

CRÉATION DE CHEFS DE FILE MONDIAUX : LA SOLUTION DE L'« ÉVIDEMENT »

Par Roger Martin, doyen de la Rotman School of Management, Gordon M. Nixon, président et chef de la direction, RBC

C'est avec une inquiétude croissante que les Canadiens assistent au rachat massif par des sociétés étrangères des fleurons de leur industrie, dans des secteurs historiques du Canada. Les acquisitions d'Inco par CVRD du Brésil et de Falconbridge par Xstrata de Suisse ont été particulièrement troublantes pour beaucoup de Canadiens. Inco et Falconbridge étaient des chefs de file mondiaux dans le créneau du nickel, une des composantes essentielles du puissant secteur minier du pays. Presque toute notre industrie sidérurgique a été achetée, même le joyau de la couronne, Dofasco. D'autres grandes sociétés aussi diverses que le chef de file des microplaquettes graphiques, ATI, le chef de file mondial dans la fabrication de portes, Masonite International, le géant des formulaires d'affaires, Moore Corporation, et le géant de l'hôtellerie de luxe, Four Seasons, ont été avalées par des groupes ou des investisseurs étrangers.

Est-ce peu ou beaucoup ? D'après pratiquement toutes les normes valables, cela représente beaucoup. Au cours des cinq dernières années (2001-2006), 455 sociétés canadiennes ont été achetées par des sociétés étrangères pour un prix total de 137 milliards de dollars US. Rapporté à la taille de l'économie, ce nombre de sociétés est le deuxième chiffre total le plus élevé au monde après l'Australie ; la valeur payée est la deuxième après celle enregistrée par le Royaume-Uni. Et depuis le début de 2006, la valeur des sociétés canadiennes acquises est la plus grande de tous les pays. Donc dans les faits, le Canada connaît un niveau élevé d'acquisitions de ses sociétés par des étrangers, et le rythme s'accélère.

Ce phénomène a été qualifié d'« évidement », parce qu'à mesure que nos sociétés canadiennes et les sociétés ayant un siège social au Canada sont achetées par des intérêts étrangers, des emplois de siège social, des inscriptions en bourse, des recettes fiscales et des dons aux organismes de bienfaisance disparaissent, ce qui revient potentiellement à vider notre souveraineté économique de sa substance.

Les enjeux sont complexes et leurs ramifications sont mal comprises. Mais nous croyons que la politique canadienne dans son état actuel est mal équipée pour aider le pays à protéger et à développer sa compétitivité à long terme. Dans cet article, nous essayons de prendre du recul par rapport aux grandes théories et de placer le phénomène réel dans un contexte approprié afin de nous centrer sur la recommandation de solutions à long terme pour garantir et protéger la compétitivité du Canada. Une transformation mondiale massive est en cours ; le temps presse et il faut une action déterminée.

Un phénomène particulièrement canadien ?

Cet « évidement » est-il un phénomène particulièrement canadien ? La réponse est non et une recherche rapide par Google permettrait de conclure que même les États-Unis sont préoccupés par les conséquences du phénomène des fusions qui « évident » des marchés et des villes clés. Les Japonais sont préoccupés par l'évidement de la production intérieure et de la capacité de recherche et de développement à mesure que les emplois sont délocalisés. L'Australie a connu une vague d'OPA semblable à celle du Canada qui a fait craindre que le déménagement des sièges sociaux outre-mer affaiblisse l'infrastructure et les capacités de l'industrie et du commerce du pays, dont les entreprises seraient réduites au rang de succursales. On peut en dire autant de la Corée, du Royaume-Uni et de la Nouvelle-Zélande. En fait, il suffit de prendre un journal dans n'importe quelle ville du monde industrialisé pour constater une variante du même phénomène d'évidement.

L'évidement de l'économie n'est pas un phénomène particulièrement canadien et pratiquement tous les pays industrialisés du monde réagissent à la tendance combinée à la concentration des entreprises et à la mondialisation. Mais en matière de rachat par des intérêts étrangers, le Canada est peut-être en train de prendre un leadership dont il préférerait se passer : depuis le début de l'an dernier, la valeur des sociétés cotées en bourse visées par des OPA en

pourcentage de la capitalisation boursière a dépassé celles du Royaume-Uni, des États-Unis, des pays nordiques et de la France combinées. Donc, si nous ne sommes pas seuls à ressentir les effets de la concentration mondiale, la taille relative, l'ouverture et la composition de notre pays se soldent par un impact plus marqué et, contrairement à beaucoup d'autres pays, nous n'avons pas adopté de politique pour encourager l'émergence de champions canadiens ou d'industries canadiennes. Mais voyons d'abord comment et pourquoi cette tendance à l'évidement a évolué.

La grande transformation

Comment se fait-il que tout le monde peut se sentir évidé simultanément ? L'évidement des uns ne devrait-il pas s'accompagner du renflouement des autres par une sorte de jeu à somme nulle ? Une des réponses pourrait être que ce phénomène est propre au monde industrialisé parce que ce sont les pays en développement rapide – Brésil, Russie, Inde et Chine – qui évident les autres. Le transfert d'emplois manufacturiers des pays industrialisés en Chine et un certain transfert d'emplois administratifs et de centres d'appels de pays à salaires élevés vers l'Inde ne font pas de doute. Mais l'évidement dont il est question ici représente l'achat de sociétés nationales par des sociétés étrangères. Le monde en développement est presque totalement absent de ce front. Certes, CVRD du Brésil a mis la main sur Inco et Essar Global d'Inde a acheté Algoma Steel. Mais la très grande majorité des 455 acquisitions par des intérêts étrangers – en fait la quasi-totalité – ont été effectuées par des sociétés d'autres pays de l'Organisation de développement et de coopération économique (OCDE) fortement industrialisés. Et pourtant, ces mêmes pays de l'OCDE se sentent eux aussi évidés. Pourquoi ?

Parce que nous nous trouvons au beau milieu d'une grande transformation qui a des conséquences semblables à celles de la révolution industrielle. Les historiens se contredisent au sujet du moment précis de la première révolution industrielle, mais elle s'est déroulée sur un laps de temps de 50 ans entre 1780 et 1830 – plus ou moins une décennie ou deux, selon les historiens. Transformé par la locomotive à vapeur et d'autres progrès technologiques, le monde était très différent en 1830 de ce qu'il était en 1780. Des industries ont radicalement changé. Les flux des échanges commerciaux ont changé. Des marchés ont été créés et détruits. Certains aspects de la révolution – le travail des enfants et les usines dangereuses – étaient indéniablement mauvais, mais le bon côté a été l'énorme changement de rythme de la croissance économique.

La grande leçon à tirer de la révolution industrielle pour la question de l'évidement est qu'une grande partie de la place relative des pays pendant le siècle qui a suivi dépendait de la manière dont ils ont réagi à la période de transformation. L'Angleterre a mené la révolution et a établi sa place comme la superpuissance économique du monde pendant un siècle ou plus. Les États-Unis qui venaient d'acquiescer leur indépendance ont ouverts les bras à la révolution industrielle et transformé leur économie agricole en une économie manufacturière à un rythme nettement plus rapide que tout autre pays, ce qui leur a permis d'émerger comme le successeur économique de l'Angleterre. En revanche, la France était aux prises avec les séquelles d'une révolution politique particulièrement sanglante et des guerres napoléoniennes et est par conséquent restée une économie beaucoup plus agraire et de petites entreprises jusqu'à une époque bien avancée du XX^e siècle. L'Allemagne a eu du mal à profiter de la révolution industrielle en partie parce qu'elle n'a pas été unifiée avant 1871, alors que la deuxième révolution industrielle était déjà bien amorcée. Et la Chine, que ce soit pour des raisons politiques, culturelles ou économiques – les spécialistes de la question sont profondément en désaccord sur ce point – n'a pas non plus suivi la révolution industrielle et a tardé à adopter des technologies et des stratégies de fabrication plus nouvelles.

En temps et lieu, l'Allemagne est devenue une grande puissance économique légitime, l'Angleterre a perdu son souffle et le Japon est sorti de sa coquille isolationniste pour devenir une grande économie mondiale, mais on peut dire sans trop se tromper que vers 1830 la matrice économique était en grande partie forgée pour une longue période en fonction de ce que les pays avaient choisi de faire – quelles qu'aient été leurs raisons internes – pendant les cinquante années précédentes. Nous croyons que lorsque les historiens de demain considéreront la période

de 1980 à 2030, ils tireront des conclusions similaires : cette époque aura été une période de transformation fondamentale et ce que les pays y auront fait ou n'y auront pas fait aura défini leur place dans le monde pour le siècle suivant – pour le meilleur ou pour le pire.

La nature de la transformation

Alors quelle est la vraie nature de cette transformation, 200 ans après la révolution industrielle ? Nous croyons que nous sommes au milieu du passage du monde relativement plat de 1980 à un monde beaucoup plus hérissé de pics, formés par les concentrations d'industries. « Un instant, me direz-vous, Thomas Friedman ne nous a-t-il pas justement dit que la Terre est plate dans son livre de 2005 qui portait justement ce titre ? » Comme des milliers d'autres, nous pensons que ce livre est fameux et contribue profondément à la compréhension de l'émergence de l'Inde et de la Chine dans l'économie mondiale. Cependant, nous croyons qu'il laisse une impression inutile que la Terre s'aplanit en termes d'activité économique – comme si l'activité économique de la planète s'étalait autour du globe comme du beurre.

Nous penchons plutôt du côté des professeurs Michael Porter et Richard Florida pour voir un monde hérissé de pics devenant de plus en plus acérés. Dans son livre qui a fait date en 1990, *L'avantage concurrentiel des nations*, Michael Porter a expliqué pourquoi des industries mondiales entières avaient souvent leur siège social en un seul et même pays, voire en une seule région d'un pays, comme le cinéma à Hollywood ou les imprimeries à Heidelberg. Un ensemble de conditions du marché local ont créé une grappe de sociétés concurrentielles qui se motivent mutuellement à innover et à s'améliorer, apprennent aux clients locaux à être toujours plus exigeants, attirent et perfectionnent des ressources humaines fabuleuses et s'entourent d'un groupe d'industries connexes et de soutien utiles.

Le résultat est une grappe qui continue toujours de s'améliorer et qui, grâce à une concurrence locale bénéfique, aide ses membres à réussir à l'échelle internationale face à des concurrents d'ailleurs qui ne sont, eux, pas soutenus par la puissance d'une forte base locale. La théorie de Porter est celle d'une Terre hérissée de pics sur laquelle la plupart des concurrents qui réussissent dans une industrie mondialisée sont installés dans un nombre limité de régions et exportent vers le reste du monde. Et à mesure que les barrières commerciales tombent, Porter prévoit la chute des entraves à la concentration naturelle des industries.

Dans un article du *Atlantic Monthly* en 2005 intitulé *The World is Spiky*, Richard Florida a contesté l'hypothèse d'un monde aplani de Friedman en démontrant que, autour de la planète, l'activité économique est incroyablement concentrée en pics tout comme l'activité d'innovation, mesurée par le nombre de brevets. Florida a démontré de manière convaincante que les gens de talent se regroupent dans un nombre limité de régions du monde où ils peuvent travailler dans des entreprises innovatrices qui dominent leur secteur.

Nous croyons que depuis 1980, le monde est devenu progressivement plus hérissé de ces pics à mesure que les sociétés du globe ont commencé à se mondialiser à un rythme sans précédent. Des conditions commerciales de plus en plus favorables et la chute des coûts du transport et des communications se sont conjuguées pour faire davantage de la mondialisation une réalité à mesure que des sociétés nationales de pointe se sont senties poussées par les marchés financiers à prendre une expansion planétaire plutôt qu'à rester chez elles. Les sociétés s'appuyant largement sur la recherche et le développement ont constaté que la seule manière dont elles pouvaient se permettre d'investir dans des solutions technologiques concurrentielles était d'utiliser les économies d'échelle que permet un marché mondial.

Dans certaines industries moins protégées, la transformation a déjà eu lieu. Pour citer l'exemple d'une industrie sans importance (sauf pendant les deux mois d'été canadien), si vous avez en main un bâton de golf, il y a de très fortes chances qu'il ait été fabriqué par une société dont le siège social se trouve dans la ville de Carlsbad, en Californie, le fief de Calloway, Taylor Made, Cobra et de trente autres sociétés servant le marché du golf. Dans d'autres secteurs comme les services bancaires aux particuliers où la protection des marchés nationaux tend à être encore forte dans le monde, la transformation n'a fait que commencer.

Quoi qu'il en soit, nous constatons que la transformation avance dans une seule direction – vers un monde plus hérissé de pics dans lequel toutes les sociétés concurrentielles à l'échelle mondiale dans tous les secteurs groupent leurs sièges sociaux dans un nombre limité d'endroits. Dans certains secteurs comme ceux des bâtons de golf, de la coutellerie, des télécopieurs et du cinéma ce ne sera qu'un seul lieu. Dans d'autres comme l'automobile, l'informatique, l'électronique grand public, il y en aura plusieurs. Mais l'époque de l'étalement comme du beurre sur la surface du globe disparaît rapidement avec cette transformation radicale dont nous estimons qu'elle est à moitié terminée.

Les implications pour le Canada

Pendant cette période de transformation, nous devons bâtir autant de sociétés concurrentielles à l'échelle mondiale et de grappes de ces sociétés que possible. Nous n'aurons pas de deuxième chance – du moins pas pendant un siècle au moins, si on en juge par le passé. À mesure que ces secteurs deviennent de plus en plus concentrés, un pays est soit dans la course soit il ne l'est pas, mais il n'y a pas de moyen terme. Nous devons nous donner pour priorité absolue d'économie politique la construction de sociétés concurrentielles à l'échelle mondiale, et, dans les secteurs dont nous savons qu'ils existent, nous pensons que les jeux seront essentiellement faits d'ici une vingtaine d'années. La partie est déjà jouée pour certains secteurs au Canada. Nous n'aurons pas de sociétés d'électronique grand public pertinente à l'échelle mondiale, de grands constructeurs automobiles, de sociétés de produits de consommation conditionnés ou de brasseries. Dans d'autres secteurs, la partie avance rapidement. La sidérurgie est pratiquement partie et une grande partie de l'exploitation minière semble emprunter la même voie. Ces secteurs sont déjà concentrés, mais en terre étrangère. Cela devrait nous inspirer un sentiment d'urgence parce que le risque est de plus en plus grand qu'en 2030 nous n'ayons que peu de chefs de file mondiaux voire aucun. Si cela devait arriver, nous serions condamnés à être un pays sans grande importance dans le monde, ce qui est inacceptable pour les Canadiens.

Alors où en sommes-nous ?

Comme c'est souvent le cas, il y a de bonnes nouvelles et de mauvaises nouvelles concernant les résultats du Canada à l'issue de la première moitié de cette période de transformation. Un tableau clair et sans nuances serait pratique, malheureusement ce n'est pas ainsi que le bilan se présente. Cependant, dans l'ensemble, nous sommes plutôt plus préoccupés et nous croyons que nous devons agir.

La bonne nouvelle est que dans cette transformation vers un monde hérissé de pics concentrés de sociétés chefs de file évoluant à l'échelle planétaire, le Canada a réussi à augmenter ses statistiques. Au début de la première partie de la transformation, en 1985, le Canada ne possédait que quatorze sociétés de calibre international. Parmi ces chefs de file, nous ne comptons que les sociétés d'appartenance canadienne, ayant leur siège social au Canada, qui se classent dans les cinq premiers de leur secteur à l'échelle mondiale par le chiffre d'affaires et qui réalisent pour plus d'un milliard de dollars de ventes annuelles dans ce secteur (ou l'équivalent, en dollars de 1985, de 617 millions de dollars pour la liste de 1985). La liste de 1985 contient certaines grandes sociétés canadiennes qui sont restées des chefs de file canadiens mondiaux – Bombardier, McCain et Nortel – mais on y trouve aussi d'autres qui ont été raflées par des sociétés étrangères – Seagram, Hiram Walker et Moore Corporation.

La forme la plus extrême de la thèse de l'évidement de l'industrie et du commerce serait que nous voyions disparaître beaucoup de ces sociétés à partir d'aujourd'hui. Mais la bonne nouvelle c'est que ce n'est pas le cas, loin s'en faut. La liste actuelle comprend trente-neuf sociétés – presque trois fois plus qu'il y a deux décennies. De grands noms comme Magna, RIM, Husky Injection Molding, Couche-Tard et Manuvie sont devenus des chefs de file mondiaux pendant cet intervalle. Et même s'il ne s'agit pas de noms très connus depuis longtemps, leur chiffre d'affaires moyen (même après indexation des ventes de 1985 aux prix actuels) est 50 % plus élevé que celui des sociétés de 1985. La bonne nouvelle c'est que le Canada peut se doter de chefs de file mondiaux et qu'il le fait pendant cette période de mondialisation et de transformation.

Ce qui renforce cette bonne nouvelle c'est le fait qu'après avoir accusé un déficit net d'investissements internationaux pendant le plus clair du XX^e siècle – c'est-à-dire le bilan des sommes investies par des sociétés étrangères au Canada et des sommes investies à l'étranger par des sociétés canadiennes –, au cours des dix dernières années, les sociétés canadiennes ont plus investi à l'étranger que les sociétés étrangères ont investi au Canada. Donc, nos sociétés canadiennes ont compris dans une plus grande proportion que dans le passé que l'expansion à l'échelle mondiale est une bonne idée.

Alors qu'elle est la mauvaise nouvelle ?

Premièrement, il semble que 2003 ait été la meilleure année pour le nombre de sociétés canadiennes concurrentielles à l'échelle mondiale. Entre 1985 et 2003, le nombre de ces sociétés a explosé de quatorze à quarante-six – une multiplication par 3,3. Mais depuis 2003, sept sociétés, soit 15 % du total, ont cessé d'être des entreprises canadiennes et cette tendance pourrait s'accélérer. Une société est sortie de cette liste d'une manière parfaitement heureuse – Placer Dome qui a été acquise par Barrick, une autre société canadienne de la liste. Cependant, six ont été gobées par des entreprises étrangères, dont la moitié (ATI, Domtar et Masonite) étaient des entreprises qui ont acquis une stature mondiale entre 1985 et 2003. Cela représente beaucoup de travail canadien qui tombe dans l'escarcelle d'investisseurs étrangers.

Deuxièmement, il semble que la taille absolue importe de plus en plus dans le phénomène de concentration mondiale, et le Canada ne fait pas très bonne figure sur ce plan. Par exemple, autant Inco (nickel) qu'ATI (microplaquettes graphiques) étaient clairement les numéros 1 à l'échelle mondiale dans leurs secteurs respectifs. Mais elles ont été rachetées par des sociétés considérablement plus grosses dans l'industrie générale à laquelle elles participaient de manière pointue : CVRD dans le secteur minier général et AMD dans le secteur des microplaquettes en général. Et si la taille continue d'être importante, le fait que le nombre de nos sociétés canadiennes sur la liste des 500 plus grandes entreprises à l'échelle mondiale ait reculé est un désavantage. La Banque Royale du Canada (RBC) est la société canadienne classée le plus haut sur cette liste, au 250^e rang.

Nous sommes parmi les premiers à dire que, dans la grande transformation en cours aujourd'hui nous devons nous attendre à ce que des repreneurs mondiaux de l'étranger fassent l'acquisition de sociétés comme nos chefs de file mondiaux canadiens, Mais nous ne pouvons nous empêcher de constater le nombre d'acquisitions étrangères global et le recul depuis 2003 de nos chefs de file mondiaux et de nous demander si nous en faisons assez pour qu'en 2030 nous ayons le nombre de chefs de file mondiaux nécessaire pour soutenir une économie prospère et en croissance.

Nous pensons que nous n'en faisons pas assez. Nous croyons que la politique canadienne est en grande partie indifférente à la transformation en cours aujourd'hui, voire l'ignore. Les résultats d'une politique d'indifférence pourraient être positifs, mais nous estimons que cette probabilité est suffisamment faible et que les risques sont suffisamment lourds de conséquences pour appeler le Canada à agir maintenant de manière positive.

Des recettes politiques pour une position positive

Il y a de nombreuses recettes politiques que les gouvernements canadiens pourraient et devraient suivre pour aider le pays à sortir de cette phase de transformation avec un nombre intéressant de chefs de file mondiaux, mais nous nous concentrerons sur les quatre éléments les plus importants : l'imposition de l'investissement des sociétés, la sélection des rachats par les étrangers, la réglementation du monde des affaires canadien et le soutien aux aspirants canadiens à un rôle mondial.

L'imposition de l'investissement des entreprises

La perception générale des Canadiens est que nous payons beaucoup d'impôts. Ce n'est tout simplement pas vrai. Si nous prenons l'indice comparatif général de l'OCDE qui regroupe les trente pays les plus industrialisés et à revenu élevé au monde, le taux d'imposition du Canada en

proportion de l'économie générale est de 33,9 %, ce qui le classe au 11^e rang en commençant au bas de l'échelle des trente pays – moins que la moyenne de 35,8 %. Dans l'échantillon plus restreint du Groupe des sept, nous sommes au troisième rang en commençant par le bas. Donc, l'argumentation des Canadiens qui prétendent que nous sommes lourdement imposés ne tient pas : nous ne le sommes pas.

Cependant, nos sociétés le sont. Parmi ces trente pays, le Canada a le troisième taux d'imposition le plus élevé des investissements des entreprises : 36,6 % contre une moyenne de 20,6 %. Étonnamment, les Canadiens pensent peut-être que notre imposition des sociétés est plus élevée que celle des États-Unis, mais les entreprises de ce pays ont le deuxième taux le plus élevé (38,0 %) pour les investissements, à peine un dixième de point de pourcentage en dessous de l'Allemagne, la reine de l'imposition malsaine des sociétés.

Malheureusement, le régime fiscal global du Canada a été conçu bien avant l'ère de la mondialisation. Si notre imposition globale est inférieure à la moyenne et que notre imposition des sociétés est une des plus élevée, alors qu'est-ce qui doit être bas ? La réponse est que nos impôts des particuliers et les taxes à la consommation sont comparativement faibles. Cela rend le Canada intéressant sur le plan international d'un point de vue fiscal pour sa capacité à attirer des immigrants et en fait un environnement intéressant pour les dépenses de consommation. Mais le coût de cette structure est tel que le terrain n'est pas très propice à la constitution d'entreprises et à leur investissement en machines, matériel, logiciels, promotion des marques, expansion, etc.

Cette répartition était peut-être excellente avant l'ère des concentrations mondiales dans laquelle nous voulions peupler le Canada et encourager une croissance économique stimulée par la demande. Cependant, dans le monde de concentration industrielle actuel, cette structure n'est pas intelligente. Pour les particuliers, le Canada est considéré comme un des territoires les plus intéressants au monde et nous pensons qu'il le serait même si les niveaux d'imposition étaient à hauteur des moyennes de l'OCDE ou supérieurs. Et il n'est pas nécessaire de stimuler notre consommation en maintenant la TPS et les autres taxes de vente bien en dessous de la moyenne de l'OCDE. Mais ce dont nous avons désespérément besoin, c'est que nos sociétés investissent aussi énergiquement qu'elles le peuvent pour améliorer leur productivité, innover et prendre de l'expansion à l'échelle mondiale.

Malheureusement pour le Canada, l'essentiel du reste du monde industrialisé a déjà compris cela et a des structures fiscales tendant plus à encourager qu'à décourager l'investissement des sociétés. L'Australie et la Nouvelle-Zélande, par exemple, ont environ la même imposition globale que le Canada, mais elles ont des taux d'imposition sur les nouveaux investissements dans des entreprises d'environ 24 % contre 37 % chez nous. Les pays socialisants de Scandinavie ont compris comment il faut faire même avec une participation publique beaucoup plus élevée que nous. Collectivement, leur taux d'imposition global est plus élevé que celui du Canada (47,1 % contre 33,9 %) mais leur régime d'imposition des investissements des entreprises est bien supérieur (19,6 % contre 36,6 % chez nous).

Il existe une relation très intéressante entre la stratégie d'imposition des sociétés et le contexte socialiste : plus le pays tend à être socialiste, plus il a compris comment agir intelligemment au sujet de l'imposition du bénéfice des sociétés. En plus de la Scandinavie qui se situe à 19,6 % d'imposition des entreprises, les quatre pays de l'OCDE qui étaient jadis sous tutelle communiste atteignent en moyenne à peine 14,2 %. Il est ironique de voir que les socialistes se montrent plus pragmatiques qu'idéologues au sujet de l'imposition des sociétés. La politique canadienne se trompe gravement de registre sur ce plan. Notre logique d'équité veut que les gens pauvres ont peu de revenu et devraient payer peu d'impôts, ceux de la classe moyenne gagnent un revenu moyen et devraient payer des impôts moyens, les gens riches gagnent beaucoup et devraient payer des impôts élevés et les sociétés engrangent d'énormes bénéfices et devraient donc payer des impôts très lourds. Mais les sociétés appartiennent à une toute autre catégorie; elles ne sont pas comme les gens riches, simplement plus riches. Ce sont des structures juridiques qui ont pour vocation dans l'économie moderne d'investir, d'innover et de créer des emplois bien rémunérés. Les imposer lourdement, comme tous les socialistes l'ont bien compris, c'est aller à

l'encontre de l'investissement, de l'innovation et de la création d'emplois bien rémunérés. Comme les socialistes le savent, la manière de taxer l'activité des sociétés consiste à prélever l'impôt à l'échelle des particuliers sur les bénéfices que les gens riches retirent de la propriété des sociétés.

Pour que le Canada puisse prospérer en cette ère de transformation, nous devons fondamentalement repenser notre philosophie d'imposition. La question n'est pas de diminuer les impôts globalement; ce n'est pas là le problème fondamental. La question n'est pas de choisir une politique de droite ou de gauche ; ce serait un leurre. La question est de savoir comment structurer l'imposition pour que les sociétés aient la meilleure chance de devenir des chefs de file mondiaux et que les particuliers canadiens bien nantis payent leur juste part du fardeau fiscal global. Les petits changements ne suffisent pas, pas plus qu'il ne suffit de nous congratuler d'être légèrement en dessous des États-Unis qui sont au deuxième rang le plus élevé au monde. Les États-Unis souffrent de la même erreur de registre. Mais si jamais ils se réveillaient et créaient une TPS à 7 %, ils pourraient éliminer entièrement l'impôt sur le bénéfice des sociétés et le Canada serait en bien mauvaise posture. En revanche, nous pourrions, nous, prendre le haut du pavé et passer à une imposition beaucoup plus faible de l'investissement dans les sociétés afin de donner au Canada un important avantage concurrentiel comme pays dans lequel une société peut croître.

Sélection des rachats étrangers

En cette époque de transformation, la capacité de nos chefs de file mondiaux d'acquérir des sociétés étrangères revêt une importance cruciale. Donc même si nous pouvions souhaiter empêcher l'achat par des étrangers de nos chefs de file mondiaux ou des chefs de file mondiaux en émergence, si nous rétablissions la *Loi sur l'examen de l'investissement étranger* rigoureuse, nous compromettrions la capacité de nos chefs de file de prendre de l'expansion et de prospérer à l'étranger puisque les autres pays répliqueraient. Et qui plus est, l'investissement étranger au Canada a largement contribué à notre prospérité économique et ne devrait pas être découragé.

Cela dit, les gouvernements du monde entier ont fortement intérêt à aider leurs chefs de file mondiaux et il ne serait pas très intelligent que le Canada se montre plus accommodant pour les investisseurs étrangers au Canada que leurs propres gouvernements nationaux ne le sont pour nos chefs de file mondiaux à nous. Tout le monde ne fait pas jeu égal et à mesure que le pouvoir économique du monde change, les pays jouent un rôle de plus en plus grand dans l'expansion économique mondiale. Les États influencent les acquisitions étrangères par leurs sociétés nationales et les acquisitions de leurs sociétés nationales par des investisseurs étrangers. Nous devons nous assurer que le Canada offre à ses sociétés une plateforme équitable pour la mondialisation plutôt que d'accepter passivement des politiques agressives qui avantagent les sociétés étrangères.

À cet égard, nous soulignons que le rôle et le mandat d'Investissement Canada devraient être révisés pour que cet organisme ait la capacité de protéger les intérêts du Canada en ce qui concerne les acquisitions par des étrangers. Premièrement, Investissement Canada devrait avoir le pouvoir de retarder toute acquisition d'une société canadienne par une société étrangère si un État étranger refuse ou limite l'approbation d'une acquisition apparentée ou opposée par la société canadienne.

Deuxièmement, il devrait s'efforcer de retirer plus de valeur des acquisitions de sociétés canadiennes par des étrangers sous forme d'engagements de l'acquéreur, par exemple à ne pas délocaliser le siège social ou des programmes de recherche. Certes, il s'agit là d'un territoire miné. Une négociation exagérément agressive par Investissement Canada serait perçue par la communauté internationale comme l'équivalent moral du protectionnisme. Cependant, il y a de bons exemples récents d'interventions réussies par des États ailleurs dans le monde. Par exemple, lors de la proposition de fusion de Billiton du Royaume-Uni et de BHP d'Australie en 2001, le Foreign Investment Review Board (FIRB) d'Australie a accordé à la fusion une autorisation accélérée et le gouvernement australien a adopté un certain nombre de changements réglementaires qui ont permis une double inscription en bourse de la société fusionnée, à la fois en Australie et au Royaume-Uni, en contrepartie de l'engagement à maintenir le siège social de

BHP Billiton à Melbourne. Résultat, l'Australie est le siège d'un des trois conglomérats miniers géants du monde plutôt que l'ex-berceau d'un des prétendants à cet échelon.

Troisièmement, Investissement Canada devrait aussi être autorisé à interdire toute acquisition d'une société canadienne par une société étrangère qui appartient ou est contrôlée par un État. De grandes sociétés d'État se montrent de plus en plus voraces dans les acquisitions étrangères et nous devrions avoir le droit d'aborder cette question au cas par cas et de veiller à ce que les forces du marché libre dominant. CVRD est une société partiellement détenue par des organismes de l'État brésilien, qui possède aussi ses six « actions dorées » permettant au gouvernement d'empêcher l'acquisition, le déménagement du siège social ou même le changement de nom de CVRD. Ni Inco ni aucune autre société minière mondiale n'aurait pu faire l'acquisition de CVRD ; mais CVRD peut se lancer sur le marché international et acquérir des sociétés comme Inco, ce qui est loin de représenter un terrain d'égalité. Cela ne veut pas dire qu'il n'aurait pas fallu autoriser CVRD à faire l'acquisition d'Inco, mais plutôt que le Canada devrait avoir des politiques pour ce genre d'opérations. Les États vont participer de plus en plus à la compétition à mesure que nous avancerons vers la fin de la partie de cette ère de transformation et nous ne pouvons pas autoriser les États étrangers à bloquer nos avancées internationales (directement ou indirectement) alors que nous les laissons faire ce qu'ils veulent au Canada. Nous devons nous assurer d'une réciprocité de la protection réglementaire et dans la manière dont nous traitons avec les entités gouvernementales.

Réglementation du monde des affaires canadien

Dans un monde caractérisé par des pics de concentration, la qualité du marché intérieur qui doit servir de tremplin à des chefs de file mondiaux en devenir est cruciale. Ce marché doit constituer un environnement qui combine à la fois pression et soutien. La pression doit provenir de la concurrence intense et de clients avertis et exigeants alors que le soutien doit provenir de l'abondance de ressources sophistiquées comme le capital humain bien formé et les infrastructures spécialisées, et la présence de secteurs apparentés ou d'appoint. La réglementation peut empêcher les sociétés canadiennes de bénéficier pleinement d'un environnement national réunissant ces pressions et ce soutien. La réglementation de l'entrée sur le marché réduit l'intensité de la concurrence et émousse le pouvoir bénéfique des consommateurs. Les barrières au commerce interprovincial fractionnent un marché qui est déjà petit.

La réglementation archaïque des valeurs mobilières rend nos marchés financiers moins intéressants et embarrassants sur le plan international. Dans notre grappe industrielle la plus grosse et aux salaires les plus élevés, les services financiers, une politique axée sur un monde antérieur aux pics de concentration empêche nos banques de profiter des mêmes débouchés que leurs concurrentes étrangères. Les gouvernements et la politique réglementaire ont limité les rapprochements d'entreprises, empêché la vente d'assurances, imposé une taxe sur le capital pour les acquisitions étrangères et sont plus restrictifs en ce qui concerne l'usage de l'effet de levier. Tout cela crée un terrain bien inégal pour la concurrence à l'étranger et augmente le coût relatif pour les banques canadiennes de leur expansion internationale.

La réglementation sur l'environnement, la sécurité et la protection des consommateurs est aussi importante à conserver que jamais. Mais la réglementation de la concurrence et la dynamique de la concurrence doivent se faire dans le contexte de la position souhaitée du Canada d'ici la fin de l'ère de transformation et non en fonction d'un contexte révolu.

Le soutien à nos aspirants à un rôle mondial

Dans cette grande transformation, il est crucial que les gouvernements canadiens soutiennent les sociétés qui aspirent à devenir des entreprises mondiales. L'avenir de nos trente-neuf chefs de file mondiaux d'un milliard de dollars et plus est crucial pour la santé et la prospérité économiques du Canada, comme l'est l'avenir de nos trente-deux chefs de file mondiaux supplémentaires réalisant entre 100 millions et 999 millions de dollars de chiffre d'affaires. Et les sociétés qui ne font actuellement pas partie des cinq premières dans leur secteur à l'échelle mondiale mais visent

cette position comptent aussi. Ensemble, ce groupe d'environ une centaine d'aspirants à une carrure mondiale mérite le soutien de notre pays.

Mais ce soutien est une notion difficile. Il y a peu de preuves en dehors de quelques industries fortement subventionnées par les États dans le monde – comme l'aérospatiale – que la distribution de subventions à des sociétés produit des chefs de file mondiaux. De la même manière, les mettre à l'abri de la concurrence est contraire et non pas propice au leadership mondial.

Cependant, faire en sorte qu'ils aient accès à des clients avertis et exigeants, à du talent hautement spécialisé, à une infrastructure de calibre mondial et à des marchés étrangers ouverts est crucial pour leur réussite et les pouvoirs publics peuvent et devraient apporter un soutien sur tous ces fronts.

Les gouvernements canadiens devraient rester en contact permanent avec les aspirants à l'expansion mondiale et leur demander ce qu'il leur faut pour réussir. Ils ne seront pas en mesure d'offrir certains éléments, mais d'autres feront partie de leur arsenal et ils devraient faire de l'apport de ces outils aux aspirants à l'expansion mondiale une grande priorité.

Le rôle des dirigeants d'entreprise

Les modifications de la politique gouvernementale ne peuvent pas faire plus que de créer un contexte positif pour les cadres supérieurs des sociétés canadiennes. Il revient ensuite aux dirigeants des entreprises canadiennes d'amener de manière dynamique leurs sociétés sur le marché mondial. On pourrait prétendre que les cadres canadiens n'ont pas été suffisamment énergiques dans la mondialisation pendant la première moitié de cette ère de transformation et qu'il est crucial qu'ils montent au créneau pendant la deuxième. Dans un monde fait de pôles de concentration, une société soit se mondialise soit se fait absorber par une autre qui se mondialise, dont le siège social est habituellement situé ailleurs. Les dirigeants canadiens qui ignorent cette réalité se leurrent et sous-estiment le Canada, mais nous devons faire en sorte que celui-ci soit un pays attirant à partir duquel on peut croître.

Ces capitaines d'industrie devront avoir le soutien des fournisseurs de capitaux canadiens. Si les bailleurs de fonds estiment que prendre de l'expansion à l'échelle internationale est plus dangereux que de rester chez soi, les dirigeants d'entreprises au Canada auront plus de difficulté à poursuivre une expansion internationale dynamique. Cela s'est produit beaucoup trop fréquemment parmi les fournisseurs de capitaux canadiens. Les grandes caisses de retraite canadiennes doivent reconnaître que si elles veulent investir dans les sociétés canadiennes, il faudra que ces sociétés canadiennes se mondialisent de manière énergique sinon elles se feront absorber par des concurrentes étrangères. Et alors qu'une acquisition peut produire des primes ponctuelles intéressantes, l'acquéreur mondial bénéficiera, lui, du potentiel à long terme associé à la propriété de sociétés auparavant canadiennes. Cela peut être intéressant pour les fournisseurs de capitaux canadiens à court terme, mais, à long terme, ils manqueront de chefs de file mondiaux canadiens dans lesquels ils pourront investir s'ils ne les soutiennent pas à court terme.

Résumé

Le Canada se trouve à un point crucial de son histoire économique. Les décisions qu'il prendra au cours des prochaines années détermineront sa position dans le monde pendant un siècle. Le Canada jouit actuellement d'une grande prospérité, mais le maintien de cette prospérité dépend de la production de sociétés chefs de file à l'échelle mondiale. Il faut pour cela à la fois aider nos chefs de file mondiaux actuels à prospérer et maintenir leur appartenance canadienne et faire croître de nouveaux chefs de file mondiaux. La vague actuelle d'acquisitions étrangères de nos fleurons canadiens indique que nous devons améliorer fortement le cadre politique et de gestion au Canada. Dans un contexte mondialisé, nous ne livrons pas concurrence à l'intérieur de nos frontières mais à des sociétés et des secteurs qui sont soutenus par les lois et les politiques de leur pays d'attache, et nous devons nous assurer d'avoir au minimum un terrain d'égalité. Nous recommandons d'apporter un changement profond à notre philosophie fiscale, de perfectionner

de rôle d'Investissement Canada et d'améliorer le cadre réglementaire pour donner aux dirigeants d'entreprises canadiens les meilleures possibilités de bâtir des chefs de file mondiaux pour le long terme et de réussir à partir du Canada. Nous appelons à l'action : l'heure est venue, l'occasion c'est maintenant qu'il faut la saisir.