



### BUDGET: DU NOUVEAU POUR LES FILIALES

Plusieurs mesures annoncées dans le budget 2009-2010 du gouvernement du Québec sont susceptibles de toucher les filiales québécoises de sociétés étrangères. Pour en savoir davantage: [www.investquebec.com/filialesbudget/](http://www.investquebec.com/filialesbudget/)

### INVESTISSEMENT DE 149,4 M\$ EN R-D

Esterline CMC Électronique a annoncé qu'elle investirait 149,4M\$ dans ses installations de Saint-Laurent au cours des cinq prochaines années, en partenariat avec le gouvernement fédéral. Cette somme sera consacrée à son projet FronTier™, qui vise à mettre au point des technologies novatrices pour les postes de pilotage et les systèmes de communication intégrés d'application commerciale destinés aux jets d'affaires ainsi qu'aux hélicoptères et aux aéronefs.

### EPSILON S'IMPLANTE À MONTRÉAL

La société française de thermique EPSILON annonce son association à une nouvelle société privée sous contrôle canadien, EPSILON RTO. L'implantation d'EPSILON RTO à Montréal constitue une étape importante dans la stratégie d'entrée d'EPSILON sur le marché nord-américain.

### VÉTOQUINOL INVESTIT 2,7 M\$

Le fabricant de produits de santé pour animaux Vétoquinol investira 2,7M\$ dans son usine de Princeville, seule usine de la multinationale française en Amérique du Nord. En exploitation depuis les années 80, l'usine sera entièrement réaménagée, et son équipement, renouvelé. Grâce à cet investissement, 90 emplois seront préservés dans la MRC de l'Érable.

### EXPANSION DE THALES

Un an après s'être installée à Montréal, Thales poursuit sa croissance au Canada en ouvrant de nouveaux bureaux à Québec, où le groupe français mènera ses activités Terre et Interarmées. Trente employés y travailleront, effectif que le spécialiste des systèmes électroniques prévoit doubler d'ici 2011.

# TIRER PROFIT DE LA CRISE ÉCONOMIQUE

Bridgestone entend profiter du ralentissement économique pour bien se positionner sur le marché au moment de la reprise.



Photo: Marc-André Genier

Pour certaines entreprises, le contexte actuel, bien que difficile, est aussi propice à la réflexion et au changement. Le groupe Bridgestone, géant mondial du pneu, s'engage résolument dans cette voie, comme l'explique Isaku Motohashi, administrateur et vice-président, gestion de la production mondiale et logistique (moules pour pneus et technologie): « Il est très important que nos usines tirent profit de cette période de ralentissement économique pour faire tout ce qui pourra leur assurer une meilleure position sur le marché lorsque la demande reprendra. »

Réparties dans vingt-six pays et cinq continents, les usines de Bridgestone se sont traditionnellement concentrées sur les marchés de gros, chacune se spécialisant dans la production de pneus pour un nombre restreint de modèles ou de dimensions. Mais le monde change, surtout sous la poussée des pays émergents tels que la Chine, l'Inde et la Corée. Les filiales de Bridgestone ne sont pas à l'abri de ces changements.

« Je demande à chacune de nos usines d'accroître sa souplesse et d'ajouter à sa capacité de

production future un plus grand nombre de dimensions de pneu. Lorsque la demande reviendra, je crois qu'elle sera différente. Ce ne sera pas celle que nous avons connue dans le passé. Nous ne pourrons plus nous concentrer sur les gros volumes; nous devons être capables de saisir de petites occasions d'affaires. Et chaque usine devra pouvoir produire des pneus dans une plus grande variété de dimensions, mais pas à n'importe quel prix, puisque le coût de production restera toujours déterminant », rappelle M. Motohashi.

Accroître leur souplesse tout en diminuant leurs coûts de production: voilà le défi auquel doivent faire face les usines de Bridgestone aujourd'hui. Défi immense, mais à portée de main s'il devient l'affaire de chacun et si l'on cultive

l'excellence, estime M. Motohashi: « Les gestionnaires d'une usine ne doivent pas se croire les seuls responsables du changement. Ils doivent mobiliser les ouvriers du secteur de la production dans le processus de changement afin d'encourager leur sentiment d'appartenance. Et surtout, afin de décupler le pouvoir de chaque geste individuel. » En d'autres termes, lorsque M. Motohashi demande aux usines de Bridgestone d'être plus souples, c'est à tous les employés qu'il s'adresse, comptant sur les gestionnaires pour encourager la culture d'excellence et sur le personnel pour améliorer tout ce qui doit l'être, sans cesse.

M. Isaku Motohashi était conférencier invité du deuxième Forum des dirigeants d'entreprises étrangères au Québec. ■

### LA CULTURE DE L'EXCELLENCE

Selon Bridgestone, trois facteurs alimentent la culture de l'excellence au sein d'une entreprise:

- 1- la connaissance du métier,
- 2- l'amélioration continue,
- 3- la fierté de fabriquer des produits de grande qualité.

# LES CLÉS DU SUCCÈS

## LES FILIALES VUES PAR CLOTAIRE RAPAILLE

www.IQfiliales.com

### JACQUES DAOUST EN TOURNÉE RÉGIONALE

En mars, Jacques Daoust, président et chef de la direction d'Investissement Québec, a rencontré les communautés d'affaires de l'Ouest de l'Île de Montréal et de la Mauricie en compagnie de représentants de la Société. Au programme: visites d'entreprises et entretiens avec des intervenants et des entrepreneurs locaux, de même qu'avec des représentants d'institutions financières et des dirigeants de filiales.

« Nous voulons intensifier nos relations avec les entreprises étrangères installées ici, afin de mieux leur faire connaître nos produits et nos services et de les aider à réaliser leurs projets », explique M. Daoust.

### INVESTISSEMENT QUÉBEC RENCONTRE LES FILIALES FRANÇAISES

La Mission Économique Ubifrance de Montréal organise chaque année un cocktail auquel sont conviées les filiales de sociétés françaises établies au Québec et leurs partenaires d'affaires. L'événement, commandité par Investissement Québec, leur permet de se retrouver pour discuter de leurs préoccupations.

Tenu le 12 mars dernier, le cocktail a réuni près de 125 personnes, dont Jacques Daoust, président et chef de la direction d'Investissement Québec, et des représentants de la vice-présidence aux affaires internationales. M. Daoust a profité de l'occasion pour souligner la grande place qu'occupent les filiales de sociétés étrangères dans le tissu industriel québécois. Il a aussi rappelé l'importance pour les filiales et les entreprises québécoises de continuer à investir, malgré la période de crise économique.

Si vous avez des questions, des commentaires ou des suggestions, n'hésitez pas à nous écrire à :

[IQexpress@invest-quebec.com](mailto:IQexpress@invest-quebec.com).

Clotaire Rapaille est considéré comme l'expert de l'heure en neuromarketing. Depuis plus de trente ans, il sonde la conscience du consommateur au profit des plus grandes entreprises américaines. Sa méthode: forger les clés de notre système de référence, qui se construit à notre insu, mais qui « conditionne toutes nos décisions ».

M. Rapaille était à Québec en février dernier, à titre de conférencier au deuxième Forum des dirigeants d'entreprises étrangères. *Invest-Québec express* a profité de son passage pour lui demander comment une filiale pouvait augmenter sa visibilité auprès de sa société mère, comment elle pouvait se mettre en lumière. La réponse de M. Rapaille peut en surprendre quelques-uns! « La notion de douleur est LA plus importante. Vous savez, les médecins en salle d'urgence sont toujours des dieux. Mais le médecin que vous allez voir sans être sûr de souffrir de quelque chose vous paraîtra toujours imbécile. Donc, la chose que je recommanderais à une filiale, c'est de se poser d'abord la question *Where is the pain?* Puis de tenter de soulager cette douleur en apportant des éléments de réponse... » Autrement dit, quels sont les besoins de la société mère et comment y répondre? Pour cet expert,

cette attitude va de pair avec l'une des obligations d'une filiale: « comprendre en quoi elle contribue à l'avenir de sa société mère ».



Clotaire Rapaille en compagnie de Raymond Leduc, directeur de l'usine d'IBM à Bromont.

Le verbe « comprendre » revient à nouveau lorsque, à notre demande, il tente de décrire la filiale idéale. Tout est question de contexte et de perspective, mais il y a aussi des attributs essentiels qui devraient caractériser toute filiale. « Pour moi, la filiale idéale est une antenne, un périscope », avance M. Rapaille. Comme périscope, elle voit au-delà de l'obstacle visible et perçoit très précisément les attentes de la société mère à son endroit. Comme antenne, « elle va à l'avant pour sentir les choses. Elle les sent, elle les saisit, elle les comprend ».

Et si une antenne peut capter, elle peut aussi diffuser. « La filiale doit alimenter sa société mère. Elle doit lui transmettre tout signal traduisant des besoins émergents ou des changements d'humeur. »

M. Rapaille est l'auteur de plusieurs livres, dont *Creative Communication*, *Seven Secrets of Marketing in a Multi-Cultural World* et *The Culture Code*, traduit en plus de dix langues. ■

L'usine de Bridgestone à Joliette emploie plus de 1 000 personnes. Elle fabrique des pneus pour voitures de tourisme et camionnettes destinés au marché nord-américain.

## PRODUIRE DE PETITS LOTS POUR FAIRE FACE À LA CONCURRENCE

Il y a sept ans, l'usine de Bridgestone à Joliette ne fabriquait que 25 types de pneus. Depuis, afin de mieux se positionner face à la concurrence internationale, elle s'est spécialisée dans les petits lots de produits destinés à des créneaux à valeur ajoutée. Complètement réaménagée grâce à des investissements de 160M\$ et à un appui financier d'Investissement Québec, l'usine a élargi sa gamme de pneus, qui compte maintenant 63 modèles.

« Il est pratiquement impossible de rivaliser avec les usines asiatiques à gros volumes, explique Robert Verreault, directeur général. C'est pourquoi nous n'avons pas cherché à augmenter notre capacité

de production, mais à la diversifier. Cela nous a obligés à changer nos façons de faire. Par exemple, comme nous devons ajuster plus fréquemment l'équipement pour passer d'un modèle à l'autre, nos plans de réglage ont été améliorés afin d'être plus efficaces et plus rapides. Nous avons aussi augmenté le nombre de points de contrôle de qualité et défini de nouvelles normes et méthodes de travail. Aujourd'hui, malgré le contexte économique difficile, la stratégie demeure la même: continuer à augmenter notre souplesse. »

L'important ralentissement que connaît l'industrie automobile a obligé l'usine à prendre certaines mesures: par exemple, des ententes de temps

partagé ont été conclues avec les employés, et le volume de production a été réduit. « Toutefois, nous profitons de cette période pour travailler à la standardisation de certains processus et à nos projets Kaizen\*, ajoute M. Verreault. Et surtout, nous continuons à investir dans le perfectionnement de nos employés, dont le savoir-faire et l'engagement sont des éléments essentiels à notre réussite. » ■

\* Processus d'amélioration continue s'appuyant sur des solutions simples que chaque employé peut proposer de mettre en œuvre au poste qu'il occupe.