

## **Les transferts technologiques peuvent-ils contribuer au développement économique des entreprises franco-ontariennes ?**

Annette Ribordy<sup>1</sup>

### **Introduction**

#### *L'économie du Nord-Est de l'Ontario en question*

Depuis toujours, l'économie du Nord-Est de l'Ontario repose essentiellement sur l'exploitation des richesses naturelles : fourrures, minéraux, bois. C'est une région où la population d'expression française compte pour un large pourcentage et dans laquelle les entreprises franco-ontariennes occupent une place relativement importante (Ribordy, 1990; Ribordy, Kaciak et Bhimani, 1990; Robichaud et McGrath, 1993; Robichaud et Levasseur, 1994).

---

1 École de Commerce et d'administration, Université Laurentienne.

Cette région traverse actuellement une période difficile car on ne compte plus les fermetures de mines et d'usines. Les mises à pied qui en résultent provoquent un exode des populations, particulièrement de celle des jeunes qui déménagent vers les grands centres à la recherche d'emploi ou pour faire carrière.

Différents facteurs contribuent à expliquer cette situation. En premier lieu, le Nord-Est de l'Ontario doit faire face à une réalité qui, de tout temps, lui a été défavorable : l'éloignement des centres de décision, de transformation et de consommation des produits. Ce modèle de développement qui commença à se manifester durant les années 1920 s'est accéléré après la deuxième guerre mondiale. Il se caractérise par une forme pyramidale. Au sommet se retrouvent un nombre restreint de villes que Christaller (1933) définissait comme les lieux centraux. Ces villes contrôlent le pouvoir économique, l'industrie manufacturière et abritent les sièges sociaux des grandes entreprises. Au niveau intermédiaire se situent les centres régionaux relativement peu industrialisés et axés principalement sur la distribution régionale; leur statut demeure mal défini parce qu'ils ne possèdent pas le réseau structuré des grandes villes. Au bas de la pyramide enfin, se retrouve un vaste territoire dans lequel les activités des petites villes sont axées avant tout vers la satisfaction des besoins en tertiaire de leur région immédiate. Les spécialistes du développement économique le définissent comme étant l'hinterland (Cunha et Racine, 1984).

Ce terme s'applique avec beaucoup d'à propos au Nord-Est de l'Ontario qui est une région immense, peu

peuplée, relativement éloignée des grands centres industriels et administratifs. Sa base économique, le plus souvent de caractère monindustriel, repose sur l'exploitation des richesses naturelles, en particulier du bois et des produits miniers (Ribordy, Kaciak et Bhimani, 1990).

Les récessions qui s'y sont succédées depuis le début des années 1970, la modernisation et la rationalisation des installations qui en ont résulté ont eu pour conséquence une baisse importante des effectifs industriels.

Certaines mines se sont vues contraintes de fermer leurs portes car la surexploitation des gisements en avait causé l'épuisement. Dans d'autres cas, la demande pour certains métaux n'existe plus car les changements intervenus dans les modes de vie des consommateurs ont contribué à changer la nature des biens, de sorte que plusieurs minéraux autrefois utilisés dans la fabrication de beaucoup de produits de consommation n'ont plus leur raison d'être. D'autres métaux ont perdu de leur attrait aux yeux du public en raison de l'apparition sur le marché de produits issus des nouvelles technologies comme les plastiques.

Il en va de même pour l'industrie forestière qui, dès le début de la colonisation, a été l'un des piliers de l'économie nord-ontarienne. Les entreprises forestières étaient particulièrement nombreuses parmi la population franco-ontarienne. L'exploitation intensive et l'absence de replantation durant de longues années a abouti à une

pénurie de matières premières et, par voie de conséquences, à plusieurs fermetures.

Ces entreprises ont certes été souvent remplacées par des entreprises de services dans lesquelles se retrouve aujourd'hui la vaste majorité de la main-d'œuvre. Ces entreprises ne contribuent cependant que très marginalement au développement économique de la région car elles sont soit des dérivés des secteurs primaires et secondaires offrant des services de support aux grandes entreprises minières et forestières, soit des services à la population.

En effet, les industries primaires et manufacturières conservent une grande importance pour la santé générale de l'économie car elles sont créatrices de richesse et responsables des exportations qui créent la majorité des revenus utilisés par les consommateurs pour acheter les services. Pour leur part et leur vaste majorité, les services demeurent essentiellement à caractère domestique et contiennent peu de potentiel de croissance qui ne soit pas une demande dérivée de la production des biens (Conseil du Premier Ministre, 1985).

De fait, les entreprises franco-ontariennes se retrouvent, en très grande proportion, dans les services comme en fait foi la recherche de Robichaud et McCrath (1993) selon laquelle 53 pour cent des entreprises franco-ontariennes se situaient dans la vente au détail, 33 pour cent dans les autres services, alors que 14 pour cent seulement d'entre elles se retrouvaient dans les secteurs primaire et secondaire.

Cette analyse vient confirmer le fait que l'économie du Nord-Est de l'Ontario se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins et que les entreprises doivent absolument explorer de nouvelles possibilités de développement qui viendraient diversifier le modèle économique et assurer un équilibre entre le secteur des services à la population et aux grandes entreprises et les industries créatrices de richesse à la base du développement.

Parmi ces nouvelles avenues, les spécialistes se tournent avant tout vers les industries issues des nouvelles technologies et particulièrement de la révolution des communications. Si cette avenue semble contenir beaucoup de potentiel, elle a aussi pour inconvénient de répéter les erreurs du passé en se concentrant dans un seul secteur. Ne devrait-on pas, parallèlement, envisager une diversification des secteurs traditionnels par l'établissement d'entreprises de transformation des richesses naturelles ?

Dans cette optique, le but de cet article est de se demander si l'établissement de nouvelles entreprises dans le domaine de transformation peut constituer une solution de développement économique pour les entreprises franco-ontariennes, sachant que ces dernières sont fortement impliquées dans le secteur des richesses naturelles.

C'est par l'analyse d'une initiative dans le domaine de la fourrure que nous tenterons de savoir s'il est possible de capitaliser sur ces richesses naturelles pour apporter un souffle nouveau à l'économie du Nord-Est par le biais du transfert de technologie.

## Cadre théorique : les transferts technologiques

Les transferts technologiques connaissent actuellement une grande popularité, mais définissons-en tout d'abord les termes<sup>2</sup>. Rouach et Klatzmann définissent les transferts technologiques comme « *le transfert des connaissances nécessaires à la fabrication d'un produit, à l'application d'un procédé ou à la prestation d'un service [...] et de l'aide fournis par les experts pour la conception, l'installation, l'exploitation et l'entretien d'une usine commerciale ou industrielle* » (1993, p. 6).

### 1. Historique

Ces transferts ne datent pas d'hier. Chaque fois qu'un homme a inventé un instrument et que ce dernier a été imité et utilisé par d'autres hommes, il y a eu transfert de technologie. Lorsque ces innovations sont devenues plus complexes, on a dû recourir à la protection des inventions par le biais de brevets afin de se protéger des imitations. On situe généralement les débuts de ces transferts durant la préhistoire avec l'apparition de l'agriculture et des techniques développées pour travailler la terre. Plus tard, les croisés, les grands voyageurs et l'immigration ont servi le même but. Les ouvrages de David Jeremy et de ses collaborateurs (1991, 1992) rendent bien

---

2 Selon Rouach et Klatzmann, il semble y avoir confusion dans les termes. L'expression transfert technique serait plus adéquate que le terme transfert de technologie. D'autre part, sous l'influence du monde anglo-saxon le terme technologique est, aujourd'hui passé dans le vocabulaire (1993, p. 5). Dans le présent article, nous utiliserons les deux termes, soit transfert de technologie et transfert technologique.

compte des importants transferts des technologies développées entre la fin de la révolution industrielle et le milieu du vingtième siècle, de celles qui ont permis de transformer le textile, le fer, l'acier et le coton, tout comme les progrès réalisés dans les domaines des transports, du télégraphe, du téléphone et des chemins de fer.

Ces transferts se sont accélérés après la seconde guerre mondiale. À partir des pays industrialisés, ces transferts se sont dirigés avant tout vers l'Afrique et l'Amérique latine. Ils ont atteint un premier sommet au cours des années 1970. Il n'est donc pas étonnant qu'ils aient soulevé un fort intérêt de recherche comme en fait foi la volumineuse bibliographie de Joly qui, en 1981, établit le bilan des recherches réalisées en langues française, anglaise et espagnole, entre 1970 et 1980.

Cette période faste aboutit, au début des années 1980, à un constat d'échec. Les transferts de technologie qui avaient jusqu'alors pris la forme de vente de technologie sans véritable transfert du savoir, sans préparation préalable adéquate, n'avaient pas vraiment fonctionné et la majorité des projets se sont révélés être des échecs. Cette forme de transfert qui s'est poursuivie en direction de la Chine durant toute la décennie 1980 a donné des résultats tout aussi décevants comme en font foi les travaux d'Ho (1997).

Les entreprises ont alors décidé de repenser leurs flux de transferts qui désormais se sont fait en interne, soit vers leurs filiales situées dans les pays en voie de

développement ou dans le cadre d'alliances stratégiques (Deschamps, 1996).

La chute du communisme et l'ouverture des pays d'Europe centrale et de l'Est a marqué, en 1990, le début d'une ère nouvelle dans les transferts technologiques car on avait tiré les leçons des échecs précédents. L'exportation d'équipement s'accompagnait désormais du savoir-faire développé en aval. L'approche avait été repensée. On prenait soin, par des études préalables plus poussées, d'identifier en amont les technologies stratégiquement transférables ou accessibles selon leur degré de maturité (Robinson, 1988; Bidault, 1989; Duran, 1991, 1995).

Aujourd'hui, s'il s'accompagne souvent de transactions d'équipement et d'assistance, le transfert technologique n'est en aucun cas limité aux technologies de pointe qui requièrent une mise de fonds importante. Il est souvent destiné à des populations pauvres à la recherche peuvent leur être utile (Miles, 1995). Dans d'autres cas et particulièrement dans les transferts vers l'Extrême-Orient, les nouveaux acheteurs ne se contentent plus du transfert de *show how*, c'est-à-dire de l'assistance de base pour faire fonctionner les équipements, ni du transfert de *know how*, soit de l'assistance technique complète sous la forme de brevets et de plans, ils exigent aussi le *know why*, le savoir pourquoi, c'est-à-dire les travaux de recherche en amont, l'organisation complète de l'entreprise exportatrice. Rouach et Klatzmann (1993) vont jusqu'à qualifier ces pratiques de pillage du savoir.



## *2. Les éléments importants du transfert*

Divers facteurs doivent être pris en compte lorsqu'on envisage un transfert de technologie : la forme, les acteurs, le contenu et les étapes de mise en place. Seule une analyse approfondie et un choix judicieux de tous ces éléments devraient permettre d'assurer les succès d'un projet.

Les transferts de technologie peuvent prendre plusieurs formes, les plus importantes étant la cession de brevet, les accords de licence, la vente sous franchise et le joint-venture. Au cours des années 1960-1970, les transferts étaient surtout réalisés par le biais d'accords de licence ou de cession de brevet. Mais, de plus en plus les spécialistes militent en faveur du joint-venture. En 1980 déjà, Peter Killing en démontrait la supériorité comme outil du savoir-faire. Les changements intervenus dans l'environnement le placent aujourd'hui au cœur de la problématique des transferts de technologie (Gerinder, 1988; Boutat, 1991; Deschamps, 1996).

Les acteurs jouent un rôle primordial dans les initiatives de transfert. On distingue habituellement quatre types de partenaires dans le processus de transfert technologique : l'entreprise émettrice, le gouvernement du pays hôte, l'entreprise locale ou réceptrice et les autres intermédiaires (Lassere, 1981; Boutat, 1991; Dayani, 1994).

L'entreprise émettrice est, en quelque sorte, le premier motivateur de l'aventure par sa volonté de créer

un lien commercial avec un partenaire d'un autre pays. C'est elle qui procède à l'exportation de techniques modernes de production qui lui permettront de créer une nouvelle structure technique pour augmenter ses possibilités de production et pour répondre à la demande d'un nouveau marché.

Le gouvernement du pays hôte joue, pour sa part, un rôle déterminant dans la réussite du projet car il est le premier contact de l'entreprise émettrice. S'il se montre réticent vis-à-vis de cette compagnie, le projet a souvent peu de chances de se réaliser car le gouvernement du pays hôte est le point d'intersection entre les entreprises émettrice et réceptrice. Il joue souvent le rôle de médiateur et de motivateur dans la signature des contrats. Son rôle est aussi très évident dans les avantages qu'il accorde au chapitre des taxes, des programmes de soutien financier et technique, du transfert des fonds et dans la facilitation des importations et des exportations. Ce faisant, il agit souvent en fonction de considérations relevant aussi bien de sa politique internationale que de sa politique intérieure et industrielle.

C'est sans doute sur l'entreprise locale ou réceptrice que repose la majeure partie de la réussite ou de l'échec du transfert. C'est elle qui fait face aux enjeux les plus importants. Elle investit dans cette nouvelle entreprise et, même si son investissement et ses connaissances sont souvent inférieurs à ceux de l'investisseur étranger, elle en partage le risque financier et se sent tout autant concernée, sinon plus, par la réussite du projet.

Enfin, plusieurs autres intermédiaires interviennent dans le processus : firmes de consultation, agents internationaux, institutions financières, sociétés d'ingénierie, fabricants d'équipement, agents de commercialisation jouent un rôle tout aussi important dans la constitution de la réussite du projet.

En termes de contenu, le transfert du savoir-faire inclut tous les éléments d'expertise, d'expérience dans le domaine industriel de l'entreprise émettrice, ainsi que dans les techniques de gestion qu'elle a mises en place et adaptées à son activité. Rouach et Klatzmann (1993) voient dans ce contenu différents types de savoir-faire. En premier lieu, vient le savoir-faire technique au chapitre duquel on retrouve les procédures et les techniques de production, de contrôle et de formation. À ce savoir technique, s'ajoute le savoir-faire commercial ou stratégie de marketing constitué par les études de marché, plan d'affaires, lancement des produits, vente, publicité/promotion et fixation des prix. En dernier lieu, la variable gestion s'intéresse aux techniques comptables et financières, à la gestion de ressources humaines et au contrôle. La gestion du transfert technologiques est à la fois un art et une science, sa tâche est d'assurer une bonne planification, un horaire souple, un contrôle serré, une bonne communication et un travail d'équipe. Tous ces éléments doivent s'agencer d'une manière logique et cohérente pour assurer la réussite du projet.

Les étapes de mise en œuvre, enfin, varient d'un projet à un autre. Elles peuvent couvrir l'ensemble du projet depuis sa conception jusqu'à son absorption complète ou se limiter aux activités de diffusion

technologique (Boutat, 1991). Les auteurs distinguent les cinq étapes suivantes dans la réalisation d'un projet de transfert technologique (Boutat, 1991; Miles, 1995). Le processus débute habituellement par des études exploratoires relatives aux spécifications, caractéristiques, coûts, partenaires, ... Le but de cette étape est de s'assurer que l'environnement de l'entreprise réceptrice concorde avec celui de l'entreprise émettrice. Si cette étape s'avère positive, on passe alors à la préparation du projet sous la forme d'étude de faisabilité et de plan d'affaires. Ces deux étapes préliminaires sont indispensables à un transfert de technologie réussi.

Viennent ensuite l'organisation et la réalisation du projet. L'organisation consiste en la formation des animateurs, chefs de service, études techniques, organisation des opérations, adaptation des produits, procédés et machines. À ces activités s'ajoutent le recrutement et la formation de la main-d'œuvre qui sont des éléments très importants de transfert technologique. Pour sa part, la réalisation du projet comprend d'une part le montage et l'utilisation des machines ainsi que la mise en œuvre du processus de production. Enfin, le processus se complète avec la maintenance et l'assistance, c'est-à-dire le contrôle technique, le contrôle de qualité, le perfectionnement du personnel et l'augmentation de la productivité.

En conclusion, et comme le met bien en évidence Ho (1997), le transfert technologique est bien plus qu'un achat de nouvelles techniques de production. C'est un processus complexe. Un transfert est réalisé seulement lorsque le projet a été adapté aux conditions de

l'entreprise réceptrice, digéré et intégré à l'entreprise locale. Le succès d'un projet ne peut être assuré que si, à l'étape de l'acquisition, le vendeur peut relier les compétences technologiques et managériales et les appliquer d'une manière adéquate pour résoudre les difficultés qui pourraient survenir au cours de l'adoption et de l'absorption de ces pratiques dans l'organisation hôte (Enos et Park, 1988; Miles, 1995).

L'analyse du projet De Medici North Bay nous permettra de nous rendre compte jusqu'à quel point le transfert de technologie représente une avenue au développement des secteurs primaire et secondaire pour les entreprises franco-ontariennes.

## **Méthodologie**

Cet article est tiré d'une recherche exhaustive sur l'industrie de la fourrure. Quatre techniques ont été utilisées pour mener à bien cette recherche : une étude documentaire, une série de discussions de groupe, des entretiens en profondeur auprès de personnes œuvrant dans l'industrie ou d'organismes intéressés à la fourrure. Elle se complétait par une enquête auprès d'autres chercheurs universitaires.

Cette recherche est de nature essentiellement qualitative. Il fallait, pour parvenir à une bonne compréhension du sujet et des phénomènes qui l'entourent, réunir un nombre très important de variables souvent disparates qui ne se prêtaient pas à la codification requise par les méthodes quantitatives. Il en va de même pour les entretiens en profondeur et les discussions de groupe qui

ne pouvaient se faire que de façon qualitative, les uns comme les autres n'étant pas structurés. Enfin, il eut été peu approprié d'utiliser des méthodes quantitatives qui n'auraient pas permis de cerner l'industrie dans sa totalité (Darmon et al., 1991).

L'analyse s'est inspirée du modèle développé par Porter (1980) pour l'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie. Cette approche s'appliquait particulièrement bien à une recherche où il fallait acquérir une bonne compréhension d'un secteur industriel très peu étudié. Notre analyse ne s'en tient toutefois pas strictement à la grille d'analyse de Porter. Elle a été adaptée au contexte spécifique de la fourrure.

## **Résultats : Le projet De Medici North Bay**

### *1. Les conditions de l'environnement*

Le projet De Medici North Bay avait pour objet l'introduction d'une nouvelle technologie pour l'apprêtage des fourrures. En effet, entre le comptoir d'enchères et l'atelier du manufacturier, les fourrures doivent passer par celui de l'apprêteur-teinturier qui les préparera en vue de la confection de vêtements (Prentice, 1976; Young, 1991).

Les peaux brutes, qu'elles proviennent de la trappe ou de l'élevage, sont achetées par les manufacturiers aux ventes aux enchères de peaux brutes qui se tiennent, de décembre à avril, dans diverses régions de l'hémisphère

nord<sup>3</sup>. C'est là qu'ils donnent généralement leurs instructions pour l'envoi des peaux à une usine d'apprêtage (De Medici & Co, s.d.; M.I.B., s.d). Toutes les peaux sont traitées en consignment, c'est-à-dire qu'elles demeurent la propriété du manufacturier durant le processus d'apprêtage, même si ce dernier est une étape essentielle du travail de la fourrure.

Les chefs de file de l'apprêtage sont situés dans des pays qui possèdent une longue tradition du travail de la fourrure, tout particulièrement l'Allemagne et l'Italie. Ces entreprises, modernes et dynamiques, sont axées sur le segment haut de gamme. Elles mettent l'emphase sur la qualité de l'apprêtage, la variété des peaux à traiter, l'innovation et la recherche. À ce modèle, s'oppose celui des entreprises situées à Hong Kong, Macao et Shenzhen dont les stratégies concurrentielles sont axées sur le prix. Ces entreprises se concentrent dans l'apprêtage du vison et du renard d'élevage, à des coûts extrêmement réduits de production, de main-d'œuvre et d'infrastructure. Depuis la chute du régime communiste, les pays d'Europe orientale, en particulier la Pologne et la Russie y occupent une importance croissante. Cela n'est guère surprenant étant donné la longue tradition que ces pays possèdent dans le travail de la fourrure<sup>4</sup>.

---

3 On retrouve aujourd'hui une dizaine de comptoirs de vente aux enchères à travers le monde. Cinq sont situés en Amérique du Nord, soit à New York, Toronto, North Bay, Vancouver et Seattle; cinq autres en Europe à Copenhague, Helsinki, Leipzig, St Petersburg et Francfort, ce dernier se spécialisant dans les ventes d'astrakan; les éleveurs chinois écoulent leurs peaux à Canton (Fur World, 1993).

4 En dépit du fait que pendant 70 ans cette industrie ait été bannie de la société car son caractère luxueux n'était guère compatible avec l'idéologie égalitaire du régime communiste (De Medici North Bay, 1993).

Paradoxalement, le Canada demeure un second violon dans l'art d'apprêter les peaux; c'est là une situation qui date des premiers jours de la colonie. En Nouvelle-France en effet, toute industrie de transformation était interdite de manière conserver la main-d'œuvre pour le commerce. Les peaux étaient en général préparées et teintées en Angleterre ou sur le continent européen (Innis, 1970). Dès la première guerre mondiale, les premiers établissements d'apprêt et de teinture des peaux furent développés aux États-Unis, mais le Canada demeura en marge (Illustration économique et financière, 1929). Ainsi, si ce pays dispose d'une grande variété de peaux d'excellente qualité, il lui manque souvent l'expertise pour les traiter adéquatement. C'est dans ce contexte que se situe le projet De Medici North Bay.

## *2. Les acteurs*

Au début des années 1990, De Medici était l'un des chefs de file mondiaux dans l'apprêtage des fourrures. Cette entreprise située dans la région italienne de Milan, était équipée pour traiter une vaste gamme de fourrures afin de pouvoir répondre à toutes les tenances du marché. Elle se spécialisait dans l'apprêtage des fourrures sauvages, dont beaucoup ne peuvent être traitées par des techniques de production de masse. Elle s'était bâtie une excellente réputation dans le traitement de la peau de castor ainsi que dans l'apprêtage de fourrures de qualité moindre par l'utilisation de techniques spéciales telles que la texturisation (Young, 1991).



À cette époque, elle cherchait à augmenter sa capacité de production et à se diversifier. Ajoutons à cela qu'en Europe centrale les mouvements anti-fourrures commençaient à avoir un impact sérieux sur la demande pour les vêtements de fourrure. Les coûts d'expansion étant extrêmement élevés en Italie et la disponibilité de terrains industriels quasi-nulle, elle a choisi l'élargissement territorial vers les sources de matières premières. Plusieurs choix se présentaient à elle : l'Amérique du Nord, la Scandinavie, la Russie et la Chine. En raison des coûts de main-d'œuvre, d'infrastructure et des services, la Scandinavie n'était pas plus avantageuse que l'Italie. Avec leurs économies en voie de transition, la Russie et la Chine comportaient des tracasseries administratives sans fin et des risques importants. Le Nord-Est de l'Ontario fut donc choisi (Young, 1991). Des pourparlers s'engagèrent alors avec les dirigeants d'une bande amérindienne, la direction de l'Industrie de la Fourrure du Canada et les gouvernements fédéral et provincial.

La ville de North Bay située au cœur de la région de récolte des fourrures, et qui abritait également un entrepôt d'enchères spécialisé dans la mise en marché des fourrures sauvages, présentait un avantage certain, d'autant plus que De Medici comptait tirer avantage de sa qualité de leader dans l'apprêtage et s'approprier la majeure partie du traitement des fourrures haut de gamme destinées au marché nord-américain. La firme visait surtout le marché du castor.

Ce projet se matérialisa par l'établissement d'un joint-venture avec la Nipissing First Nation de North Bay, association dans laquelle De Medici et Nipissing

First Nation détenaient respectivement 51 pour cent et 49 pour cent du capital. De Medici apportait le savoir-faire technologique, son partenaire le terrain, la main-d'œuvre et les services. Les peaux étaient traitées suivant le processus exclusif de De Medici.

### *3. Les conditions de réalisation*

Une étude de faisabilité et un plan d'affaires démontrèrent fort bien la pertinence d'un tel projet (Young, 1991).

Aussi bien à l'étape de la préparation qu'à celle de la réalisation, ce projet a bénéficié d'un large appui et d'une aide de plusieurs organismes professionnels tant fédéraux que provinciaux. Ainsi, CAEDS a participé à l'étude de marché, le Ministère des Affaires Extérieures a, par le truchement de son programme de transfert technologique, payé les frais de voyage, d'hébergement et de subsistance de dix personnes à Milan pour des périodes de formation allant de quelques mois à un an. Le Ministère des Affaires Indiennes, Emploi et Immigration Canada et le programme Ontario Skill Development ont également participé à la formation de la main-d'œuvre. Plusieurs prêts sans intérêt ou à intérêt réduit ont permis de financer les immobilisations : ces prêts provenaient notamment du Fonds du Patrimoine de l'Ontario et du Programme de prêt à la petite entreprise.

La nouvelle firme, nommée De Medici North Bay fut établie dans la banlieue de North Bay. La composition des effectifs était fort diversifiée, les trente-six travailleurs et le chimiste étaient tous membres de la

Nipissing First Nation. À l'exception du directeur du personnel, les membres de l'équipe administrative avaient été recrutés parmi la population non-autochtone et le directeur général était franco-ontarien. À ces effectifs, s'ajoutaient trois personnes clés d'Italie qui séjournaient à North Bay la moitié de leur temps (De Medici North Bay, 1993). L'usine commença à fonctionner le 3 juin 1991. Malheureusement, elle dut fermer ses portes après deux ans d'existence.

### **Évaluation : autopsie d'un échec**

Quelles leçons peut-on tirer de cette expérience ? Est-ce à dire que le transfert technologique ne représente pas nécessairement une alternative valable dans le contexte actuel de l'économie du Nord-Est de l'Ontario ? Une analyse des diverses composantes du projet devrait nous permettre d'y voir plus clair.

En tout premier lieu, le choix du pays : parmi les quatre possibilités qui s'offraient à l'entreprise, le Nord-Est de l'Ontario était celle qui semblait la plus attrayante, car la région offrait beaucoup d'avantages. La ville de North Bay est située en plein cœur d'une région productrice de fourrures dont l'immense majorité du territoire au sol rocheux et médiocre ne se prête pas à la culture, il ne sert guère qu'à l'exploitation forestière et minière, à la chasse au gros gibier et aux loisirs. Son climat extrêmement continental, en particulier ses hivers longs et rigoureux favorisent la production de fourrures de très haute qualité. Même si elle a perdu de son importance, la fourrure occupe encore une place dans l'économie de la région, non seulement à cause du rôle

historique qu'elle y a joué, mais aussi en raison du nombre important de personnes qu'elle emploie à diverses activités de piégeage et de commerce des peaux. De Medici pouvait donc s'approvisionner directement sur place pour l'apprêtage des peaux de castor, et avait un accès direct au lucratif marché nord-américain.

La région de North Bay offrait un autre avantage face à ses concurrents en raison de ses coûts moindres d'infrastructure, de fonctionnement et de main-d'œuvre. Cela constituait un atout compétitif non négligeable pour l'entreprise .

Rien ne semblait avoir été laissé au hasard durant la réalisation du projet puisqu'une étude de faisabilité et un plan d'affaires en avaient démontré la pertinence. Le projet avait pu compter sur l'appui inconditionnel des gouvernements fédéral et provincial et sur une assistance financière considérable pour assumer les coûts de formation et de démarrage. Une équipe de gestion compétente et un personnel bien formé auraient dû en assurer le succès. Toutes les étapes essentielles, mises en lumière ci-dessus dans l'établissement d'une entreprise basée sur le transfert technologique semblaient avoir été respectées, alors comment expliquer cette faillite ?

D'autres facteurs sont venus faire échec à ce projet. Certains d'entre eux étaient attribuables au contexte économique et environnemental, d'autres inhérents aux acteurs de ce projet.

Le contexte économique tout d'abord : l'entreprise fut établie au moment le plus défavorable, c'est-à-dire à

l'époque où l'industrie de la fourrure traversait la pire crise de son histoire et où la demande pour le castor était à son plus bas. C'était aussi le moment où l'Association des trappeurs de l'Ontario qui faisait fonctionner l'entrepôt d'enchères North Bay Fur Sales se déclara en faillite<sup>5</sup>.

Il ne fait aucun doute que la nature même de cette industrie ait été un élément important de l'échec du projet. On l'a vu, l'apprêtage est essentiellement un service procuré aux manufacturiers. L'apprêteur ne peut quasiment contrôler aucune de ses variables du marketing. Ses produits sont conditionnés par les goûts et les désirs des consommateurs auxquels les manufacturiers, et par voie de conséquence les apprêteurs, doivent se conformer. Ses prix sont fortement sujets au phénomène d'interdépendance, donc fonction de la possibilité qu'ont les manufacturiers de les répercuter sur le prix de vente et, en période de crise, la tendance s'oriente vers la baisse des prix. D'autres contraintes se retrouvent dans la distribution où les politiques sont axées sur la flexibilité, la qualité et la rapidité du service aux manufacturiers. Sa marge de manœuvre est tout aussi réduite dans la mise en marché puisque l'apprêteur-teinturier traite les peaux en consignation. Enfin, il dispose d'une gamme relativement limitée de possibilité de publicité et de vente, à savoir, la vente personnelle durant les ventes aux enchères. C'est à ces endroits que les manufacturiers font le choix des usines d'apprêtage des peaux. L'absence de marge de manœuvre dans tous les aspects

---

5 Deux ans après la fermeture du North bay Fur Sales, un nouvel entrepôt, le Fur Harvester Auction/Les Pelletiers encanteurs a ouvert ses portes et occupe une position concurrentielle intéressante dans la mise en marché des fourrures sauvages.

de la stratégie de marketing n'a donc rien fait pour faciliter l'étape de absorption de l'entreprise.

Jusqu'à quel point les mouvements de défense des droits des animaux ont-ils contribué à cet échec ? Il est difficile de le dire exactement. En Amérique du Nord, les mouvements de défense des droits des animaux étaient certes présents et souvent bien organisés. Ils étaient cependant loin d'avoir sur les consommateurs l'impract qu'ils ont eu en Europe où ils ont gagné la bataille de l'opinion publique. En outre, l'Amérique du Nord possède encore de vastes étendues sauvages où la faune est abondante. On n'y retrouvait pas la même préoccupation face à la destruction de la nature. Enfin, les conditions climatiques ne se comparent pas à celles de l'Europe. Les longs hivers favorisent l'industrie, car rien n'égale la fourrure pour la lutte contre le froid.

Outre les conditions de l'environnement, c'est au niveau de l'absorption du projet que les difficultés se sont avérées fatales pour la nouvelle entreprise.

Les facteurs suivants ont sans aucun doute joué un rôle déterminant dans cet échec. À l'étape de l'absorption, l'entreprise émettrice semble avoir pris pour acquis que tous les marchés se ressemblent. L'usine de North Bay a été construite sur le modèle de celle de Milan, ses activités calquées sur celles de l'Italie. Elle était bien sûr le leader dans l'appâtage des fourrures sauvages sur le marché européen, mais elle a négligé de prendre en compte les conditions de l'environnement nord-américain. Elle s'est limitée à l'appâtage des fourrures destinées au segment haut de gamme dans un continent

où la mode est loin d'être aussi sophistiquée qu'en Europe, où les apprêteurs ont habitué leurs clients au fait que c'est le prix qui passe avant tout. Or, le coût d'une peau de castor apprêtée chez De Medici North Bay était le double de celui de ses concurrents (Fur Harvester Auction/Les Pelletiers-Encanteurs, 1993). Un secteur haut de gamme ne se crée pas du jour au lendemain, surtout en période de récession lorsque l'industrie est confrontée à toutes sortes de problèmes. Ceci vient confirmer le fait qu'un transfert de technologie est bien plus qu'un achat de nouvelles techniques.

Cet échec a également démontré qu'il est impossible de transférer ses opérations d'un continent à un autre sans se heurter, tôt ou tard, à des problèmes de nature culturelle. Si l'Amérique du Nord a imposé ses techniques de management à bien des pays, dans ce joint-venture, De Medici était associé à une bande autochtone. Or, il existait des différences considérables dans les manières de fonctionner des deux partenaires tant au niveau des techniques de travail, des méthodes de management que de la notion du temps.

Dans la culture amérindienne par exemple, le temps ne compte pas. De Medici North Bay éprouvait donc d'énormes difficultés à rencontrer les échéances de livraison dans un secteur où le respect des délais de livraison joue un rôle primordial. Contrairement à toute autre forme de confection où l'offre de matière première, tissus ou autre, demeure relativement constante dans le temps, la fourrure suit un horaire des plus contraignants. Les fourrures se vendent brutes pendant l'hiver et le printemps pour les collections de l'automne suivant.

Malgré un processus souvent long et compliqué, l'apprêteur dispose d'un laps de temps restreint pour le traitement des peaux, afin de permettre aux manufacturiers de sortir leurs collections à temps pour l'automne, faute de quoi il court le risque de perdre ses clients.

Autre élément important, avant même l'établissement de ce joint-venture, De Medici connaissait des difficultés financières dans son propre pays. Ces difficultés s'expliquaient par une conjonction de plusieurs facteurs : une demande à la baisse, l'effondrement de la demande pour les fourrures sauvages dont De Medici était le chef de file, ainsi que par des investissements considérables, au cours des années 1980, pour mettre au point de nouvelles techniques d'apprêtage, ce qui avait eu pour résultat une augmentation considérable de son endettement. À ses yeux, une relocalisation auprès des sources d'approvisionnement et des nouveaux marchés devait lui permettre de redresser sa situation économique. Dans les faits, la fermeture de l'usine de North Bay a été accompagnée de la faillite des opérations italiennes et de la fermeture de l'usine de Milan.

On ne peut, enfin, passer sous silence le fait que ce projet ait été fortement teinté de saveur politique comme en font foi les nombreux avantages que cette entreprise en a retirés. Curieusement, à cette époque, les fourreurs européens misaient beaucoup sur l'image des peuples autochtones, indiens et Inuit, pour redorer l'image de l'industrie de la fourrure (Canton Furs, 1990; Benjamin Fourrures, 1990). La participation au projet d'une bande autochtone lui a permis d'aller chercher des sommes



d'argent considérables pour l'établissement de ses opérations de North Bay . Il est fort probable que De Medici y ait perçu une occasion de tirer parti de cette image favorable pour redresser sa situation financière. Malheureusement, l'image seule ne suffisait pas, car mise à part cette dimension médiatique rien ne rapprochait les deux partenaires.

En conclusion, si l'on se réfère aux trois étapes qui composent selon Enos et Park (1988) l'acquisition d'un nouveau procédé de fabrication : l'acquisition, l'absorption et la diffusion, on peut faire le bilan suivant du projet De Medici North Bay.

L'analyse révèle qu'au chapitre de l'acquisition, on a certes tenu compte de toutes les étapes techniques requises pour l'établissement des activités de transfert : analyse préalable, étude de faisabilité, plan d'affaires, organisation du projet, formation de la main-d'œuvre. On a cependant négligé de prendre en compte les caractéristiques des différents partenaires, ainsi que les conditions du secteur industriel dans lequel s'opérait ce transfert. On semble avoir ignoré complètement les conditions désastreuses du secteur de la fourrure au moment de l'établissement de cette entreprise. On semble aussi avoir pris pour acquis que l'environnement technique, politique et culturel ne différencieraient pas, alors que cela était loin d'être le cas. Cette lacune a rendu l'étape de l'absorption difficilement réalisable car il était quasi impossible, pour la nouvelle entreprise, d'assimiler l'implantation de cette nouvelle technologie. Les difficultés rencontrées au stade de l'absorption ne lui ont donc pas permis d'atteindre l'étape de la diffusion au cours de

laquelle elle aurait pu apporter les changements requis au processus de traitement des peaux pour répondre aux conditions du marché nord-américain et, ainsi, assurer la survie de la compagnie.

### **Recommandations :**

#### *Quelles avenues pour les entrepreneurs franco-ontariens ?*

Qu'en aurait-il été de ce projet si le partenaire nord-ontarien avait été une entreprise franco-ontarienne? Deux éléments ont joué un rôle déterminant dans ce projet, la conjoncture économique de l'industrie de la fourrure et les caractéristiques des acteurs. Pour les raisons suivantes, ce projet aurait pu avoir de meilleures chances de succès s'il avait impliqué un partenaire franco-ontarien.

En premier lieu, la distance culturelle eut été beaucoup moindre puisque les deux partenaires étaient d'origine latine. Ils auraient sans doute trouvé plus facilement des terrains d'entente. En second lieu, un entrepreneur franco-ontarien aurait, en tant que nord-américain, eu un style et des techniques de management qui auraient permis de minimiser les problèmes de production auxquels a dû faire face la nouvelle entreprise. Troisièmement, étant plus au fait des modèles d'achat de fourrure des consommateurs nord-américains, un entrepreneur franco-ontarien aurait sans doute une plus grande influence à l'étape de l'acquisition, ce qui aurait permis de mieux adapter le projet aux conditions du marché. Enfin, le fait qu'il soit bilingue lui aurait sans doute

ouvert des portes que l'entreprise existante s'est avérée incapable de faire.

Qu'en est-il du facteur politique ? Un joint-venture qui aurait impliqué une entreprise franco-ontarienne, aurait-il pu mobiliser autant d'organismes fédéraux et provinciaux pour les négociations et l'obtention de subvention. Au début des années 1990, les fonds gouvernementaux étaient encore largement disponibles pour les projets mis sur pied par les francophones de l'Ontario. C'était l'époque où la loi sur les services leur ouvrait beaucoup de portes comme en fait foi le dossier des collèges, par exemple.

Il est difficile de dire si le même momentum existait dans le monde des affaires, généralement assimilé à l'anglais. Si tel avait été le cas, les entrepreneurs franco-ontariens auraient été à même de négocier les conditions de ce transfert avec les divers paliers de gouvernements tout comme l'aurait fait une société anglophone.

L'échec du projet De Medici North Bay nous permet de tirer des leçons très utiles pour les entrepreneurs franco-ontariens intéressés à l'établissement de joint-ventures axés sur le transfert de technologie.

Ces transferts représentent un moyen intéressant d'assurer le développement des secteurs primaire et secondaire par l'introduction de techniques qui permettraient de mettre en valeur les richesses de la région et de contribuer à la diversification de l'économie. Cette expérience a aussi démontré qu'il est hasardeux de mettre l'emphase sur les seuls aspects du contenu et de la

mise en place. Un tel projet dépasse l'aspect purement technique.

Du point de vue de l'environnement, il est très important de tenir compte de la conjoncture économique du secteur. Une industrie en crise, voire en déclin, peut difficilement assurer le succès d'un projet. Le même argument vaut pour la technologie transférée. Dans le Nord-Est de l'Ontario, les produits miniers et forestiers ne sont plus utilisés et traités comme ils l'étaient autrefois. Il est donc primordial d'examiner le potentiel de croissance et de survie d'un projet avant d'entamer toute négociation. Il est aussi important de vérifier les conditions du marché d'accueil qui peut différer considérablement du marché d'origine. Il est risqué de prendre pour acquis que les goûts des consommateurs y sont similaires.

Enfin le choix et la situation économique des partenaires jouent un rôle primordial dans la réussite du projet. Un tel projet risque fort d'échouer si l'un des partenaires s'en sert pour trouver une solution à ses propres difficultés économiques.

Il faut tout autant se méfier des projets à forte saveur politique. Ils ne sont rarement plus que de la poudre aux yeux car ils comportent des lacunes difficilement contrôlables. Plus l'éloignement géographique et les aspects culturels sont éloignés, plus le projet rencontre de difficultés.

Il ne fait aucun doute que les transferts technologiques sont, dans une large mesure, à la source

du développement économique à travers le monde et rien ne permet de dire qu'ils ne sont pas transposables dans le secteur des richesses naturelles. Ils constituent donc un avenue possible pour les entreprises franco-ontariennes du Nord-Est. Des échecs comme ceux du projet De Medici North Bay ne devraient pas les décourager, mais venir leur apporter un enseignement précieux sur les erreurs à éviter et sur les voies à suivre.

### **Références**

- Benjamin Fourrures, (1990) Entretiens du 28 mai avec D. Benjamin, Directeur admoit, sur le secteur de la confection et de la vente au détail, Lausanne, Suisse.
- Bidault, F. (1989) *Technology Pricing*. New York, Macmillan.
- Boutat, A. (1991) *Les transferts internationaux de technologie*. Lyon, Presses Universitaires de Lyon, Collection Science des systèmes.
- Canton Fourrures, (1990) Entretiens du 25 mai avec François Crinton propriétaire, sur les stratégies de l'industrie et la vente au détail. Lausanne, Suisse.
- Christaller, W. (1933) *Die Zentralen Orte in Süddeutschland*. Jean, Fischer.
- Conseil du Premier Ministre, Ontario (1988) *Coucurrer dans la nouvelle économie globale*. Toronto, Imprimeur de la Reine.
- Cunha, A. & J. B. Racine (1984) « Le rôle des services aux entreprises dans une société post-industrielle : technologies nouvelles et décentralisation », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 5 : 731-755

- Darmond, R., Laroche, M., McGown, K.L. & J. Nantel (1991) *Les fondements de la recherche commerciale*. Montréal, Gaëtan Morin.
- Dayani, Z. (1994) *L'entreprise conjointe*. Sudbury, École de commerce et d'administration.
- De Medici & company (s.d.) *Fur Dressers and Dyers*. [Brochure d'information]. Milano, De Medici & Co.
- Young, I.A.B. (1991) *De Medici North Bay Business Plan*. Navan, On. Kalar Industries Inc. December
- De Medici North Bay Inc. (1993) Entretiens du 18 août avec Gilles Gravelin, directeur général.
- Deschamps, P.-M. (1996) « De la cession de technologie au management du transfert de l'innovation : Un entretien avec Daniel Rouach », *L'Expansion Management Review*, septembre : 115-119
- Durand, C. (1991) *Les enjeux des transferts internationaux de technologie pour les entreprises françaises*. CNRS, Université Paris-VII.
- Durand, C. (1995) « Coopération technologique internationale : les transferts de technologie », *Études internationales*, vol 26, n° 2, juin 421-422, (D-849-E88).
- Enos, J. L. & W. H. Park (1988) *The Adoption and Diffusion of Imported Technology : The Case of Korea*. London, Croom Helm.
- Fur Harvester Auction/Les Pelletiers-Encanteurs (1993) Entretiens du 1<sup>er</sup> décembre avec Fred Grover, directeur général.
- Fur World (1993) Word Auction Calender, Nov. 22 : 10-11
- Gerinder, J.M. (1988) *Joint Venture Partner Selection*. New York, Quorum Books.

- Ho, S.P.S. (1997) « Technology Transfer to China During the 1980s-How Effective ? Some Evidence from Jiagsu » *Pacific Affairs*, vol 70 n° 1, Spring : 85-106.
- Illustration économique et financière (192) L'industrie de la fourrure au Canada. Supplément au no du 28 décembre.
- Innis, H. (1970) *The Fur Trade in Canada*. Toronto, University of Toronto Press.
- Jeremy, D. G. (1992) *The Transfert Of International Technology : Europe, Japan and the USA in the Twentieth Century*. Hants (England), Edward Elgar.
- Jeremy, D. G. (Ed) (1991) *International Technology Transfert : Europe, Japan and the USA 1700-1914*. Hants (England), Edward Elgar.
- Joly, C. (Ed) (1981) *Bibliographie sur le transfert technologique*. Paris, Economica.
- Killing, P. (1980) « Technology Acquisition — Licence Agreement or Joint-Venture », *Columbia Journal of World Business*. Fall.
- Kutschker, M. & I. Bäurle (1997) « Three + One : Multinational Strategy of Internationalization », *Management International Review*, vol. 37, n° 2 : 103-125.
- Lasserre, P. (1981) « Transferts de technologie : des mariages difficiles », *Revue Française de Gestion*, n° 30, mars-avril.
- M.I.B. (S.d.) Document d'information sur l'apprêtage des fourrures. Milano, Manifattura Italiana del Brembo.
- Miles, D. (1995) *Constructive Change : Managing International Technology Transfer*. Geneva, International Labour office.
- Porter, M. (1980) *Choix stratégique et concurrence*. Paris, Economica.

- Prentice, A. (1976) *A Candid View of the Fur Industry*. Bowdley, On, Clay Publishing.
- Ribordy A., Kaciak, E & A. Bhimani (1990) « Une nouvelle vedette : la PME des services en région périphérique ». *Revue internationale PME*, vol. 3, n° 3-4 : 345-366.
- Ribordy, a. (1990) « La structure occupationnelle du Nord-Est de l'Ontario et ses perceptions par la communauté franco-ophone des affaires », *Revue du Nouvel-Ontario*, n° 12 : 183-204.
- Robichaud, Y. & E. McGrath (1993) « Les propriétaires dirigeants francophones du Nord-Est de l'Ontario : les éléments d'un profil », *Revue du Nouvel-Ontario*, n° 15 : 79-95.
- Robichaud, Y. & R. Lebrasseur (1994) « Évolution des gens d'affaires franco-ontariens », *Revue du Nouvel-Ontario*, n° 16 : 11-20.
- Robinson, R. D. (1988) *The international Transfer of Technology : Theory, Issues and Practice*. Mass, Mallnifer Publishing Co.
- Rouach, D. & J. Klatzmann (1993) *Les transferts de technologie*. Paris, PUF, Que sais-je?
- Usunier, J. C. (1990) *Environnement internation et gestion de l'exportation*. Paris, PUF.