dernières génèrent. De ce point de vue stratégique, ma présence au conseil d'administration de la maison mère du Royaume-Uni a été extrêmement avantageuse pour la filiale canadienne.*

*Barry Eccleston  
Président et chef de la direction  
Industries Rolls Royce Canada Inc.*

*Votre chef de direction doit avoir la confiance du chef de direction de la maison mère et doit se familiariser avec la politique du siège social.*

*Jeremy Beaty  
Vice-président, Relations externes  
Hewlett-Packard (Canada) Limitée*

*Il est important de développer des liens étroits avec les gens du siège social et de participer à leurs comités.*

*Steven Gannon  
Directeur des finances et administration  
Mallinckrodt Medical Inc.*

*J'ai passé beaucoup de temps aux États-Unis. J'ai des liens étroits avec le siège social en Suisse et des relations personnelles avec la maison mère et les autres filiales. Lorsqu'on tente d'obtenir un mandat mondial, ces liens deviennent extrêmement importants et très avantageux, en ce qui a trait à l'obtention d'une bonne analyse de faits.*

*Frank Cella  
Président du conseil et chef de la direction  
Nestlé Canada Inc.*

*Le concept de «siège social» se définit de plus en plus comme vingt personnes différentes dans vingt centres de responsabilités différents.*

*Arthur Sawchuk  
Président et chef de la direction  
DuPont Canada Inc.*

*Je crois que le centre de décisions, en ce qui a trait à l'obtention de mandats, se trouve au sein du groupe de gestion des filiales. Les chefs d'entreprise doivent montrer du leadership et utiliser une ligne directe de communication avec le président de la maison mère.*

*R. Ian Lennox  
Président  
Monsanto Canada Limitée*

## **Portez une attention particulière aux décideurs du siège social**

Le fait de connaître les décideurs du siège social ainsi que les analystes qu'ils consultent, peut vous offrir un avantage lorsque la maison mère compare des soumissions ou des offres de service de filiales différentes. Offrir à ces décideurs et analystes l'information la plus pertinente dans un format des plus utilisables, peut aider à positionner favorablement votre filiale canadienne aux yeux de la maison-mère.

*Le fait de connaître les décideurs du siège social ainsi que les analystes qu'ils consultent, peut vous offrir un avantage lorsque la maison mère compare les soumissions ou les offres de service de filiales différentes. Offrir à ces personnes l'information la plus pertinente dans un format des plus utilisables, peut aider à positionner favorablement votre filiale canadienne [aux yeux de la maison mère].*

*David Colcleugh  
Vice-président et directeur général  
DuPont Nylon Asie-Pacifique  
DuPont Asie-Pacifique Limitée*

*Toutes les filiales canadiennes de multinationales étrangères devraient s'efforcer d'avoir un représentant au siège social. De cette façon, il y a des gens au siège social qui connaissent intimement la filiale canadienne.*

*Peter Janson  
Vice-président exécutif,  
Systèmes industriels et de construction  
ABB Inc.*

*Vous avez besoin de crédibilité auprès des analystes corporatifs du siège social. Ce sont eux qui compareront les différentes soumissions. Ceci est particulièrement vrai dans le domaine des mandats de R-D qui, d'après mon expérience, sont très difficiles à enlever des mains de la maison mère.*

**Richard Peabody**  
**Président, Directeur général**  
**Harris Farinon Canada**

## **Offrez un accueil chaleureux aux employés de la maison mère**

La plupart des chefs d'entreprise valorisent la présence d'«expatriés» de la maison mère au sein de la filiale canadienne. Lors de leur retour au siège social, ces «expatriés» deviennent souvent les meilleurs ambassadeurs et les plus grands promoteurs de la filiale canadienne. Avoir des alliés à la maison mère ne peut qu'être avantageux pour la filiale canadienne.

*Il est extrêmement important de ne pas fermer sa porte aux «expatriés» dirigeant des filiales de multinationales au Canada. Notre ancien président est maintenant responsable de l'exploitation mondiale à la maison mère et est un grand promoteur du Canada. Notre mandat mondial pour un des produits les plus importants de la compagnie nous a été donné, en grande partie, grâce à lui.*

**Andrew Quinn**  
**Vice-président de l'exploitation**  
**Merck Frosst Canada Inc.**

*Il est important d'avoir des personnes du siège social au sein de votre filiale canadienne. Vous voulez qu'elles travaillent pour vous.*

*On a vu un grand nombre d'ingénieurs suédois qui sont venus pendant quelques années travailler à Montréal et qui, par après, sont retournés au siège social en Suède. Ces personnes sont devenues les meilleurs ambassadeurs pour la filiale canadienne auprès de la maison mère.*

**Lionel Hurtubise**  
**Président du conseil**  
**Communications Ericsson Inc.**

## Percevez les autres filiales comme des concurrents

Comme le démontrent les témoignages suivants, les chefs d'entreprise qui ont réussi à attirer et à conserver des mandats, pensent toujours qu'ils sont en compétition avec les autres membres de leur famille corporative. Ils sont non seulement en compétition avec d'autres multinationales, mais aussi au sein de leur propre groupe corporatif.

*Pour inciter la maison mère à investir ici, nous avons inventé [au Canada] des produits qui n'existaient nulle part ailleurs. Pour ce faire, nous avons jumelé l'innovation à une vision entrepreneuriale. Nous ne voulions pas obtenir le mandat d'une de nos consœurs, cela aurait fait de nous une usine de tournevis. Nous voulions en créer un.*

**Jeremy Beaty**  
Vice-président, Relations externes  
Hewlett-Packard (Canada) Limitée

*La concurrence avec des filiales consœurs en vue d'obtenir des mandats est une véritable guérilla.*

**Jim Webster**  
Directeur général  
Komdresco Canada Inc.

*Nous avons une attitude de gagnants. Nous ne voulons pas arriver aexequo, ni atteindre un certain niveau; nous voulons gagner.*

**R. Ian Lennox**  
Président  
Monsanto Canada Limitée

*Se voir attribuer un mandat sous-entend que l'on vous donne quelque chose; vous devez vous battre pour l'obtenir et continuer à vous battre tous les jours pour le conserver.*

*C'est mieux de développer un nouveau produit, que d'essayer d'attirer quelque chose qui appartient déjà à quelqu'un d'autre. Les mandats de R-D sont particulièrement difficiles à obtenir et vous devez vous battre continuellement pour conserver ce que vous avez obtenu.*

**Richard Peabody**  
Président, Directeur général  
Harris Farinon Canada

## Obtenez des données comparables

Dans votre soumission de projet visant l'obtention de nouveaux mandats, il n'est pas toujours facile, mais par contre très important, d'utiliser des données que l'on peut facilement comparer avec celles des autres filiales.

*Il était important de trouver les sources de données de la maison mère, afin de pouvoir préparer des comparaisons de coûts entre les différentes filiales en compétition et la filiale canadienne.*

*Lionel Hurtubise  
Président du conseil  
Communications Ericsson Inc.*

*L'un des problèmes les plus importants est l'obtention de chiffres constants et transparents pour se comparer aux autres divisions du groupe.*

*Frank Cella  
Président du conseil et chef de la direction  
Nestlé Canada Inc.*

*Vous devez avoir accès aux mêmes informations que le siège social et les filiales concurrentes.*

*R. Ian Lennox  
Président  
Monsanto Canada Limitée*

*Votre relation avec la maison mère est d'importance capitale. Je siège au conseil de la maison mère et cette position me permet d'avoir accès aux données et aux plans de projets.*

*Barry Eccleston  
Président et chef de la direction  
Industries Rolls Royce Canada Inc.*

## Identifiez les occasions d'affaires

### Soyez agressif. Réagissez rapidement

Selon les chefs d'entreprise qui ont participé aux tables rondes, les dirigeants de filiales visant l'obtention d'un mandat se doivent d'adopter une approche proactive et agressive dans la recherche de nouvelles occasions d'affaires. Il est essentiel de réagir rapidement.

*50 % de nos ventes mondiales représentent des produits qui n'existaient pas il y a deux ans. Contrairement à la conduite sur autoroute, dans notre secteur d'activités, la lenteur tue. Il faut donc réagir rapidement.*

*On ne peut pas s'appuyer sur les autres pour obtenir le transfert de mandats existants vers notre filiale au Canada. On doit identifier une nouvelle occasion d'affaires et une technologie unique non seulement dans le but de rester dans la course, mais aussi de la gagner.*

**Dan Branda**  
Président et chef de la direction  
Hewlett-Packard (Canada) Limitée

*Nous avons identifié un besoin particulier et investi trente-cinq millions de dollars dans une usine de frites congelées au Manitoba. Aujourd'hui, nous sommes le principal distributeur de McDonald au Canada et grâce à la qualité de nos produits et à nos coûts concurrentiels, nous sommes maintenant le fournisseur de plusieurs marchés américains importants.*

**Frank Cella**  
Président du conseil et chef de la direction  
Nestlé Canada Inc.

*En 1989, nous avons soumissionné pour un mandat que nous avons d'ailleurs obtenu. En effet, le siège social canadien voulait diriger une équipe nord-américaine afin de décider de la réponse qu'il donnerait sur l'Accord du libre-échange. Notre complète objectivité et notre esprit d'ouverture furent les clés du succès que remporta ce mandat.*

**Geordie Beal**  
Vice-président, Stratégie,  
développement et qualité totale  
Kraft Canada Inc.

*Vous devez arriver avec un plan d'affaires qui démontre que vous pouvez faire mieux. La vague de restructuration et la turbulence des marchés en Amérique du Nord et dans le monde entier représentent des occasions d'affaires pour les gérants canadiens visant l'obtention de mandats.*

**Richard Peabody**  
Président, Directeur général  
Harris Farinon Canada

*Vous devez vous présenter avec une offre complète allant de la R-D jusqu'au service, en passant par le design.*

*William McClean  
Vice-président,  
Fabrication et développement  
IBM Canada Limitée*

*Cela exige des compétences en R-D que la maison mère ne possède pas.  
C'est ce qui nous rend unique.*

*Arthur Sawchuk  
Président et chef de la direction  
DuPont Canada Inc.*

## **Encouragez les stratégies de créneaux et les petites chaînes de production**

Certains chefs d'entreprise ont expliqué qu'ils ont développé leurs activités en obtenant des plus petits mandats. Ces filiales ont su tirer avantage de leur capacité en tant que petites chaînes de production et de leur rapidité quant au réoutillage de ces chaînes de production. La complexité technique et le petit volume de production souvent associés à ces mandats les rendent moins intéressantes pour des filiales de taille plus importante.

*Des succès importants peuvent être obtenus en développant une compétence dans la production en série de petite proportion et ce, par la rapidité et la flexibilité de ces petites chaînes de production. Être compétitives en terme de coûts et de temps représente une excellente façon pour les filiales canadiennes d'être choisies au lieu des filiales américaines spécialisées dans la production de plus grande proportion. Une filiale doit prendre le temps de bien se préparer lorsqu'elle vise l'obtention de mandats mondiaux importants.*

*Pierre Poulin  
Vice-président des opérations  
Wyeth-Ayerst Canada Inc.*

*Nous sommes concurrentiels au niveau des coûts associés aux cycles courts et lorsqu'il s'agit de s'adapter rapidement et de façon innovatrice.*

*Geordie Beal  
Vice-président, Stratégie,  
développement et qualité totale  
Kraft Canada Inc.*

*L'obtention d'un plus «petit» mandat est d'importance primordiale lorsqu'une filiale tente de prouver sa candidature quant à la responsabilité d'un mandat mondial important. Ericsson a débuté au Canada avec un très petit groupe d'ingénieurs et a développé ses activités autour de ce noyau. La réussite de notre filiale, quant à l'achèvement de plus petits mandats, fut décisive pour l'obtention du statut actuel dont jouit mondialement la filiale canadienne au sein du groupe Ericsson.*

**Lionel Hurtubise**  
*Président du conseil*  
**Communications Ericsson Inc.**

*Calculite H.I.D. détenait selon nous un important potentiel de croissance. La gamme de produits est complexe au point de vue technique et au moment de la vente, elle ne représentait pas une production assez importante pour les plus grands centres américains. Elle était donc pour nous une occasion sans précédent d'obtenir un mandat et de desservir le marché nord-américain.*

**Michael Farrell**  
*Président*  
**Keene-Widelite**

*Nous avons démontré notre flexibilité et notre capacité d'adapter les produits aux besoins du consommateur.*

**Steven Gannon**  
*Directeur des finances et administration*  
**Mallinckrodt Medical Inc.**

*Nous pouvons nous concentrer sur des créneaux plus petits et flexibles.*

**Arthur Sawchuk**  
*Président et chef de la direction*  
**DuPont Canada Inc.**

## **Spécialisez-vous**

**Plusieurs chefs d'entreprise ont démontré les avantages de la spécialisation :**

*Lorsqu'une filiale canadienne tente d'obtenir des mandats mondiaux, elle doit éviter d'essayer d'être une «experte en tout»; elle doit plutôt orienter ses efforts vers un domaine particulier. Une telle approche permettra à cette filiale de développer les aptitudes nécessaires afin d'obtenir et de compléter des mandats mondiaux.*

*La flexibilité et le souci du détail et des créneaux spécialisés aideront à augmenter la crédibilité d'une filiale avant que cette dernière ne vise l'extension de ses activités.*

**Pierre Poulin**  
*Vice-président des opérations*  
**Wyeth-Ayerst Canada Inc.**



*Vous devez définir vos compétences et les activités que vous désirez cibler.*

*William Waite  
Président et chef de la direction  
Siemens Électrique Ltée*

*Placez-vous de l'avant; développez une technologie unique que votre maison mère ne possède pas mais dont elle pourrait certainement bénéficier.*

*William McClean  
Vice-président,  
Fabrication et développement  
IBM Canada Limitée*

## Vendez le Canada

L'obtention d'un mandat mondial dépend de la façon dont vous présenterez le Canada comme site viable pour des investissements futurs. À titre d'exemples, citez quelques succès canadiens et offrez des informations sur les activités de vos concurrents au Canada.

Des filiales telles que Digital, Ericsson, Siemens et Rolls Royce, entre autres, ont eu beaucoup de succès en démontrant les avantages du Canada. Par contre, les chefs d'entreprise ont aussi indiqué que les attributs et la personnalité distincte du Canada ne sont pas toujours évidents pour une entreprise multinationale.

### Le Canada est différent des États-Unis

Assurez-vous que la maison mère comprend que le Canada est différent des États-Unis et qu'elle comprend les différents avantages qu'offre le Canada par rapport aux États-Unis.

*Le Canada présente un risque moins élevé que les États-Unis pour le développement et les essais de mise en marché de nouveaux produits et par la même occasion, offre un accès à ce marché important.*

*Jerry Shattner  
Président  
Hitachi Systèmes Informatiques*

*Il y a beaucoup moins de litiges au Canada qu'aux États-Unis. Notre compagnie a récemment déboursé cent mille dollars en frais légaux aux États-Unis pour protéger un contrat que nous avions déjà gagné.*

*William Waite  
Président et chef de la direction  
Siemens Électrique Ltée*

*Nous nous sommes donné pour mission de traiter et de dissiper les mythes et croyances qu'a la maison mère au sujet du Canada. Par exemple, nous voulons lui montrer que les consommateurs canadiens ne sont pas «semblables» aux américains et que lorsqu'on est «grand» on n'est pas forcément meilleur que lorsqu'on est «petit».*

*Dans le secteur de l'alimentation, nous avons persuadé notre maison mère basée aux États-Unis de confier des missions au Canada et cela, en nous basant principalement sur des arguments de coûts et de services à la clientèle.*

**Geordie Beal**  
Vice-président, Stratégie,  
développement et qualité totale  
Kraft Canada Inc.

## L'héritage européen du Canada

Quoique le Canada fasse intégralement partie du marché de l'ALÉNA, son héritage européen est encore fort ancré dans notre manière de faire des affaires. Nous servons de passerelle entre les marchés européens et nord-américains.

*Le Canada est un endroit plus qu'acceptable pour de nombreux européens qui le choisissent comme point de départ de leurs activités économiques. Le cachet européen du pays amoindrit le choc culturel pour les personnes provenant du siège social étranger.*

*Le style de vie européen que l'on retrouve en grande partie au Canada, les compétences techniques de mon personnel d'ingénierie, la proximité du Canada au marché des États-Unis, le faible taux de roulement de la main-d'oeuvre dont nous avons fait l'expérience, en plus de l'assistance gouvernementale que nous avons reçue, ont tous été des facteurs importants qui, ensemble, ont fait un succès de notre requête [pour un nouveau mandat auprès du siège social].*

**Lionel Hurtubise**  
Président du conseil  
Communications Ericsson Inc.

*Le Canada est plus réceptif aux technologies européennes que les États-Unis. On y retrouve moins le syndrome du «pas inventé ici».*

*Nous devons sensibiliser les gens au niveau de qualité qui existe dans ce pays et publiciser notre développement de ISO 9000. Le Canada devrait se louer un babillard géant en Europe et publiciser le fait que «le Canada est membre de l'ALÉNA et qu'il utilise le système métrique!»*

*D'après moi, la grandeur du pays et la petite taille de sa population ont contribué au développement de compétences dans les secteurs de l'énergie, du transport et des communications. Selon moi, le Canada a de plus développé, par la demande constante de ses professionnels pour les meilleures technologies, un quatrième secteur d'expertise que l'on retrouve particulièrement dans le domaine médical et de la santé.*

**William Waite**  
Président et chef de la direction  
Siemens Électrique Ltée

## Le Canada est compétitif

Plusieurs des chefs d'entreprise ont identifié les avantages dont bénéficient les filiales canadiennes par rapport à d'autres filiales en Amérique du Nord.

*Nous sommes dotés d'un personnel de qualité et d'expérience et nous trouvons que nos coûts sont plus bas au Canada.*

*Il y a à peine six mois, notre compagnie obtint un mandat mondial de produits en profitant des coûts peu élevés et de la disponibilité de la main-d'oeuvre qualifiée de ce pays. Le fait que le Canada a un processus d'approbation moins sévère envers la technologie de notre compagnie, a été un facteur très favorable pour nous.*

*Donald Hurley  
Président  
Medtronic du Canada Limitée*

*Les filiales américaines envoient du travail au Canada à cause de la qualité de sa main-d'oeuvre.*

*Paul Manson  
Président  
Unisys GSG Canada*

*Nous avons une main-d'oeuvre qualifiée et loyale.*

*William Waite  
Président et chef de la direction  
Siemens Électrique Ltée*

*C'est l'innovation qui a incité notre maison mère à investir ici. La compagnie a dû inventer des produits qui n'existaient pas ailleurs et a vu au Canada une occasion de le faire. Aujourd'hui, nous sommes le chef de file mondial pour certaines catégories de produits et nous avons accompli ceci en nous inspirant de l'approche entrepreneuriale initiée par un chef d'entreprise canadien.*

*Dan Branda  
Président et chef de la direction  
Hewlett-Packard (Canada) Limitée*

*Nous trouvons qu'il y a moins de restrictions sur les transferts de technologie au Canada qu'aux États-Unis. Il est donc plus facile pour notre filiale canadienne de développer des alliances stratégiques.*

*William Coyle  
Vice-président, Développement commercial  
et affaires gouvernementales  
AlliedSignal Aérospatiale Canada*

*La qualité de notre force de fabrication se reflète dans la capacité qu'ont les opérateurs de chaînes de production d'interagir directement avec les systèmes et la technologie de gestion de l'information.*

*Geordie Beal  
Vice-président, Stratégie,  
développement et qualité totale  
Kraft Canada Inc.*

*Nous avons un avantage sur les coûts de 5 à 10 % par personne, en tenant compte du salaire, des avantages sociaux et des vacances. En comparant le Canada aux États-Unis, cet avantage croît jusqu'à 40 % au niveau d'un gérant et jusqu'à 50 % au niveau du doctorat. De plus, la qualité du personnel permet la diversité.*

*Arthur Sawchuck  
Président et chef de la direction  
DuPont Canada Inc.*

*Ici au Canada, on jouit d'un taux de roulement du personnel moins élevé. Le temps de roulement moyen d'un employé à notre filiale aux États-Unis est de 26 mois, un chiffre beaucoup plus élevé que celui de notre filiale canadienne.*

*Lionel Hurtubise  
Président du conseil  
Communications Ericsson Inc.*

## **Avantages des aptitudes internationales des Canadiens**

Plusieurs des chefs d'entreprise ont indiqué que l'image internationale du Canada et les aptitudes internationales de ses gens représentent un atout non négligeable face à la concurrence mondiale.

*Nous avons démontré que nous avons des compétences en marketing international.*

*Richard Peabody  
Président, Directeur général  
Harris Farinon Canada*

*Nous avons les compétences pour distribuer des produits nord-américains dans le monde entier, grâce à notre connaissance et à notre sensibilité face aux marchés internationaux.*

*Peter Rankine  
Vice-président et directeur général  
Contrôle industriel et résidentiel  
Honeywell Limitée*

*Les Canadiens sont plus compétents au niveau international que la plupart [des autres pays] et notre entreprise a prouvé qu'elle s'adaptait plus facilement et qu'elle réagissait plus rapidement que les États-Unis [aux besoins et demandes de la maison mère].*

*Malcolm Stagg  
Président et chef de la direction  
Phillips Cables Limitée*

## Utilisez les gouvernements comme partie intégrante de la vente

### Les gouvernements peuvent aider

Les gouvernements fédéral et provinciaux peuvent aider à la préparation d'offres de service en fournissant des informations sur les programmes gouvernementaux ainsi que sur l'aide possible quant aux présentations de projets à la maison mère.

*Trois ministres provinciaux ont rencontré des personnes-clés du siège social et ce, au nom de notre filiale canadienne. C'est grâce à leurs efforts que nous avons obtenu deux des trois mandats que nous sollicitons.*

*Nous pouvons vous montrer nos gros clients gouvernementaux; nous devons les desservir à partir du Canada.*

*Peter Janson  
Vice-président exécutif,  
Systèmes industriels et de construction  
ABB Inc.*

*De nombreux ministres sont allés au siège social de Ericsson en Suède pour des raisons de relations publiques et ont rencontré des personnes à tous les niveaux de la compagnie. La volonté du gouvernement canadien d'aider les entreprises doit être reconnue. Les dirigeants de filiales étrangères doivent profiter de cette aide car le siège social outremer ne comprend pas toujours notre environnement d'affaires et notre système politique.*

*Howard Silverman  
Président et chef de la direction  
CAI Affaires Corporatives Internationales*

*Naturellement, les gouvernements intervenaient pour nous et communiquaient avec des personnes du siège social lorsque nous cherchions à obtenir un mandat. Le chef d'entreprise canadienne se doit de participer complètement au tissage de liens entre les gouvernements et la maison mère.*

*Jerry Shattner  
Président  
Hitachi Systèmes Informatiques*

*Grâce aux incitatifs pour la R-D, nous estimons qu'au Canada, nous pouvons embaucher trois ingénieurs pour un salaire équivalent à celui de deux et ce, dans les régions américaines spécialisées en haute technologie.*

*Richard Peabody  
Président, Directeur général  
Harris Farinon Canada*

*Il y a une différence très petite, mais quand même importante, entre un gouvernement qui offre trop d'argent et un gouvernement qui n'en offre pas assez. Il faut trouver la juste mesure. Les filiales canadiennes ne doivent pas donner à leur maison mère l'impression de vouloir acheter leur mandat. L'aide financière ne doit représenter qu'un des éléments de la stratégie des filiales.*

*Lionel Hurtubise  
Président du conseil  
Communications Ericsson Inc.*

*Nous avons obtenu une aide financière pour la formation.*

*Les avantages industriels et les incitatifs peuvent aider les filiales à attirer l'attention de leur maison mère. Par contre, il faut avant tout prouver que l'usine et la proposition de projet sont rentables [sans l'aide de ces avantages et incitatifs].*

*Robert Weese  
Vice-président,  
Relations gouvernementales et extérieures  
General Electric Canada*

*En aidant les présidents de multinationales à obtenir de nouveaux mandats, il y a longtemps que nous avons remarqué que les gouvernements peuvent offrir beaucoup plus que des incitatifs financiers. Le gouvernement devrait être perçu comme source d'information, comme moyen d'accès au marché, etc. Le rôle important que tient le gouvernement en tant qu'outil de vente, doit être bien orchestré et pleinement exploré.*

*Howard Silverman  
Président et chef de la direction  
CAI Affaires Corporatives Internationales*



## Informez-vous des incitatifs disponibles

Pour favoriser l'investissement, le gouvernement du Canada dispose de tout un éventail de programmes qu'il offre par l'intermédiaire de divers ministères et organismes. Outre les programmes de portée nationale, les investisseurs devraient connaître les programmes régionaux suivants :

Le *ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest* favorise le développement économique dans l'Ouest canadien en s'y posant en défenseur et en éclairer. Il fournit une aide financière remboursable pour la réalisation de projets visant la mise au point de nouveaux produits et de nouvelles technologies, la conquête de nouveaux débouchés, le remplacement des importations et l'amélioration de technologies sectorielles.

Le *Programme d'encouragement aux entreprises de l'Initiative fédérale du développement économique du nord de l'Ontario (FEDNOR)* a pour objectif de fournir des renseignements d'ordre commercial, des conseils et une aide financière à différents secteurs, dont ceux de la fabrication et de la transformation, du tourisme et de la petite entreprise, ainsi qu'à certaines entreprises tertiaires. Une aide est offerte pour la construction, l'agrandissement ou la modernisation d'installations, l'exécution d'études de marché et la promotion des ventes et la mise au point de produits ou l'innovation.

L'*Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)* offre une aide à la création, l'expansion et la promotion des petites et moyennes entreprises dans la région de l'Atlantique. Les secteurs admissibles comprennent les industries de fabrication et de transformation, l'industrie des services aux entreprises, les établissements commerciaux de R-D, l'industrie minière, le tourisme et l'aquiculture.

L'*Entente auxiliaire Canada-Québec sur le développement régional*, dont la mise en oeuvre relève du ministère de l'Industrie, prévoit la mise sur pied des programmes dans les régions centrales du Québec ainsi que dans les régions riches en ressources naturelles du nord de la province. Ces programmes aident les entreprises de fabrication et de transformation à améliorer leur position concurrentielle sur le marché intérieur aussi bien que sur les marchés étrangers. Une aide financière est offerte pour la réalisation d'études et l'achat de biens d'équipement (usine et outillage dans les régions de ressources; nouveau matériel seulement dans les régions centrales). Deux programmes supplémentaires visent la région

montréalaise (l'est et le sud-ouest de l'agglomération) et les projets d'innovation dans l'ensemble de la province.

Les gouvernements provinciaux, régionaux et locaux offrent, eux aussi, une vaste gamme d'encouragements à l'investissement. Au chapitre des stimulants, le Canada rivalise avec toutes les autres administrations d'Amérique du Nord.

Les gouvernements du Canada accordent une plus grande importance à la formation, dans le cadre d'un effort intégral visant à doter le pays d'une main-d'oeuvre hautement qualifiée. En 1992-1993, le gouvernement fédéral a consacré environ 3,55 milliards de dollars aux programmes et services touchant l'emploi.

Ces programmes offrent une aide financière aux entreprises souhaitant former des travailleurs. Grâce à ces programmes, élaborés en collaboration avec le secteur privé et les administrations provinciales, les employeurs du secteur privé peuvent bénéficier du soutien financier dont ils ont besoin en matière de formation et de recyclage professionnels, sur le plan théorique ou pratique.

Par exemple, le *Programme d'adaptation du marché du travail* leur permet d'obtenir des contributions négociées selon leurs besoins de main-d'oeuvre actuels ou futurs, afin de former ou de recycler les travailleurs dont les compétences sont devenues superflues ou pour favoriser la formation de certains groupes désignés comme les personnes handicapées.

Le volet «travail partagé» du Programme garantit un revenu aux travailleurs pour aider les employeurs à recycler leur personnel et à éviter les mises à pied pendant un ralentissement temporaire des activités. Le Service d'aide à l'adaptation de l'industrie remboursera jusqu'à la moitié du coût d'adaptation de la main-d'oeuvre d'une entreprise ou d'une collectivité et ce, jusqu'à concurrence de 200 000 \$.

Aux termes du *Programme Aide aux collectivités*, les employeurs peuvent obtenir une contribution financière ou des subventions salariales pour les aider à faire face aux coûts liés à la formation ou à d'autres frais associés à des projets locaux de développement ou de création d'emploi.

Les employeurs peuvent aussi se prévaloir d'autres programmes d'aide à la formation offerts par les provinces.

Les chefs d'entreprise dont les filiales ont profité d'incitatifs financiers, indiquent qu'une connaissance des programmes d'aide disponibles est indispensable afin de bénéficier au maximum de ces programmes.

## Hughes Aircraft du Canada Limitée



**Comment une filiale canadienne peut être rentable au sein d'une économie en pleine transformation**

Hughes Aircraft du Canada Limitée (Hughes Canada) a été incorporée en tant qu'installation canadienne en 1989. La compagnie soutient les initiatives de diversification et de commercialisation mondiale en technologies électroniques de défense de Hughes. Actuellement, Hughes Canada emploie 1 100 personnes et détient quatre divisions, une filiale et un siège social situé à Calgary en Alberta. En quatre années d'activités seulement, les prévisions financières dépassent 238 millions de dollars canadiens. Ce succès permit à Hughes de se positionner parmi les vingt-quatre premières compagnies de haute technologie, spécialisées en ingénierie et en services informatiques.

Hughes Aircraft du Canada Limitée est une filiale à part entière de Hughes Aircraft Company (Hughes) située à Los Angeles en Californie, elle-même filiale de General Motors. Poursuivant son envol par une courbe agressive de croissance, Hughes Canada offre des solutions de pointe dans le contrôle du trafic aérien (ATC ou Air Traffic Control), dans les technologies de l'information, dans les technologies de fréquence radio, ainsi que dans l'intégration de systèmes informatiques, de simulation, de radar et de services et soutien avioniques.

### **Hughes au Canada**

La société mère décida de transformer son organisation corporative américaine

en une organisation mondiale. Cette décision provoqua la venue de Hughes au Canada. «On perçoit le Canada comme un centre d'échanges internationaux jumelé à une économie basée sur la connaissance», déclare M. John Belcher, président de Hughes Aircraft du Canada Limitée. Il poursuit en expliquant que la stratégie d'expansion mondiale de Hughes Canada est le résultat de ses activités et de ses compétences dans le secteur des technologies et plus précisément, dans le contrôle du trafic aérien. Hughes a initié cette expansion en répondant à un appel d'offres pour un important système de contrôle du trafic aérien - le CAATS (Canadian Automated Air Traffic System) et en gagnant le mandat. Une clause faisant partie de cette entente stipulait que le mandat mondial pour des systèmes commerciaux d'ATC au Canada soit donné à une compagnie canadienne. Voilà donc comment Hughes Canada a vu le jour.

La division «Systèmes» de Hughes Canada, située à Richmond en Colombie-Britannique, produit le système de contrôle de l'espace aérien le plus perfectionné au monde. Actuellement, la division modernise le système de contrôle du trafic aérien du Canada. Cette initiative fait partie intégrante d'un contrat de 420 millions de dollars alloué par Transport Canada et a trait au concept et à la construction du CAATS. Selon les termes de ce contrat, la division «Systèmes» est en train d'automatiser le contrôle du trafic aérien et le processus de données de vol, tout en fournissant des postes de travail intégrés et performants aux contrôleurs du trafic aérien.

### Pourquoi le Canada

La société mère de Hughes Aircraft du Canada Limitée a identifié le Canada comme un site propice à l'investissement pour plusieurs raisons. Selon M. Belcher, le siège social pense que le Canada possède une infrastructure et un environnement similaires à ceux des États-Unis du point de vue financier, technologique et culturel. La société mère ne voit pas de barrières linguistiques importantes et avoue que la devise canadienne lui est favorable. «Je leur dis : on fera tout ce que vous faites aux États-Unis tout en réduisant automatiquement les coûts de dix, vingt ou trente pour cent», explique M. Belcher. «Nous pouvons accéder à des marchés internationaux et nous avons aussi de meilleurs incitatifs fiscaux, sans oublier un nombre moins important de litiges».

### Hughes aujourd'hui

Depuis son premier mandat lié à l'ATC, Hughes Canada continue d'en obtenir des nouveaux de sa société mère. Quoique certains mandats soient mondiaux, les filiales canadiennes sont souvent mandatées pour fournir le système de soutien à d'autres groupes au sein de la corporation Hughes. Selon M. Belcher, la crédibilité des filiales canadiennes de Hughes, développée au fil des ans par de bonnes performances, a encouragé la société mère à continuer de leur octroyer de nouveaux mandats. De plus, toutes les filiales de Hughes sont fortement incitées à poursuivre le développement de nouvelles lignes de produits. Pour cela, on leur demande seulement de présenter de bons plans d'affaires et d'adhérer à la mission de la

compagnie. La société mère invite ses filiales à être ouvertes à ce type d'occasion d'affaires.

«Être un pionnier signifie beaucoup plus que d'être le premier à pénétrer dans un nouveau territoire. Cela veut également dire qu'il faut relever le défi d'un nouvel environnement et créer quelque chose de nouveau. Un pionnier ouvre la voie pour que les autres puissent suivre. Et c'est le rôle qu'a joué la compagnie Hughes Aircraft pour plus d'un demi-siècle dans les domaines de l'aviation, des communications et de la technologie de l'espace», explique M. Belcher, qui appuie ses dires sur le Centre des technologies de l'information de Hughes, situé à Calgary. Pour aller au devant des défis posés par les problèmes liés à l'accès à l'information et à la distribution de celle-ci, ce centre de Hughes a conçu et implanté une technologie pour développer un réseau de soins de la santé en régions éloignées. Ce réseau relie des centres médicaux aux grands centres hospitaliers spécialisés.

La diminution des dépenses militaires représente une des réalités les plus difficiles auxquelles a été confrontée la compagnie. «Cette démarche a requis un changement important de stratégie, une certaine réalité budgétaire et un besoin compétitif de survie», indique M. Belcher. Hughes a eu besoin d'effectuer une restructuration de ses activités afin de pénétrer le marché commercial et de réduire ses frais généraux de deux milliards de dollars sur une période de deux ans. «Notre président du conseil d'administration, M. Michael Armstrong, a accompli cette restructuration en appliquant

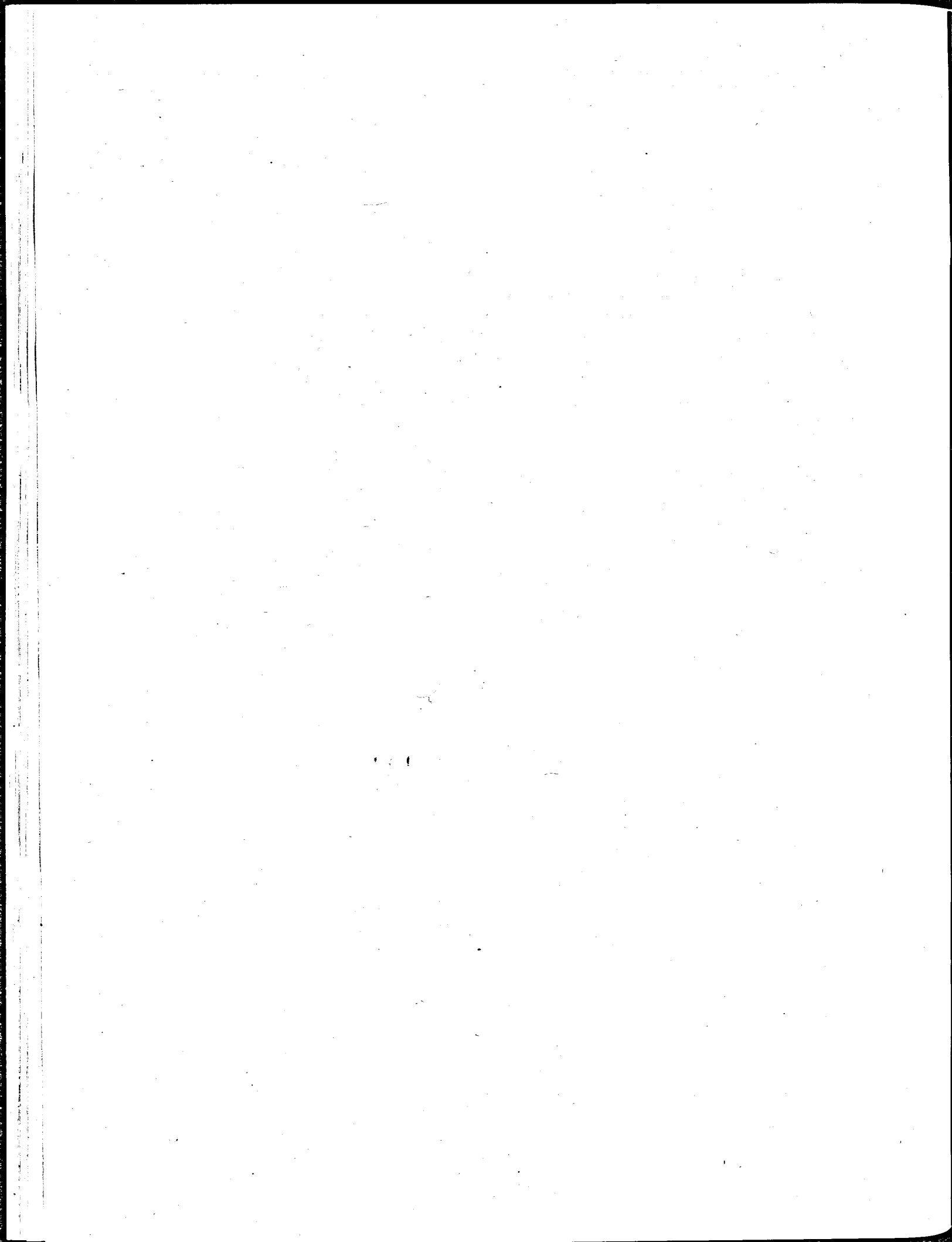
la technologie de Hughes à des fins commerciales et en réduisant le personnel de 30 000 personnes, depuis 1986, fermant ainsi plus de cent établissements. Cela veut dire que Hughes a dû prendre sa division de satellite de surveillance et la transférer dans le secteur commercial de communication». Hughes est maintenant propriétaire de 48 % de tous les transpondeurs pour satellites commerciaux et s'apprête à lancer un satellite de communications toutes les six semaines avec plusieurs années en attente.

**Les Canadiens sont parmi les plus concurrentiels**

«Notre maison mère nous perçoit comme une entité entrepreneuriale. On nous permet de fonctionner en tant qu'unité canadienne dans un environnement canadien, qui est moins restrictif que les autres. Cette situation

est pour moi un sérieux avantage», déclare M. Belcher. En raison du succès que Hughes connaît au Canada, la maison mère s'inspire de la filiale canadienne pour former les autres filiales à travers le monde.

Monsieur Belcher croit que les Canadiens ont la capacité et les compétences pour défier la concurrence internationale. Mais le problème selon lui, est qu'ils sont trop contents d'eux-mêmes. Il insiste sur ce fait : «Nous devons reconnaître nos forces pour pouvoir nous lancer sur le marché avec une bonne stratégie de marketing et en démontrant au reste du monde ce que nous sommes capables d'offrir. Notre image en tant que compagnie en pleine croissance, motivée par la poursuite de l'excellence, la satisfaction du client et la technologie, nous permet de conserver notre position de chef de file au Canada».



## Industries Rolls Royce Canada Inc.



**Profiter de la main-d'oeuvre  
hautement qualifiée du  
Canada**

Industries Rolls Royce Canada Inc. (RRICI), filiale canadienne de Rolls Royce plc d'Angleterre, comprend cinq unités d'affaires réparties dans trois provinces. Le groupe RRICI a des revenus annuels de plus de cinq cents millions de dollars canadiens (dont 50 % sont des exportations), et compte quelque 3 000 employés. De plus, il détient des installations sur plus d'un million et demi de pieds carrés. RRICI représente en fait un des investissements les plus importants de la compagnie Rolls Royce plc à l'extérieur du Royaume-Uni.

Toutes les unités d'affaires de Rolls Royce au Canada ont bénéficié du transfert de technologie et de l'assistance de Rolls Royce plc, y compris le réinvestissement de profits dans les usines et dans l'équipement existant et futur.

Cette philosophie opérationnelle a permis à Rolls Royce (Canada), situé à Lachine (Québec), de développer des compétences supérieures et des connaissances technologiques dans les domaines de la fabrication, de la réparation et du remaniement des dérivés industriels des moteurs d'avion. Ces activités ont mené à l'obtention d'un mandat mondial pour les moteurs industriels RB 211 et à la création d'une nouvelle filiale, Turbines à gaz Rolls Royce Canada (RRGTE), à Dorval (Québec).

### **Turbines à gaz Rolls Royce Canada**

Le mandat de RRGTE est lié à la poursuite d'activités en R-D pour une version industrielle du nouveau Trent 800 de Rolls Royce, tandis que Rolls Royce (Canada) Ltée sera responsable de la fabrication de ces nouveaux moteurs. Avec une «poussée» allant de 65 000 à 95 000 livres (la poussée représentant ce qui fait fonctionner l'avion), le Trent est actuellement le moteur d'avion le plus puissant jamais développé par Rolls Royce. C'est la première fois qu'un moteur industriel de turbine à gaz sera entièrement développé, de sa conception jusqu'à sa production, à l'extérieur du Royaume-Uni. L'objectif principal de ce projet est la conversion du moteur d'avion traditionnel, qui fournit une poussée importante, en une génératrice d'électricité.

Aujourd'hui à Montréal, plus de 80 employés hautement qualifiés travaillent en R-D sur la version industrielle du moteur Trent. Une fois le projet en plein développement, le personnel de R-D plafonnera à 91 employés. De plus, quelque 472 emplois directs et indirects liés à la sous-traitance de ce projet seront aussi créés.

### **Pourquoi le Canada?**

Actuellement, Rolls Royce (Canada) Ltd. détient le mandat mondial pour la réparation et le remaniement du RB 211 industriel. Lors de la création du moteur d'avion Trent, qui représente la

génération suivant le RB 211, Rolls Royce Plc se préparait à choisir l'emplacement où serait effectuée la R-D liée à la conversion du moteur. La filiale canadienne a soumissionné pour ce projet et a obtenu le mandat grâce à plusieurs facteurs. Selon M. Robert Baugniet, vice-président des affaires corporatives, Industries Rolls Royce Canada Inc., la filiale canadienne possédait de nombreux atouts. «D'abord, l'excellente réputation que Rolls Royce Canada a établie avec le moteur industriel RB 211 a donné un bon coup de pouce à l'offre de service. L'installation de Lachine (Québec) jouissait d'une crédibilité élevée. Ensuite, les programmes de soutien offerts par les gouvernements provinciaux et fédéral, rendirent le site intéressant. Enfin, à cause de la notion de décentralisation du siège social, la commercialisation du moteur industriel Trent se fera principalement en Amérique du Nord, qui se trouve juste à notre porte. Nous allons percer ce marché avec notre partenaire industriel, Westinghouse, avec qui nous avons établi de bons rapports. De plus, nous bénéficions de l'excellent esprit de collaboration entre l'industrie aérospatiale québécoise et les Cégeps. Le Québec développe et fournit une bonne base de travailleurs compétents, formés selon un processus de collaboration entre l'industrie et les Cégeps et qui donnent un produit de première classe créé par une équipe solide d'ingénieurs en technologie avancée».

Industries Rolls Royce Canada Inc. bénéficie d'un lien direct et d'une très grande crédibilité auprès de leur société mère, ainsi que d'une solide réputation dans la réparation de moteurs. Selon M. Baugniet, l'obtention du mandat pour le développement de moteurs industriels par la filiale canadienne fut un choix tout à fait naturel.

### À propos de l'aide gouvernementale

Lorsqu'il est question d'aide gouvernementale, M. Baugniet explique : «Le Québec continue de cibler l'industrie aérospatiale en tant qu'un de ses secteurs prioritaires du Québec. Le Gouvernement est au courant de ce qui ce passe et fait preuve de compréhension envers tout ce qui touche ce secteur d'activités. Il est doté de personnes qui comprennent l'industrie aérospatiale, répondent aux demandes rapidement et recherchent des occasions d'affaires. Et toutes ces attitudes se reflètent continuellement dans leurs actes».

Il conclut comme ceci : «La relation développée par Rolls Royce avec les gouvernements canadiens, jumelée à une disponibilité de compétences techniques de première classe, a créé les assises nécessaires pour obtenir ce mandat mondial».



## Recherche Ericsson Canada

Une division de Communications Ericsson Inc.



**Profiter des changements  
dans la philosophie  
corporative**

La compagnie suédoise LM Ericsson est un chef de file mondial en télécommunications. Elle est reconnue pour ses systèmes et ses produits d'avant-garde pour la communication mobile et fixe à l'intérieur de réseaux publics et privés et pour ses systèmes d'alarme électroniques. Avec plus de 70 000 employés et des filiales dans plus de 100 pays, LM Ericsson est le leader mondial des systèmes de téléphones cellulaires. Cette multinationale dessert 40 % du marché mondial des abonnés cellulaires et ce, dans plus de 94 pays répartis sur les cinq continents. Au Canada, Ericsson est le plus gros fournisseur de Cantel qui détient lui-même 50 % du marché cellulaire canadien. Recherche Ericsson Canada, filiale canadienne de LM Ericsson, est responsable du développement de logiciels pour le commutateur du système cellulaire nord-américain.

En décembre 1991, la filiale canadienne obtint son premier mandat mondial : le Projet canadien d'expansion en ingénierie ou CEEP I (The Canadian Engineering Expansion Project). Cette initiative précisa les fonctions de LM Ericsson dont, entre autres, la responsabilité de développer mondialement le sous-système CMS 88 en téléphonie mobile. Ce projet représentait un investissement de 150 à 170 millions de dollars, dont sept à dix millions réservés à la formation ainsi qu'à une augmentation progressive de la main-d'oeuvre d'environ deux cents ingénieurs. Ce projet vise le transfert de technologies et de compétences technologiques de la

Suède au Canada, pour faire de la compagnie canadienne un centre mondial d'excellence technologique pour Ericsson.

En plus du projet CEEP I, la stratégie à long terme de la filiale canadienne était de rechercher de nouvelles occasions d'affaires en se basant sur la réputation technologique qu'elle pourrait acquérir en tant que centre d'excellence au sein du groupe de téléphonie mobile de Ericsson. CEEP II, le second mandat mondial obtenu par la filiale canadienne, comprend une série de nouveaux projets d'ingénierie ainsi que le regroupement des activités de Recherche Ericsson Canada en une seule installation dans la région de Montréal.

En 1993, quelque 460 ingénieurs travaillaient pour la filiale canadienne, y compris ceux qui poursuivent des activités de R-D et ceux qui sont employés par le Centre d'assistance technique (TAC). L'investissement de CEEP II représente quelque 94 millions de dollars canadiens.

### Le Canada a beaucoup à offrir

Lionel Hurtubise, le président du conseil de Communications Ericsson Inc., est un grand promoteur du Canada et plus spécifiquement du Québec. «Montréal est une ville merveilleuse où il fait bon vivre. Il n'y a aucun doute que les personnes que nous faisons venir de l'extérieur apprécient beaucoup la qualité de vie que l'on retrouve à Montréal. La qualité de la main-d'oeuvre québécoise est un autre incitatif important; nous avons un excellent choix de personnes créatives,

enthousiastes, vaillantes et un taux de roulement très bas nous avantage. En fait, ce taux de roulement est une fraction de celui de Dallas, où nous avons un autre centre important de R-D».

«Nous offrons à nos employés un environnement de travail stimulant et une véritable occasion de relever des défis. Notre maison mère apprécie aussi les incitatifs financiers qu'offre le Québec. Le Canada est une des juridictions fiscales les plus intéressantes au monde. En tout et pour tout, je dois dire que nous bénéficions d'un très bon environnement financier».

«À Stockholm, on est très content de ce qu'on a réussi à accomplir ici à Montréal. Dès que nous avons fait nos preuves et que nous avons démontré la disponibilité de nos gens et la coopération de notre gouvernement, tous les éléments se sont mis en place pour promouvoir nos intérêts à la Suède. Je devrais peut-être souligner

que d'autres filiales d'Ericsson auraient aimé obtenir ce mandat. Les États-Unis, le Mexique et l'Irlande, furent des rivaux tenaces. Si Ericsson à Montréal peut, d'une façon efficace, faire concurrence à d'autres divisions de Ericsson à travers le monde, je suis certain que d'autres compagnies canadiennes peuvent accomplir la même chose dans leur milieu respectif».

Monsieur Hurtubise trouve que le Québec aide beaucoup les filiales canadiennes qui cherchent à obtenir des mandats mondiaux. «Le gouvernement du Québec comprend le milieu des affaires et par conséquent, adopte une approche proactive et agressive».

«Nous sommes définitivement plus forts que nous l'étions il y a quelques années», explique M. Hurtubise. «Mais nous ne pouvons nous permettre de nous asseoir sur nos lauriers. Pour demeurer au niveau que nous avons réussi à atteindre, nous devons continuer à courir comme des fous».

## Harris Farinon Canada



### Profiter de compétences techniques éprouvées et de l'ALÉNA

La Corporation Harris est une compagnie internationale dont le siège social est situé à Melbourne en Floride. La compagnie compte plus de 28 000 employés à travers le monde et les ventes annuelles de 1993 ont dépassé la barre des trois milliards de dollars canadiens. Ses quatre secteurs d'activités principaux sont : les systèmes électroniques, les semi-conducteurs, les communications et les systèmes de bureau Lanier Worldwide. Ils desservent tous les quatre des secteurs gouvernementaux et commerciaux.

La filiale canadienne de la Corporation Harris, Harris Farinon Canada, est située à Dollard-des-Ormeaux au Québec. Les activités de cette filiale comprennent la R-D et la fabrication d'équipements de radio micro-ondes de moyenne efficacité et de moyenne capacité pour le marché mondial. Les exportations sont passées de moins de 20 % en 1989 à plus de 90 % des ventes totales de la compagnie. Pourtant, il n'en a pas toujours été ainsi.

Lorsque la filiale a été créée en 1964, son premier mandat était lié à l'adaptation de produits américains au marché canadien. Dès l'ouverture de son usine, la filiale canadienne commença à développer sa propre gamme de produits tout en respectant les normes canadiennes et tout en répondant aux exigences de Bell Canada, son plus important client. Dès le début des années quatre-vingts, Farinon est devenu le chef de file du marché canadien des radios micro-ondes de basse et moyenne capacité, accaparant ainsi 85 % de ce marché.

Ses principaux clients étaient les compagnies de téléphone ainsi que les industries intéressées à la technologie des radios micro-ondes et ce, de la Colombie-Britannique jusqu'à Terre-Neuve. Par contre, au milieu des années quatre-vingts, les tendances du marché ont obligé la compagnie à redéfinir sa mission corporative.

La baisse de la croissance du marché intérieur causée par la pression exercée par les fournisseurs de services téléphoniques pour le développement de la fibre-optique, les modifications importantes de la réglementation de fréquence incitant une forte concurrence des États-Unis, l'entente entre le Canada et les États-Unis sur le libre-échange et la tendance vers la mondialisation des marchés provoquent des modifications importantes dans l'industrie canadienne des communications. De plus, l'importance de l'émergence de marchés appa tenant à des pays nouvellement industrialisés, remet en question la stratégie de marketing de la compagnie. Pour faire face à ces tendances, Farinon dut miser sur l'importance d'élaborer des stratégies et des objectifs afin d'accroître les ventes à l'exportation.

Tout en poursuivant leur philosophie industrielle proactive, les dirigeants canadiens entamèrent en janvier 1990 un important mandat de fabrication et de R-D. Faisant face à une diminution des commandes à l'intérieur du pays, ils développèrent un projet dont l'objectif principal fut de développer la compétitivité de la filiale canadienne en offrant des produits de qualité au marché international.

### Un mandat mondial augmenta les activités de la compagnie

L'obtention du mandat mondial s'avéra un facteur déterminant quant à la décision de Harris Farinon de garder sa filiale canadienne. Comme M. Richard Peabody, président et directeur général de la compagnie, l'explique : «Avec l'Accord du libre-échange de 1989, certains règlements entre le Canada et les États-Unis ont été conciliés. Ces modifications ont permis à notre filiale de vendre des produits fabriqués par notre usine des États-Unis. Bien qu'elle paraisse favorable, cette solution eut pourtant un impact négatif sur Harris Canada : l'ALE créa un climat de concurrence accrue dans un marché canadien déjà restreint et saturé. Fermer ou non la filiale canadienne fut une décision importante à prendre pour la maison mère. Le mandat original de la filiale, soit de desservir le marché canadien, ne pouvait plus être justifié. Mais l'obtention d'un mandat mondial permit à Harris Farinon Canada de s'agrandir et s'avéra le facteur déterminant permettant à la filiale canadienne de justifier son existence. Avec l'obtention de ce mandat, un nouveau rôle lui fut assigné. Et nous voulons maintenant élargir ce mandat». Celui-ci comprend la définition du produit, la R-D qui y est associée ainsi que la fabrication et le marketing du produit fini pour les marchés internationaux.

Selon M. Peabody, l'ALÉNA aidera à long terme l'organisation Harris du Canada à mieux accéder au marché mexicain. «En fait, le Mexique est l'un des principaux pays ciblés dans nos futures stratégies de marketing».

### La qualité du capital humain

«La qualité de la main-d'oeuvre est un des facteurs qui a influencé la compagnie à investir et à se développer à Montréal», explique M. Peabody. «Lorsque nous nous comparons aux filiales américaines de notre maison mère, je crois que notre main-d'oeuvre est très concurrentielle au point de vue des coûts et de la qualité. D'autres facteurs importants sont liés à l'accès à l'aide et au financement gouvernementaux visant les exportations. Ces trois facteurs ont été les plus importants».

La qualité de vie au Canada représente un facteur qui ne peut être négligé. Harris Farinon Canada n'emploie que quelques personnes provenant de l'extérieur du Québec. Par contre, selon M. Peabody, elles aiment vivre à Montréal. «Un de mes employés a spécifiquement demandé son affectation ici parce que, entre autres, il voulait que son fils soit éduqué en français. Dans ce cas, la langue a été un facteur positif tandis que, dans d'autres, elle pourrait être un problème».

Monsieur Peabody trouve aussi que le milieu d'affaires québécois est agréable et il souligne avec enthousiasme le climat de collaboration entre le gouvernement et le milieu des affaires : «Je crois qu'il y a un rapprochement plus important entre le monde des affaires et les gouvernements qu'en Ontario. C'est vraiment ce que je pense. Nos rencontres avec les représentants des gouvernements ont toujours été utiles. Le gouvernement du Québec démontre bien son soutien et son orientation d'affaires». Lorsqu'il est question de l'efficacité du gouvernement québécois d'attirer des investisseurs étrangers au Québec, il ajoute : «D'après ce que je peux voir, je crois qu'ils sont très efficaces».

## Lightolier Canada



**Bénéficiaire d'une stratégie de créneaux pour obtenir un mandat nord-américain.**

Le Groupe Genlyte est l'une des plus importantes compagnies indépendantes d'accessoires et de contrôles d'éclairage. Avec des filiales américaines, canadiennes et mexicaines, Genlyte poursuit des activités de conception, de fabrication et de mise en marché d'équipements d'éclairage pour le marché résidentiel, commercial et industriel. La gamme diversifiée de produits Genlyte inclut certaines des marques les plus connues et les mieux établies de toute l'industrie. En raison de la popularité de ses nombreux produits qui bénéficient tous d'un succès de plus de deux cents ans, Genlyte est réputée au sein de son secteur d'activités pour son leadership technique et ses innovations dans le domaine de l'éclairage.

Le siège social de la filiale canadienne Canlyte et l'usine Lightolier, de 140 000 pieds carrés, sont tous deux situés à Montréal. Lightolier est la marque la plus réputée au sein de l'industrie et se concentre surtout sur l'éclairage intérieur, pour le marché résidentiel et commercial. Les produits principaux de Lightolier sont : les accessoires de décoration, les rails, les contrôles, les lampes fluorescentes et le télé-illumination.

Depuis sa création à Montréal en 1965, l'installation de Lightolier se spécialise dans la fabrication et l'assemblage d'accessoires d'éclairage pour les marchés canadien et américain. En 1993, Lightolier présenta plus de 400 nouveaux produits, orientés

principalement vers la conservation d'énergie. Parmi ces produits, on trouve son nouvel éclairage à basse intensité Calculite PowerSpec et ses lampes fluorescentes compactes Lyteflood. Dès le début de 1993, Lightolier Canada s'est assuré l'obtention d'un mandat nord-américain pour le Calculite H.I.D., une gamme de produits ballastés qui conservent l'énergie. Cette gamme inclut des accessoires encastrés et de surface pour le marché commercial de l'Amérique du Nord.

La direction de Canlyte a réussi à promouvoir les avantages de la filiale montréalaise à sa société mère grâce, en grande partie, à son efficacité et à sa capacité de gérer des petites productions en série très compliquées. Michael Farrell, l'ancien vice-président administratif (récemment nommé président de Keene-Widelite) pour Canlyte déclare ceci : «Nous avons identifié un important potentiel de croissance en Calculite H.I.D. Cette gamme de produits est très complexe d'un point de vue technique et au moment de notre présentation, elle ne représentait pas une production assez importante pour les exploitations américaines plus considérables. Pour nous, les volumes semblaient intéressants. Notre objectif était d'apporter des modifications importantes à la conception de ce produit en espérant réduire ses coûts».

Monsieur Farrell continue en disant : «En tenant compte de la complexité du produit et du volume total qu'ils réussissaient à vendre aux États-Unis, en sachant que le Calculite H.I.D. ne représentait pas une part importante des ventes en dollars et en étant au courant des difficultés que connaissaient

ces filiales en raison de la complexité du produit, nous avons, malgré tout, identifié une occasion unique d'obtenir un mandat et de desservir le marché nord-américain au complet». Selon lui, «la compétence technique d'une filiale canadienne devient une préoccupation importante, lorsque la société mère est située aux États-Unis. En bout de ligne, c'est cette dernière qui prend les décisions finales et influence l'avenir de votre filiale. Chez Genlyte, les décisions ne sont pas prises sur une base nationaliste. Le milieu d'affaires dans lequel on évolue change rapidement et si une filiale est incapable de s'adapter à la réalité de 1994, par rapport à celle de 1984, elle peut se retrouver dans une situation où elle n'est plus rentable en tant qu'exploitation. Nous avons réussi à continuer d'être rentables. Pour ce faire, nous cherchons toujours à exploiter nos compétences-clés pour ainsi assurer notre position au sein de la famille Genlyte».

Lorsqu'il est question de l'obtention de mandats de fabrication mondiaux et nord-américains, M. Avrum Drazin, président du conseil d'administration

ajoute ceci : «Il y a trois facteurs de base sur lesquels la direction doit s'attarder. Premièrement, il doit exister une demande canadienne pour les produits de la filiale, afin que cette dernière développe les assises nécessaires à l'obtention d'un mandat nord-américain. Deuxièmement, vous devez pouvoir analyser votre organisation très différemment d'il y a cinq ans. Bref, vous devez restructurer votre organisation afin d'être le plus rentable possible. Si vos coûts ne sont pas bien gérés, vous ne survivrez pas au Canada ou ailleurs. Cette réalité est très importante pour les filiales de corporations américaines. Troisièmement, il est très important d'avoir le soutien de tous les employés, qu'ils soient syndiqués ou non. À Montréal, nous sommes très chanceux d'avoir un groupe de directeurs et d'employés qui comprennent que, pour assurer l'avenir de la compagnie, il est vital que les coûts de notre production soient comparables à ceux des marchés mondiaux. Le syndicat a été très coopératif et nous avons travaillé étroitement avec lui à plusieurs reprises pour assurer le succès de ces objectifs».

## Teleflex (Canada) Ltée



**Comment l'opération canadienne a réussi à faire valoir son apport à l'empire corporatif.**

Teleflex (Canada) Ltée de Richmond en Colombie-Britannique est un fabricant de fluides de contrôle spécialisés. Créé en Ontario en 1940, Teleflex fabriquait des câbles de contrôle d'avion. Une filiale fut créée en Pennsylvanie en 1942 et devint plus tard la société mère, Teleflex Inc. Teleflex (Canada) Ltée est une entreprise diversifiée avec des ventes de huit cents millions de dollars américains.

En 1974, Teleflex (Canada) Ltée a acquis la division de conduites hydrauliques de Capilano Engineering de Vancouver, en Colombie-Britannique. Cette acquisition se fit pour répondre au besoin du Groupe Marin de Teleflex Inc. (États-Unis) en conduites hydrauliques afin de compléter sa ligne de produits marins existants qui sont liés à la conduite par câble. La compagnie a depuis diversifié sa gamme de produits afin d'inclure des fluides de contrôle additionnels.

M. Harold Copping, président de Teleflex (Canada) Ltée raconte : «Notre entreprise débuta à Toronto en 1939. La compagnie torontoise fonda en 1942 la filiale qui est aujourd'hui notre société mère. L'installation d'origine américaine fut achetée pendant la Deuxième Guerre Mondiale pour entretenir l'opération militaire américaine. Après la guerre, l'installation américaine grandit et se diversifia avec tant de succès que la famille fondatrice décida de procéder à une restructuration de la

compagnie et déménaga le siège social de Toronto en Pennsylvanie. La compagnie canadienne devint alors une filiale.»

### Teleflex (Canada) Ltée aujourd'hui

L'opération de Vancouver, qui a été achetée par une firme américaine en 1974, est aujourd'hui le siège social de cette organisation.

Le mandat de Teleflex (Canada) Ltée est lié aux fluides de contrôle spécialisés. La filiale développe et fabrique mondialement tous les systèmes hydrauliques de conduite pour Teleflex ainsi qu'une gamme de produits pour les moteurs diesel. Ce mandat est vigoureusement protégé par la compagnie canadienne, car plusieurs autres filiales américaines tentent de l'obtenir. Selon M. Copping, «les États-Unis représentent un haut pourcentage de nos ventes et nous opérons avec l'objectif d'essayer de minimiser les conséquences d'être éloignés de ce marché. Nous sommes en compétition avec une autre filiale qui a des usines au Maryland et en Pennsylvanie, pour le même secteur d'activités».

Monsieur Copping ajoute : «Nous avons dû développer une compétitivité de calibre international en ce qui a trait à notre capacité de fabriquer notre gamme de produits. Nous avons une très grande expérience dans le développement de produits supérieurs et nos compétences technologiques sont excellentes. Nous avons aussi la chance d'avoir un Canadien comme président du conseil d'administration qui est donc très familier avec les avantages de faire des affaires au Canada».

Lorsque la filiale située à Vancouver fut achetée, on pensait transférer le côté production en Pensylvanie et fermer l'opération de Vancouver. Monsieur Copping continue en disant : «Je devais m'assurer que nous faisons d'assez bonnes affaires pour que la corporation ne veuille pas nous fermer. Depuis 1974, le siège social a évalué la possibilité de transférer nos responsabilités aux États-Unis. Certains gestionnaires trouvaient que Vancouver était trop éloignée, trop petite, et possédait un potentiel de croissance limité; ils recommandaient donc de vendre notre filiale».

Des lignes ouvertes de communication et un lien privilégié avec le président du conseil d'administration ont aidé la compagnie canadienne à prouver l'importance de sa contribution à la corporation. Aujourd'hui, la direction n'envisage plus de vendre la filiale de Vancouver.

#### **Teleflex (Canada) Ltée a établi sa crédibilité**

Depuis 1974, les ventes de Teleflex (Canada) Ltée se sont multipliées par vingt; elle sont maintenant de l'ordre de vingt millions de dollars canadiens.

Cette croissance a permis de quadrupler la main d'oeuvre à 135 employés. Près de 85 % des produits de la compagnie sont exportés vers 28 pays à travers le monde, avec 70 % des ces ventes sur le marché américain. La liste de leurs clients inclut l'Armée américaine, Ford New Holland, la Corporation Brunswick, le Baltimore Mass Transit Authority, plusieurs fournisseurs du secteur marin et de moteurs diesel, en plus d'importants fabricants de bateaux.

En juillet 1991, Teleflex a été le premier fabricant de la Colombie-Britannique à obtenir la prestigieuse désignation de qualité Ford Q-1. Le Contrôle Statistique de Processus (SPC ou Statistical Process Control) fait maintenant partie de la routine quotidienne, ainsi que la planification et la conception pour la fabrication. La maison mère offre à ses filiales des technologies de fabrication de qualité ainsi que des occasions d'affaires.

Teleflex (Canada) Ltée est un bel exemple d'un des principaux thèmes abordés dans ce guide : développer des lignes directes de communication avec la société mère. Cette stratégie, telle qu'utilisée par Teleflex (Canada) Ltée permet d'obtenir et de conserver des mandats.



## Liste des participants aux tables rondes

**M. James Allen**  
Président et chef de l'exploitation  
Twinpak

**M. Geordie Beal**  
Vice-président, Stratégie,  
développement et qualité totale  
Kraft Canada Inc.

**M. Jeremy Beaty**  
Vice-président, Relations externes  
Hewlett-Packard (Canada) Limitée

**M. John Belcher**  
Président  
Hughes Aircraft de Canada Limitée

**M. Dan Branda**  
Président et chef de la direction  
Hewlett-Packard (Canada) Limitée

**M. L. David Caplan**  
Président  
Pratt & Whitney Canada Inc.

**M. Frank Cella**  
Président du conseil et chef de la direction  
Nestlé Canada Inc.

**M. Harold Copping**  
Président, Directeur général  
Teleflex (Canada) Limitée

**M. Jim Cowan**  
Vice-président et trésorier  
Westinghouse Canada Inc.

**M. David Colcleugh**  
Vice-président et directeur général  
DuPont Nylon Asie-Pacifique  
DuPont Asie-Pacifique Limitée

**M. William Coyle**  
Vice-président, Développement commercial  
et affaires gouvernementales  
AlliedSignal Aérospatiale Canada

**M. Barry Eccleston**  
Président et chef de la direction  
Industries Rolls Royce Canada Inc.

**M. Michael Farrell**  
Président  
Keene-Widelite

**M. Steven Gannon**  
Directeur des finances et administration  
Mallinckrodt Medical Inc.

**Mme Sonja Gundersen**  
Vice-présidente  
Développement légal et corporatif  
Apple Canada Inc.

**M. Donald Hurley**  
Président  
Medtronic du Canada Limitée

**M. Lionel Hurtubise**  
Président du conseil  
Communications Ericsson Inc.

**M. Peter Janson**  
Vice-président exécutif,  
Systèmes industriels et de construction  
ABB Inc.

**M. Richard Laba**  
Vice-président des finance  
Frigidaire Canada

**M. R. Ian Lennox**  
Président  
Monsanto Canada Limitée

**M. Colin Mallet**  
Président  
Sandoz Canada Inc.

**M. Paul Manson**  
Président  
Unisys GSG Canada

**M. André Massicotte**  
Vice-président principal  
Compagnie Marconi Canada

**M. William McClean**  
Vice-président,  
Fabrication et développement  
IBM Canada Limitée

## Liste des participants aux tables rondes (suite)

**M. Stephen McGill**  
Président  
Pitney Bowes de Canada Limitée

**M. Gary Mees**  
Directeur du développement corporatif  
Sun Microsystems

**M. Howard Neubauer**  
Président  
Iconix International  
Une Division d'Unisys

**M. Hugh Oxholm**  
Vice-président et directeur exécutif  
Ecolab Limitée

**M. Richard Peabody**  
Président, Directeur général  
Harris Farinon Canada

**M. Pierre Poulin**  
Vice-président des opérations  
Wyeth-Ayerst Canada Inc.

**M. Andrew Quinn**  
Vice-président de l'exploitation  
Merck Frosst Canada Inc.

**M. Peter Rankine**  
Vice-président et directeur général  
Contrôle industriel et résidentiel  
Honeywell Limitée

**M. Ivan Rowley**  
Vice-président,  
Planification stratégique  
Astra Pharma

**M. Arthur Sawchuk**  
Président et chef de la direction  
DuPont Canada Inc.

**M. Howard Schafer**  
Contrôleur  
AT&T Solutions globales d'information  
Systèmes d'imagerie - Waterloo

**M. Alban Schuele**  
Président  
Celanese Canada Inc.

**M. Jerry Shattner**  
Président  
Hitachi Systèmes Informatiques

**M. Howard Silverman**  
Président et chef de la direction  
CAI Affaires Corporatives Internationales

**M. Malcolm Stagg**  
Président et chef de la direction  
Phillips Cables Limitée

**M. Jean Sureaud**  
Président  
Gemplus Canada

**M. Robert Tessier**  
Président du conseil et chef de la direction  
Alsthom Canada Inc.

**M. Tommy Thomason**  
Président  
Division Bell Helicopter Textron du Canada

**M. Roy Trayhern**  
Président  
Smith and Nephew Inc.

**M. William Waite**  
Président et chef de la direction  
Siemens Électrique Ltée

**M. Jim Webster**  
Directeur général  
Kondresco Canada Inc.

**M. Robert Weese**  
Vice-président,  
Relations gouvernementales et extérieures  
General Electric Canada

