



Les Grands
Gestionnaires
et leurs œuvres

LE SANG
DE JAUNE
DE BOMBARDIER



LA GESTION DE
LAURENT BEAUDOIN



MIVILLE TREMBLAY



Presses de l'Université du Québec

Presses 

LE SANG
JAUNE
DE BOMBARDIER

LA GESTION DE
LAURENT BEAUDOIN

Les Grands
Gestionnaires et
leurs *œuvres*

LE SANG

JAUNE

DE BOMBARDIER

LA GESTION DE
LAURENT BEAUDOIN

MIVILLE TREMBLAY

1994
Presses de l'Université du Québec
2875, boul. Laurier, Sainte-Foy (Québec) G1V 2M3

Révision linguistique : Monelle Gélinas

Conception graphique : Norman Dupuis

Composition et mise en pages : Info 1000 Mots Inc. Crédits

des photographies : Bombardier Inc.

ISBN 2-7605-0756-4

*Tous droits de reproduction, de traduction
et d'adaptation réservés* © 1994
Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal — 1^{er} trimestre 1994
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
Imprimé au Canada

À mes parents,
Lise et Léon,
pour m'avoir fait don de leur curiosité.

LA COLLECTION

LES GRANDS GESTIONNAIRES ET LEURS ŒUVRES

*Le meilleur chef est celui dont on sait à peine qu'il existe Il est
moins bon si la foule lui obéit et l'acclame*

*Le pire est celui qu'on méprise
Mais du bon chef, qui parle peu, une fois la tâche achevée Et le
dessein accompli, tous diront :
« Nous avons fait cela nous mêmes ! »*

Lao Tsu

De nos jours, nous avons beaucoup de problèmes avec les dirigeants. Certains se demandent même s'ils ne sont pas à la source de nos problèmes. Les dirigeants qui arrivent à obtenir la coopération des autres se font de plus en plus rares. Pourtant, il n'y a pas de génération spontanée : à toute grande oeuvre est associé un grand dirigeant. Même les oeuvres les plus collectives ont été guidées ou catalysées par une personne particulière. On peut même dire que l'absence de dirigeants est souvent associée au chaos, à l'anarchie, à la destruction.

Qu'est-ce qui fait le bon dirigeant ? Comment le devient-on ? Nous ne savons répondre que partiellement à ces questions. On sait reconnaître un bon chef lorsqu'on le voit, mais on a beaucoup de mal à déterminer ce qui en fait un bon chef. Et ce n'est pas faute de recherches ! La littérature est

remplie de données qui permettent de reconnaître l'influence des dirigeants sur les organisations. Les obsessions des dirigeants (Noël, 1990), leurs valeurs et leurs croyances (Selznick, 1957), leur vie intérieure (Zaleznik, 1990 ; Lapierre, 1992; Kets de Vries, Miller et Toulouse, 1982), leur sexe, leur âge, leur formation, leurs expériences et leurs origines sociales (Hambrick et Mason, 1984 ; Bhambri et Greiner, 1991), leurs démarches intellectuelles et l'importance qu'ils accordent à la démarche rationnelle (Frederickson et Mitchell, 1984; Frederickson et laquinto, 1989), leurs émotions, leurs niveaux de complexité cognitive et de maturité (Bhambri et Greiner, 1991), leur degré de libéralisme, leurs attitudes face au changement, leur degré de stabilité et d'ancienneté (Miller, 1991) influencent de manière décisive, et empiriquement vérifiée, le comportement et donc la stratégie de l'organisation.

On connaît de plus en plus les ingrédients qui font le bon chef. Pourtant, nous savons aussi que ces ingrédients ne se retrouvent jamais combinés de la même manière. Il y a une symbiose tellement forte entre la personne qui dirige, son milieu organisationnel, les personnes dirigées et l'action entreprise qu'il est presque impossible de reproduire les mêmes comportements avec un succès égal. De plus, il y a toujours un aspect mystérieux à la relation entre dirigeants et dirigés, qui n'arrête pas d'éluder les outils savants ou rustiques des chercheurs. C'est probablement pour cela que la formation des futurs dirigeants, dans les temps anciens, était confiée à des précepteurs dont le rôle consistait à développer chez les jeunes candidats une vision large du monde et à décrire les réalisations et les comportements de dirigeants ayant marqué l'histoire. La seule façon de former les dirigeants, pensait-on, était d'en faire des êtres cultivés et d'alimenter leur imagination en leur décrivant ce que de grands dirigeants, qui ont laissé leur empreinte sur des organisations importantes, ont fait.

Parmi les petites choses que nous connaissons sur les dirigeants et sur ce qu'ils font, on peut en citer trois (Andrews, 1987). Tout d'abord, le dirigeant est « l'architecte de la raison d'être de l'organisation ». Rien n'est plus important que de montrer le chemin, de conceptualiser les objectifs et de guider les membres de l'organisation vers eux. En corollaire, il est essentiel que le dirigeant veille à ce que l'organisation ne dérive pas. Même si cela semble trivial, tenir le compas, maintenir le cap, tout en essayant de maintenir la pertinence de l'organisation par rapport à son milieu, est essentiel pour la survie de toute entreprise humaine. En effet, l'action dans les organisations peut être tellement enivrante pour les individus qu'ils se laissent emporter par leur enthousiasme dans toutes sortes de directions. En poursuivant leurs intérêts, ils peuvent faire perdre son âme à l'organisation. Seules la vigilance, la constance et la détermination des dirigeants évitent à une organisation de se perdre sur des terrains qui ne lui sont pas favorables. De ce fait, ils sont amenés à jouer deux grands rôles complémentaires à celui d'architecte de la finalité, soit celui de « leader personnel », qui donne l'exemple et sert de modèle, et celui de « leader de l'organisation », qui veille aux résultats et s'assure que la complaisance ne s'empare pas des membres.

C'est difficile d'être un grand dirigeant. Et de nos jours, les problèmes sont tellement compliqués que reconnaître les grands dirigeants qui résistent à l'usure du temps parmi la foule d'opportunistes qui recherchent les réussites immédiates est un défi majeur. C'est pour cela que les « dirigés » eux-mêmes ont besoin d'être éduqués. Et la seule façon de le faire consiste à décrire l'action de ceux qui ont dirigé.

Tel est le but de cette collection. Nous l'avons intitulée « Les Grands gestionnaires et leurs œuvres », mais ce titre ne devrait pas tromper le lecteur. D'abord, nous n'avons pas de normes calibrées pour évaluer le leadership. Personne n'en dispose et n'en disposera jamais. Nous avons alors simplement

décidé de faire confiance au jugement de quelques chercheurs, donc à leur subjectivité, pour le choix des monographies qui sont publiées. Ensuite, il nous arrivera de décrire des dirigeants qui, par les normes communément admises, ont échoué, mais qui à nos yeux ont fait des choses dignes d'être mises au jour. Finalement, nous encourageons le lecteur à utiliser son sens critique pour apprécier le caractère exemplaire des dirigeants choisis. L'objectif de ces monographies n'est donc pas de révéler des normes, mais d'alimenter l'imagination, la réflexion et peut-être le débat.

Il est important de dire aussi que « les grands dirigeants » ne font pas nécessairement les manchettes des journaux populaires. Ils peuvent parfois être inconnus du grand public. Qui connaît Masaru Ibuka, le créateur de Sony. Même au Japon, seuls les initiés connaissent ce grand dirigeant qui continue à inspirer l'entreprise la plus innovatrice au monde. Au Québec, le commun des mortels, et en particulier nos jeunes étudiants, ignorent presque tout de ceux qui, par exemple, à Hydro-Québec, au Mouvement Desjardins, à Power Corporation, aux Coopérants, à la Banque nationale, à Provigo, ont permis les réalisations qui nous impressionnent aujourd'hui. La notoriété n'est souvent pas leur préoccupation. Leur passion est mieux exprimée par les termes : réaliser, servir, contribuer. En tous cas, c'est à ceux-là que cette collection est consacrée.

Les premières monographies qui ont été réalisées portent surtout sur des dirigeants d'organisations du Québec, notamment Roland Arpin et le Musée de la civilisation, Laurent Beaudoin et Bombardier. D'autres suivront. Sur les tablettes, nous avons des monographies de dirigeants d'entreprises privées, d'organismes publics, de gouvernements et d'organisations à but non lucratif. Parmi les plus avancées, il y a celles sur Claude Castonguay et ses multiples réalisations, sur les dirigeants du Club de hockey Canadiens de Montréal,

du Jardin botanique et du Biôdome. Cependant, cette collection s'orientera aussi vers de grands dirigeants extérieurs au Québec et dont les réalisations ou les comportements peuvent avoir une valeur d'exemple pour la communauté québécoise.

La réalisation de cette collection demande beaucoup d'efforts et de ressources. D'abord, il faut mentionner la contribution de l'École des HEC et de son directeur actuel, M. Jean Guertin, qui a reconnu l'utilité d'une telle collection pour la communauté dont nous faisons partie. Il y a aussi la contribution de mes collègues Marcel Côté, Richard Déry, Laurent Lapierre et Francine Séguin qui, au sein du comité de rédaction de la collection, ont travaillé à donner une forme définitive à la collection et à en faire une réalité. Il faut aussi mentionner la complicité et la sympathie dont nous avons bénéficié du grand administrateur qu'est Adrien Lacombe, et de la directrice de la recherche, Suzanne Rivard.

Avant de laisser la place à ce qui est le plus important, la description des gestionnaires en action, j'aimerais terminer sur une note personnelle. Les dirigeants des organisations arrivent à obtenir la coopération des membres au moins autant par ce qu'ils sont que par ce qu'ils font. Après l'accident de l'Exxon Valdez, lors d'une assemblée d'actionnaires, l'un d'entre eux a saisi l'imagination de tous lorsqu'il a interrompu le Président de l'entreprise en lui disant : « Monsieur, ce que vous êtes parle si fort que je n'entends pas ce que vous dites ! ». De même, dans son remarquable livre, *L'homme qui plantait des arbres*, Jean Giono nous a démontré comment une personne inconnue et sans instruction, Elzéar Bouffier, pouvait, sans discours, et par son seul comportement, saisir notre imagination et nous montrer que la voie de la foi, de la générosité et de la constance dans l'effort contenait ses propres récompenses.

Le leadership, le vrai, contient en soi ses propres récompenses. Dans le livre de la vertu du Tao, Lao Tsu a bien saisi cela en nous avertissant que les applaudissements seront rares. Ils devront venir de l'intérieur, de la petite sculpture intérieure du dirigeant. La plupart de mes collègues et moi-même sommes convaincus que, pour amener les autres à réaliser de grandes choses, les dirigeants ont parfois besoin de quelques connaissances et de beaucoup de savoir faire, analytique et interpersonnel. Mais ce qui est essentiel reste implicite, bien que très visible : le savoir être ou simplement la façon d'être. C'est peut-être cela qui donne son caractère mystérieux et insaisissable à la direction des personnes et des affaires.

C'est pour cela que nous avons l'espoir que ces monographies vont susciter de l'intérêt pour un regard plus attentif sur nos dirigeants. Cela permettra peut-être de comprendre les défis personnels et organisationnels auxquels ils font face et d'apprécier leur contribution, même lorsqu'elle est moins que parfaite.

Taïeb Hafsi
École des HEC, Montréal

PRÉFACE

Bombardier est une entreprise dont l'histoire est intimement liée à celle du Québec moderne. Armand Bombardier avait les qualités qui ont valeur de symbole dans ce pays. Il était créatif, attentif aux besoins de ses concitoyens et suffisamment ingénieux pour mettre au point des produits pour leur simplifier la vie. Sa motoneige a été un outil de transformation remarquable de l'environnement canadien. C'est aussi tout un symbole. C'est grâce à cette machine que la conquête des vastes étendues de neige a été achevée. Certains le regrettent, considérant ce véhicule comme un intrus dans le mystère de la vie sauvage des campagnes nationales. D'autres objecteront que le viol de la nature n'a rien à voir avec l'invention de Bombardier, mais plutôt avec l'utilisation que nous en faisons collectivement. En tout cas, il faut bien reconnaître que cette petite machine fait partie de notre paysage hivernal.

Bombardier était aussi un homme de coeur et de communauté. Il n'a cessé d'exhorter ses enfants à accorder de l'importance à leur communauté et aux employés de leurs usines. Cela aussi fait partie de l'héritage du Québec : la solidarité est profondément ancrée dans l'âme québécoise. C'est pour cela que les remises en cause actuelles des acquis et du soutien social national suscitent tant d'angoisse et d'inquiétude chez la plupart d'entre nous.

Bombardier a non seulement été une entreprise marquante dans le passé, elle l'est aujourd'hui aussi. Les héritiers d'Armand Bombardier, notamment Laurent Beaudoin, ont su prolonger le mandat pour faire de cette entreprise l'une des plus admirées au Canada. Bombardier, tout en

continuant de bien faire ses choses traditionnelles, a réussi en quelques années à s'imposer dans un secteur, à la fois ancien et nouveau, celui des transports en commun (trains, avions notamment). Beaudoin a su montrer le chemin en matière d'adaptation à un environnement en changement rapide. Il a en particulier démontré un sens pratique, un courage et une détermination dans lesquels les Québécois et bon nombre de Canadiens se reconnaissent facilement.

La réussite dans chacun des domaines qui sont devenus la marque de commerce de Bombardier a été longue à venir. Les choix n'ont jamais été faciles. Les transports en commun ont même été perçus, au début, comme un domaine déclinant, peu prometteur, voire un cul-de-sac. L'aviation, en particulier, a été souvent considérée comme un domaine trop risqué, bouché, dominé par quelques entreprises. Pourtant, Bombardier nous a tous surpris en accédant à un positionnement unique qui la démarque nettement et lui donne un avantage concurrentiel difficile à battre.

Plus étonnant encore, c'est que la réussite est venue alors que le dirigeant de cette entreprise était le moins connu parmi les capitaines d'industrie du Québec, révélant une caractéristique essentielle de la qualité de direction dont bénéficie l'entreprise. Beaudoin a fait preuve de vision, mais surtout il a encouragé et libéré ses collaborateurs. Il les a poussés à l'aide de leurs propres collaborateurs, de sorte que la culture de Bombardier est devenue synonyme d'entrepreneurship et de collégialité.

En somme, Bombardier a mérité ce qui lui arrive en promouvant des valeurs qui ont toujours animé l'entreprise depuis sa création : créer avec hardiesse, se battre avec acharnement pour se positionner sur le marché, montrer du cœur les uns avec les autres, favoriser le groupe tout en valorisant les individus, respecter et se préoccuper du bien-être de la collectivité.

Aujourd'hui, aussi bien en France qu'en Belgique, en Irlande du Nord, en Autriche qu'aux États-Unis, Bombardier réussit avec les mêmes valeurs. Se sentant valorisé, son personnel fait preuve d'un attachement et d'un entrepreneurship qui sont exemplaires partout à travers le monde.

Pour relater les moments cruciaux qui ont présidé à une telle réussite, il fallait un auteur qui ait à la fois la sensibilité nécessaire pour apprécier les caractéristiques délicates de la culture d'une entreprise enracinée dans les valeurs québécoises, et la compétence en gestion nécessaire pour comprendre ce qu'est une stratégie de fonctionnement en situation de complexité. Il fallait aussi qu'il ait un intérêt passionné et soit déterminé à travailler sans relâche pour découvrir le sujet et le révéler au grand public, comme aux experts.

Il y a plus de trois ans, alors qu'il était en train de compléter son MBA à l'Université du Québec à Montréal, Miville Tremblay a décidé de suivre mon cours de « Politique générale d'administration » à l'École des HEC. En bon journaliste, il avait déjà repéré Bombardier comme étant une entreprise inhabituelle qui allait réaliser de grandes choses. Son étude de fin de cours portait sur Canadair et son intégration à Bombardier. C'est alors qu'il a été fasciné par la cohérence et la discrétion des dirigeants de Bombardier ainsi que par leur capacité à imprimer des valeurs communes à des unités disparates et localisées dans des pays très différents. Il avait déjà décidé de visiter la plupart des divisions Bombardier à travers le monde et, évidemment, ces visites n'ont fait qu'accentuer son engouement pour l'entreprise et son désir de la découvrir plus à fond.

Bien que la collection « Les Grands gestionnaires et leurs oeuvres » ne fût pas encore complètement définie, je trouvais la passion de Miville tellement contagieuse que je lui demandai s'il était disposé à nous faire part de ses découvertes dans ce cadre. Il n'hésita pas un instant.

Il faut signaler que Miville est un personnage assez particulier. C'est un journaliste soucieux de son intégrité et de sa liberté de critique. Aussi, s'empressa-t-il de me dire qu'il n'entendait pas écrire une apologie de Bombardier. Je répliquai que malgré le titre de la collection, nous ne cherchions pas à porter aux cieux des gestionnaires, fussent-ils les meilleurs. Tout ce que nous voulions, c'était apprendre de leur expérience, en la faisant connaître. Afin de contrebalancer cette fâcheuse tendance que nous avons tous à tout évaluer sans apporter de nuance et de préférence de manière définitive, nous nous entendîmes rapidement

pour dire que la réussite est un phénomène passager et que le plus important est de faire de l'expérience des gestionnaires qui se distinguent une expérience collective.

En outre, Miville est un personnage très attachant. Il a une curiosité intellectuelle insatiable et s'enthousiasme souvent devant les prouesses des autres. Il écoute patiemment et respecte son sujet suffisamment pour ne pas sauter à des conclusions hâtives et pour accepter de se soumettre à la critique des autres. J'ai été d'ailleurs surpris d'apprendre qu'il avait soumis la première version de son texte à des collègues de La Presse connus pour leur rigueur et leur sévérité. Leurs commentaires furent d'ailleurs à la mesure de leur réputation... Avec courage, Miville ajusta et rajusta, jusqu'à ce que le texte soit à sa satisfaction.

Comme directeur de la collection, je n'avais plus rien à faire. Miville avait tellement soigné la qualité de son texte que ma préoccupation était surtout de l'amener à le sortir du métier. Dans ce processus, je me suis fait un ami. Je respecte en lui son professionnalisme et ses valeurs personnelles. J'ai aussi beaucoup appris, notamment sur les journalistes. J'ai découvert chez eux un souci de la qualité et une rigueur qui feraient pâlir d'envie bon nombre de mes collègues universitaires. Finalement, en suivant Miville, en participant à certaines des interviews, j'ai appris beaucoup sur Bombardier et sur ses dirigeants. Peu d'entreprises auront autant mérité le grand intérêt que leur portent les universitaires et le public. Je vous invite à découvrir pourquoi.

Taïeb Hafsi École
des HEC,
Montréal, le 6 février 1994

REMERCIEMENTS

Lorsque Taïeb Hafsi, professeur de stratégie à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) de Montréal, m'invita à participer au projet de collection Les Grands Gestionnaires et leurs œuvres, j'ai cru pouvoir m'en tirer rapidement en mettant bout à bout divers travaux universitaires et articles portant sur Bombardier. Je misais sur les économies d'échelle. J'ai plutôt découvert la courbe d'apprentissage et les efforts requis pour rédiger une étude de cas concrète et vivante. À sa manière, celle d'un vrai maître, Taïeb m'a patiemment guidé et encouragé dans cette tâche, sans jamais forcer la plume. Avec les années, plusieurs des théories enseignées par les très bons professeurs s'effacent de la mémoire, mais jamais leur façon de nous faire réfléchir, de nous amener à découvrir l'inconnu. Et pendant que j'en suis aux origines de cette aventure, il me faut saluer quelques collègues de classe, Ping Yan, Claude Lauzon et Luty Nahas, avec qui j'ai eu beaucoup de plaisir à rassembler des informations sur Canadair et le Sea-Doo.

Encore fallait-il que Bombardier accepte de collaborer au projet. MM. Raymond Royer et Laurent Beaudoin ont pris ce risque et ne m'ont jamais ménagé leurs appuis. La recherche qui a mené à ce livre repose principalement sur de longues interviews avec les hauts dirigeants, ainsi que sur des rencontres avec quelque quatre-vingts personnes qui, tant en Amérique du Nord qu'en Europe, travaillent

à tous les échelons de l'entreprise, ou sont en contact étroit à titre de consultants, fournisseurs, clients ou observateurs attentifs ; toutes ces personnes ont collaboré avec franchise et dévouement, sans rien demander en retour. Elles m'ont beaucoup enrichi. J'espère seulement que le lecteur en tirera tout autant de leur témoignage.

Un tel projet ne va pas sans coûter des sous. Aucun n'est venu de Bombardier. La plus grande partie de la recherche s'est déroulée en 1990 et 1991, pendant des études de MBA financées par des bourses accordées par l'éditeur de *La Presse*, M. Roger D. Landry, et la Fondation Jacques-Francœur, créée par l'ex-éditeur du même nom. Les HEC ont financé la rédaction du livre. Je leur en suis très reconnaissant.

Après les voyages et les interviews fascinants, il a bien fallu écrire, et surtout corriger. Pour cette dernière étape, je dois rendre grâce à plusieurs personnes, à commencer par tante Marthe Legeault, pour son œil de lynx, et son affection. Ensuite, mes collègues de *La Presse*, Lisa Binse, Paul Durivage, Valérie Beauregard et particulièrement Claude Picher, pour m'avoir fait l'amitié de leurs critiques et réserves, lesquelles m'ont aidé à resserrer des passages qui en avaient grandement besoin. Le résultat n'est pas parfait, mais les limites du livre sont miennes.

Enfin, parce que, heureusement, il y a autre chose dans la vie que le travail, je remercie ma conjointe Danielle Desmarais ainsi que nos enfants, Maxime et Laurence, pour leur patience et leur amour.

TABLE DES MATIÈRES

Préface	xv
Remerciements	xix
Jaune Ski-Doo	1
Survol de reconnaissance	5
L'héritage	9
Le gendre s'installe	12
La crise	15
Le redressement	17
La diversification	18
Une philosophie de gestion	21
L'engagement de Royer	23
Organiser La Pocatière	25
Pas de contrat, pas de job	28
La rencontre des Trois-Tilleuls	31
Des programmes de renforcement	32
Philosophie de gestion de Bombardier Inc	34
La commande du siècle	37
Un milliard	38
La vraie force : la fabrication	41
Le client se fait plus exigeant	42
Une gestion systématique	43
La voie des alliances	45

Ah, ces Belges !	49
Une acquisition graduelle	51
Résistance généralisée	52
La patience a des limites	54
Le virage de Canadair	57
Les déboires de Canadair	59
Un saut dans l'inconnu	60
Un climat épouvantable	61
Conflit entre Royer et Lowe	63
Un premier bilan	65
Stratégie de Canadair	67
Gérer le changement	69
L'environnement explosif de Shorts	71
Catholiques menacés	74
La violence	76
La filière Kennedy	78
Shorts vit une révolution	79
Battre les Japonais	83
Une nuisance publique	86
Le Sea-Doo devant, le Ski-Doo derrière	88
Des concessionnaires choyés	90
La direction	93
La stratégie	95
Une croissance par acquisitions	97
Diversité intégrée	99
Autonomie et contrôle	100
La planification stratégique	101
Le suivi du plan	103
Le contrôle hiérarchique	104
La philosophie de gestion	105

La transfusion	109
Le leadership	111
La gestion par les autres	115
Organisation et culture	117
Mondialisation	118
Management interculturel	120
Annexe	124
Chronologie	127
Bibliographie	129
À propos de l’auteur	131

Jaune Ski-Doo

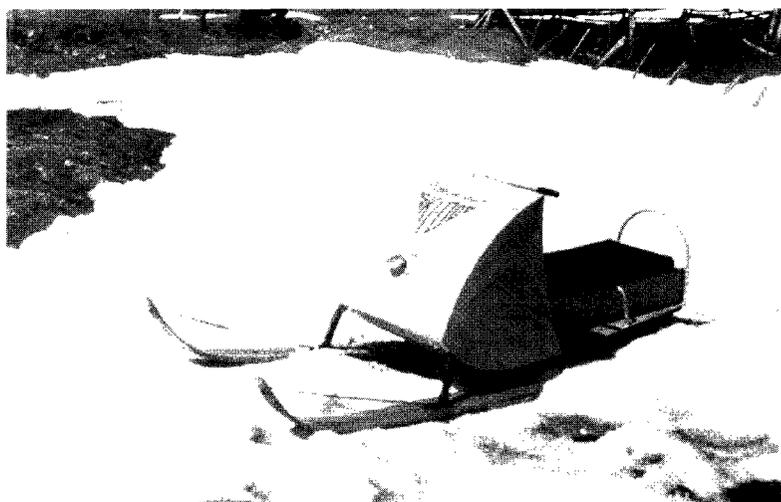
Une demi-heure durant, la route secondaire abîmée par le gel et le dégel serpente entre les fermes. Les taches vert pâle des champs fauchés de frais alternent avec les taches vert foncé des boisés. Puis, du haut d'une colline, apparaît un gros village. Officiellement, soutient la brochure touristique, une ville, avec tout juste 2500 âmes. Plus loin, devant, à l'autre bout d'un court vallon qui donne son nom à l'endroit — Valcourt — une montagne, surmontée d'une grande croix qui, le soir, s'illumine. En 1950, Joseph-Armand Bombardier l'a offerte à ses concitoyens pour marquer l'Année sainte. Depuis lors, Valcourt est bénie par le ciel.

Dans cet endroit perdu des Cantons de l'Est, Joseph-Armand Bombardier a fondé une entreprise aujourd'hui quatre fois milliardaire. Pourtant, malgré la grande usine qui occupe le tiers du village, Valcourt est demeuré cela : un gros village. Quelques commerces sur la rue principale et, de chaque côté, des petits quartiers de banlieue égarés en rase campagne, à 135 kilomètres au sud-est de Montréal. Sur cette rue principale, la Saint-Joseph, un camion chargé de balles de foin croise une semi-remorque aux couleurs des Ski-Doo et Sea-Doo. Un peu plus loin, à l'ombre de l'église,



JOSEPH-ARMAND
BOMBARDIER

LA MOTONEIGE DE SÉRIE 1959-1960.
LES SKIS ÉTAIENT ALORS EN BOIS.



plus cossue et plus bourgeoise que le presbytère, l'ancienne maison de Joseph-Armand. Elle appartient à la compagnie, qui en prend bien soin.

Rues propres et maisons prospères respirent la fierté. Valcourt est devenu un village célèbre au Québec. Il y a cinquante ans, dans un modeste garage blanc, Joseph-Armand Bombardier y a inventé l'autoneige et plusieurs années plus tard, le Ski-Doo. Déménagé dans un parc au centre du village, le garage existe toujours, flanqué d'un intéressant musée consacré à la motoneige. On y présente les prototypes de l'inventeur, dont certains semblent surgir d'un livre de Jules Verne. Dans une vitrine, les médailles et le sabre de Chevalier de Colomb que J.-A.¹ a remportés pour ses bonnes œuvres.

Les œuvres de Bombardier inc. sont aussi visibles que la croix de son fondateur : palais des sports, club de golf, tennis, piscine, terrain de balle. La Fondation J.-Armand Bombardier les a offerts à Valcourt entre 1965 et 1970. La Fondation, qui distribue également des bourses aux jeunes de la région, loge dans des bureaux élégants en face du Musée J. Armand Bombardier et à côté du centre culturel Yvonne L. Bombardier (l'épouse, qui d'autre ?), doté d'une belle bibliothèque publique. Des équipements que souhaiteraient posséder des villes plus importantes. À ne pas en douter, la richesse du village et des environs dépend entièrement de la grande usine qui, en cette fin d'août, ronronne vingt-quatre heures sur vingt-quatre.

Dans le testament qu'il rédige peu de temps avant sa mort, J.-A. Bombardier enjoint ses enfants : « N'oubliez jamais que notre compagnie a vu le jour à Valcourt dans un petit garage, et que ce sont les gens de notre village et des environs qui m'ont toujours aidé à lui donner l'ampleur qu'elle a actuellement. Soyez toujours humains dans vos

1. Ses contemporains l'appelaient parfois J.-A.

relations avec nos employés². » Bombardier avait un sale caractère, mais manifestait un paternalisme bienveillant ; en retour, ses employés lui vouaient attachement, respect et dévouement. Ces valeurs traditionnelles continuent d'imprégner la philosophie de gestion de l'entreprise.

« Quand on se coupe, on saigne jaune » — le jaune moutarde des premières motoneiges Ski-Doo —, ont coutume de dire les vieux employés de Valcourt. L'expression marque l'appartenance et la fidélité. Manifestement, elle marque l'identité. Mais quelle identité ? Qu'y a-t-il derrière ce symbole qui fasse le succès durable de Bombardier ? Certains critiques affirment que ce sont la chance et les subventions gouvernementales. Ces explications ne vont pas à l'essentiel. Comme souvent, la vraie réponse est plus complexe à mettre au jour. Le succès s'explique par l'héritage laissé par l'inventeur génial que fut Joseph-Armand Bombardier, par le leadership du président Laurent Beaudoin, qui a construit une organisation multinationale, et par une œuvre qui a sa vie propre, un élan qui dépasse et survivra à ses créateurs. Cela dit, reste à découvrir le comment.

Cet essai est une recherche du pourquoi et du comment, une analyse de ce sang jaune qui distingue Bombardier et en fait l'entreprise la plus admirée des Québécois. Ce n'est pas une histoire de l'entreprise, laquelle reste à écrire, ni une biographie de ses principaux dirigeants. Ce n'est pas davantage une description exhaustive des activités qui s'étendent maintenant dans huit pays et trois grands secteurs industriels.

Ce livre est un peu construit comme la toile d'un peintre impressionniste : de près, on ne voit que des taches sans signification apparente, mais en reculant de quelques

2. Cité dans Roger LACASSI. (1988). *Joseph-Armand Bombardier: le rêve d'un inventeur*, Montréal, Libre Expression, p. 228.

pas, le tableau prend forme. Chaque chapitre se veut une tache de couleur, un moment fort, une étape cruciale ou un aspect important de l'organisation. Certes, on y verra aussi des taches plus sombres, car la réussite passe par des épreuves et parfois des échecs. Et des zones de clair-obscur, la vérité n'étant pas toujours tranchée, manifeste. Ces morceaux choisis illustrent chacun des principaux éléments de la stratégie de Bombardier. Bien qu'incomplet, l'ensemble témoigne de la diversité, de la richesse et, nous l'espérons, de la vie de l'entreprise. Il est donc peint un peu à la manière de Laurent Beaudoin, mais rendu avec une liberté totale. Plus prosaïquement, les adeptes de la gestion y trouveront une série d'études de cas portant sur différentes fonctions de l'entreprise, et illustrant chacune de manière concrète des problèmes importants rencontrés par les gestionnaires de grandes organisations internationales.

SURVOL DE RECONNAISSANCE

Avant d'examiner certaines facettes de Bombardier, effectuons un bref survol de reconnaissance en nous laissant guider par la mission de l'entreprise. Cette mission, définie par les dirigeants, fut présentée la première fois dans le rapport annuel de 1988. Attention, chaque mot compte.

Bombardier Inc. a pour mission d'être le chef de file dans les pays où elle poursuit ses activités, et d'être reconnue comme un leader mondial à titre de concepteur, fabricant et distributeur de matériel de transport et autres produits et services reliés à sa technologie.

Nous visons l'excellence dans notre souci de répondre aux besoins et aux exigences du client et du marché, tout en réalisant un haut niveau de rentabilité qui garantira la croissance de la Société, un rendement acceptable du capital investi, la qualité de vie et la sécurité d'emploi de notre personnel et l'accomplissement du rôle social de Bombardier.

La progression de notre entreprise s'est appuyée sur des valeurs et des principes fondamentaux. Ces valeurs et ces principes doivent continuer d'inspirer et de guider notre gestion et notre personnel. Nous devons y trouver le fil conducteur qui relie entre elles toutes nos activités.

Le succès de Bombardier repose sur la fierté d'appartenance, le professionnalisme, l'entrepreneurship, l'engagement, l'effort maximum et l'esprit d'équipe de tous les employés.

Dans le rapport annuel de 1993, il est ajouté : « La Société déclare expressément que la protection de l'environnement fait maintenant partie intégrante de sa mission d'entreprise, qu'il s'agisse de la santé, de la sécurité et du bien-être de ses employés ou de la population en général.

Sous le nom de L'Auto-Neige Bombardier, l'entreprise fut incorporée en 1942 par Joseph-Armand Bombardier. Cet autodidacte venait d'inventer un lourd véhicule équipé de chenilles et de skis capable de circuler sur la neige et de sortir de leur isolement hivernal les populations des régions rurales du Québec. Le marché pour ces appareils disparut brusquement après la Deuxième Guerre mondiale avec le déneigement régulier des routes secondaires. L'entreprise se diversifia alors dans les véhicules utilitaires pour l'exploitation forestière et minière. C'est toutefois l'invention de la motoneige Ski-Doo, en 1959, qui remporta le premier grand succès commercial.

Aujourd'hui, Bombardier Inc. est encore contrôlée par les enfants de J.-A. Bombardier, qui détiennent seulement 22,9 % du capital, mais 62,9 % des votes grâce à l'existence de deux catégories d'actions ordinaires³. L'entreprise a

3. La structure du capital comporte trois types d'actions : les actions de classe A, qui ont dix voix chacune, les actions subalternes de classe B, qui ont un droit de vote, et les actions privilégiées à dividende cumulatif, qui n'ont pas de droit de vote. Chaque action de classe B deviendra convertible en une action de classe A dans le cas où une offre d'acquisition d'actions de classe A serait acceptée par l'actionnaire majoritaire, en l'occurrence la famille

vendu plus de deux millions de Ski-Doo, mais, en 1992, les motoneiges ne génèrent plus que 6,5 % du chiffre d'affaires de 4,4 milliards \$ CAN et une fraction encore plus modeste de son bénéfice net de 132,8 millions. La gamme des véhicules sportifs s'est étendue à la motomarine Sea-Doo dans les ateliers de Valcourt, les ouvriers continuent de fabriquer un nombre limité de véhicules utilitaires à chenilles, notamment des surfaceuses pour damer les pentes de ski. Le Groupe des produits de consommation motorisés comprend également l'usine de moteurs Rotax, à Gunskirchen, en Autriche, et l'usine de motoneiges Scanhold Oy, à Rovaniemi, en Finlande.

Bombardier brasse maintenant la moitié de ses affaires dans l'aéronautique. Dans ses usines de Canadair à Montréal, de de Havilland à Toronto, de Short Brothers à Belfast en Irlande du Nord, et de Learjet à Wichita au Kansas, la compagnie fabrique des avions d'affaires, des avions de transport régional à réaction et à turbopropulseur, des avions amphibies pour lutter contre les incendies et, en sous-traitance, des composants d'avions pour Boeing, Airbus, McDonnell Douglas et Fokker, ainsi que des composants de réservoir de la navette spatiale américaine pour le compte de Martin Marietta. Une petite division militaire (8,2 % du chiffre d'affaires) produit également des missiles et des appareils téléguidés de reconnaissance, en plus d'assurer l'entretien de chasseurs et de former des pilotes.

Le deuxième secteur en importance est celui du matériel de transport en commun, avec 28 % des ventes. Dans ses usines de La Pocatière au Québec, de UTDC à Kingston et Thunder Bay en Ontario, de Barre au Vermont, de Concarril au Mexique, de BN en Belgique, d'ANF-Industrie

Bombardier, ou dans le cas où la famille cesserait de détenir plus de 50 % des actions de classe A. En 1993, la famille et les dirigeants de la société possèdent 80 %, des actions de classe A en circulation. Bref, si la famille accepte de vendre ses actions, tous les actionnaires ordinaires des classes A et B obtiennent des droits identiques.

en France, de Prorail au Royaume-Uni et de Bombardier-Wien Schienenfahrzeuge en Autriche, l'entreprise fabrique des voitures de train (dont le TGV), des voitures de métro, des tramways et d'autres types de véhicules légers et lourds sur rail.

Enfin, les filiales Crédit Bombardier, Bombardier Capital et Financière Bombardier offrent des services de financement d'avions, de stocks de concessionnaires et d'équipements industriels dans une variété de secteurs. Ces activités de support génèrent seulement 1,3 % du volume d'affaires. Au total, Bombardier compte 34 300 employés répartis également entre l'Europe et l'Amérique du Nord. Plus de 90 % de ses ventes se font dans des marchés situés à l'extérieur du Canada, dans plus de cinquante pays. Au début de 1993, le carnet de commandes dépassait les huit milliards.

Comment gère-t-on une organisation aussi grande et aussi complexe compte tenu de la variété de ses produits, de ses technologies, de ses marchés géographiques et des cultures de ses employés ? Comme ailleurs, l'apprentissage s'est fait graduellement, sous l'impulsion du leadership personnel de Laurent Beaudoin. Mais, après quelques années, ce leadership a dû s'exercer par l'entremise d'adjoints, et prendre appui sur une organisation en développement continu. À travers des exemples concrets, on découvre la recette qui a fait le succès de cette grande entreprise : les ingrédients et surtout la manière de faire.

L'héritage

« En 1964, raconte Laurent Beaudoin, j'étais dans l'entreprise depuis neuf mois à peine quand monsieur Bombardier est décédé. Nous étions tous relativement jeunes ; j'avais vingt-six ans. Le marché de la motoneige était en explosion. Et on avait le choix : vendre l'entreprise et jouir de la vie — on avait eu plusieurs offres attrayantes de multinationales comme Mercury et Outboard Marine — ou travailler à développer l'entreprise, qui était saine et avait un bon produit⁴. »

La famille Bombardier et Laurent Beaudoin ont choisi le risque et le travail, fidèles en cela à l'héritage du fondateur Joseph-Armand Bombardier, « une personne qui ne s'est pas permis de beaucoup jouir de la vie et qui a légué à ses enfants l'esprit du travail. Par son esprit inventif et son travail, il a démontré que l'on pouvait réussir. La famille était d'accord ; on avait un bon legs et c'était à nous de le faire fructifier. Cette constatation que “rien n'est acquis sans effort”, je pense que c'est resté dans l'entreprise. Si d'autres

4. À moins d'indications contraires, toutes les citations sont tirées d'Interviews réalisées par l'auteur.



LAURENT BEAUDOIN
PRÉSIDENT DU CONSEIL ET
CHEF DE LA DIRECTION BOMBARDIER INC.

pouvaient réussir, on pourrait le faire aussi. On avait confiance en notre étoile. »

La bonne étoile de Laurent Beaudoin s'est allumée le 13 mai 1938. Dans une famille de six enfants, il est le plus jeune et le seul garçon. Son père a fondé P.A. Beaudoin, un grossiste en épicerie établi à Laurier-Station, et qui sert une région rurale s'étendant, au sud de Québec, de la Beauce jusqu'au lac Mégantic. Son père lui communique le goût d'entreprendre. « J'ai été initié très jeune. À la maison, on parlait beaucoup d'affaires et ma mère participait au commerce de mon père. La maison était reliée à l'entrepôt. Quand mon père négociait différentes choses, je m'asseyais dans son bureau et j'écoutais. Le soir, quand les commis voyageurs revenaient avec leur argent, je balançais les comptes avec eux. » Très jeune, il participe à l'entreprise familiale, travaillant sur les camions de livraison et dans l'entrepôt pour dresser l'inventaire.

À l'âge de dix ans, Laurent Beaudoin quitte la maison pour suivre son cours classique chez les pères eudistes du Collège Sainte-Anne, en Nouvelle-Écosse, une province qui lui semble à l'époque aussi loin que le bout de monde. « Ça m'a ouvert l'esprit », dit-il. Au sortir du collège, Laurent hésite entre deux options : le génie mécanique ou l'administration. « J'aurais choisi le génie, si je n'avais pas été faible en calcul différentiel et intégral. »

Il s'inscrit donc en comptabilité à l'Université Laval. Mais l'étudiant trop dissipé n'obtient pas le diplôme. Beaudoin se ressaisit à l'Université de Sherbrooke, où il complète une maîtrise en commerce et devient comptable agréé en 1961. Fils d'un homme d'affaires qui a tout appris par lui-même, Beaudoin reconnaît l'utilité d'une formation universitaire en gestion. Sans elle, « nos connaissances se limitent à l'expérience concrète et il devient difficile de comprendre les opérations et d'avoir le sentiment de les contrôler sans être directement impliqué. Et cela limite la

taille et la diversité d'une entreprise dirigée par un entrepreneur qui apprend sur le tas. »

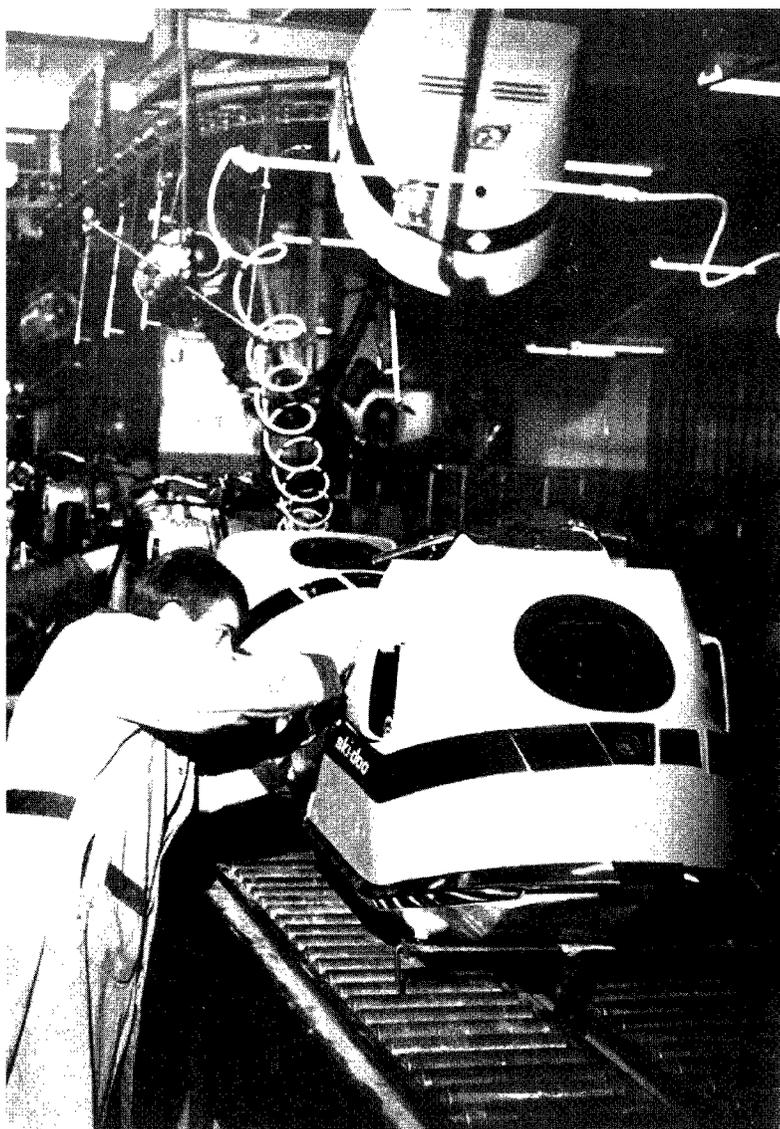
En Faculté de commerce, il s'intéresse aussi à Claire Bombardier, fille de Joseph-Armand. Elle abandonnera ses études pour s'occuper des quatre enfants, Nicole, Pierre, Élane et Denise, qui naîtront de leur mariage. « Le fait que ma femme ait suivi un cours de commerce m'a permis de beaucoup échanger, dit-il aujourd'hui. Elle a toujours été au courant de ce qui se passait dans l'entreprise. Ça l'aidait à comprendre pourquoi je n'étais pas là souvent. Comme dirigeant, tu es souvent seul, et il n'y a pas beaucoup de monde à qui parler. Si tu peux en parler avec ton épouse, c'est important. » De fait, Claire deviendra son principal conseiller et le couple demeurera très uni.

LE GENDRE S'INSTALLE

Au départ, ils s'établissent à Québec où Laurent ouvre son cabinet, Beaudoin, Morin, Dufresne & Associés. Très tôt, J.-A. Bombardier lui confie le mandat de découvrir ce qui va mal dans une scierie qu'il possède à Woburn, près de la frontière du Maine. Beaudoin redresse la situation. Impressionné par la performance de son gendre, Joseph-Armand lui offre le poste de contrôleur de L'Auto-Neige Bombardier, comme s'appelait l'entreprise à l'époque. Beaudoin quitte son bureau de Québec et s'installe à Valcourt en 1963.

Six mois après la mort du fondateur, en 1964, la famille lui confie la direction générale et, par la suite, en 1966, le poste de président et chef de la direction. « Il nous manquait le génie inventif de monsieur Bombardier, qui avait été à la base du développement de l'entreprise mais, on s'est dit que l'on pouvait compenser par autre chose ».

Cette autre chose sera le marketing et la fabrication de masse. Beaudoin choisit de concentrer les efforts sur le



LIGNE DE MONTAGE DE MOTONEIGES
À L'USINE DE VALCOURT,
MODÈLE OLYMPIQUE 1969

Ski-Doo, le produit le plus prometteur, sans pour autant abandonner les véhicules industriels qui passionnaient son beau-père. Apportant une expertise nouvelle à l'entreprise, Beaudoin commande les premières recherches en marketing et lance des campagnes de publicité que J.-A. Bombardier avait toujours dédaignées. Ces efforts mènent à une segmentation du marché, comme dans l'industrie automobile, avec plusieurs modèles et options, offerts dans un large éventail de prix. Beaudoin stimule les ventes et améliore la qualité du service. L'entreprise déploie de grands efforts pour développer le jeune sport de la motoneige. Elle encourage une pratique plus courtoise et moins dangereuse sur des pistes spécialement aménagées en appuyant la création de clubs. En 1969, pour accroître sa part dominante du marché, Bombardier achète Motoski, un important concurrent.

Parallèlement, la production évolue de la fabrication en petites séries vers l'assemblage à grand volume sur une chaîne de montage⁵. La compagnie n'introduit aucune grande innovation technologique, mais les modèles de Ski-Doo deviennent plus performants, plus fiables et moins bruyants. Beaudoin poursuit l'intégration verticale amorcée par J.-A. Bombardier. « Au Québec, dans les années soixante, il n'y avait pas d'industrie de support capable de nous suivre », explique-t-il. En 1970, après l'achat du motoriste autrichien Rotax, Bombardier fabrique, dans neuf filiales, 90 % des pièces du Ski-Doo.

La société croît rapidement. De 1964 à 1972, le chiffre d'affaires passe de 10 à 183 millions. En 1967, le nom de l'entreprise est changé pour Bombardier Limitée. En 1969, après un premier appel public à l'épargne de trente-deux millions, les actions sont inscrites aux bourses de Montréal et de Toronto. Le succès de Bombardier attire des émules :

5. Voir Chris DeBRESSON et Joseph LAMPEL (1985). « Beyond the Life Cycle Organizational and Technological Design », *Journal of Product Innovation Management*, septembre, pp. 170-195.

on comptera jusqu'à cent fabricants de motoneiges dont une vingtaine de concurrents sérieux. Aujourd'hui, il n'en reste plus que quatre.

LA CRISE

En 1973, la première crise du pétrole met fin à l'âge d'or de la motoneige. Les prix élevés du carburant entraînent une inflation généralisée, à laquelle s'ajoutent une série d'hivers peu enneigés et des changements sociaux qui se manifestent par une sensibilité naissante pour l'environnement et par la popularité grandissante du ski. Les ventes de motoneiges chutent dramatiquement. En 1972, Bombardier en vendait près de 200 000 par an, mais deux ans plus tard, pas plus de 60 000 à 70 000, ce qui entraînera la première perte de la compagnie, chiffrée à huit millions.

Cette crise va mettre à l'épreuve les capacités de gestion de Laurent Beaudoin et développer sa persévérance. Il a la ténacité qu'il faut pour diriger un secteur industriel, affirme Raymond Royer, président et chef de l'exploitation. « Il est toujours facile de paniquer si les ventes prévues ne sont pas là, ou si la production anticipée glisse de quelques mois. Ce n'est pas le cas avec lui. Sa question est toujours : bon, à partir de maintenant, qu'est-ce qu'on fait ?

Le regard intense, le contact simple et chaleureux, Beaudoin communique efficacement, en français comme en anglais, malgré ses phrases mal construites et sa piètre qualité d'orateur. Il comprend rapidement des situations complexes et les aborde sans détour : « Je suis un homme résolument pratique qui croit que les problèmes et les questions doivent être formulés de la manière la plus simple possible. »

« C'est une personne ouverte, honnête, franche, qui aimerait être plus disponible. Il est toujours décontracté, mais sérieux. On lui reconnaît une très grande loyauté »,

que ses collaborateurs et employés lui rendent bien, affirme un cadre supérieur de Bombardier. « Je donne mon point de vue de façon assez directe, mais c'est rare que je fasse une colère, dit de lui-même Laurent Beaudoin. Je dis souvent à mes gens, lorsqu'il y a plusieurs points de vue sur une chose, c'est à vous de me convaincre. Si vous n'êtes pas capables de me convaincre avec des arguments, vous avez un problème ! Mais je suis capable de changer mon opinion et je l'ai fait souvent. » Un peu trop souvent, dit-on dans son entourage : « Occasionnellement, il remet en question des décisions qui ont été prises. Mais c'est aussi une force, car il accepte d'être contesté sur des décisions qu'il a prises. » Chose certaine, Beaudoin ne tolère pas ceux qui ne lui donnent pas l'heure juste : « Je ne suis pas capable de vivre avec ce défaut dans l'entreprise », dit-il.

Beaudoin est un homme droit, généreux, qui mène une vie familiale rangée, rapporte son amie Francine Vincelette. Il a beau être continuellement dans un avion *Challenger*, il ne fait pas pour autant partie d'un « jet-set ». Malgré la fortune, « dans la famille Bombardier, on use son linge. Les enfants ne sont pas gâtés. » Les gens qu'il fréquente dans l'intimité de sa maison de Knowlton, dans les Cantons de l'Est, sont des personnes avec qui il partage sa passion pour le sport. Beaudoin est un fonceur, « pas un placoteux ». Il conduit son Ski-Doo à cent milles à l'heure, son bateau à cent milles à l'heure et il pousserait bien son cheval à la même vitesse si la bête pouvait le faire. Il conduit lui-même sa voiture et ne veut pas de chauffeur. Lorsqu'il joue au golf, il s'impatiente, car le jeu ne va pas assez vite à son goût.

Même chose au travail, affirme un collaborateur de longue date : « Il est essoufflant à suivre. » Beaudoin est un travailleur acharné qui cherche à apprendre dans toutes les situations. Or, à la fin des années soixante-dix, il a beaucoup à faire et à apprendre.

LE REDRESSEMENT

Pour sortir Bombardier d'une crise qui menace sa survie, Beaudoin adopte une stratégie en deux axes : réduire considérablement la taille de l'exploitation du Ski-Doo et diversifier l'entreprise. Bombardier n'avait pas de gras, explique-t-il, mais sa structure ne correspondait plus au volume des ventes. Pour rétablir l'équilibre, il recrée le type d'organisation qu'était Bombardier lorsqu'elle traitait le même volume d'affaires. Connaissant intimement son organisation, Beaudoin savait où jouer du scalpel tout en préservant les organes essentiels. En même temps, toujours dans le but de réduire les coûts, il va investir dans l'automatisation de la production.

L'effondrement des ventes du Ski-Doo se répercute durement en amont, dans les filiales de fabrication des pièces. Pour se maintenir à flot, ces filiales se lancent, avec un demi-succès, dans la production de biens non liés à la motoneige, comme les sièges du Stade olympique de Montréal ! à la fin des années soixante-dix, Beaudoin conclura qu'il faut briser l'intégration verticale. À l'exception de Rotax, toutes ces filiales seront vendues, parfois à leurs cadres. L'approvisionnement chez des fournisseurs indépendants confère plus de souplesse et réduit les coûts, mais la compagnie conserve jalousement à ses installations de Valcourt le contrôle de la technologie et de l'assemblage.

La famille Bombardier refuse d'abandonner le marché de la motoneige qui s'effondre, mais reconnaît le besoin urgent de trouver autre chose pour assurer la croissance. Avant la crise, la société avait amorcé une timide diversification horizontale, c'est-à-dire qui ne touchait pas les fournisseurs en amont ou des distributeurs en aval, avec l'achat de Héroux, un fabricant de trains d'atterrissage. Mais il fallait faire plus. Et pour relever ce défi, Laurent Beaudoin pose un geste courageux et tout à fait inusité : il recrute et

se nomme un patron ! Volontairement, il cède son poste de chef de la direction.

« À l'époque, raconte Beaudoin, Bombardier avait une structure très très centralisée sur la motoneige. J'étais au centre de tout et je constatais, malheureusement, que personne ne pouvait prendre ma place pour redresser le secteur des produits récréatifs, qui représentait encore 95 % de nos activités. » Pour monter la nouvelle structure au siège social nouvellement déménagé à Montréal et pour lancer la diversification, Beaudoin recrute Jean-Claude Hébert pour un mandat de cinq ans, le temps de régler la crise dans la motoneige et de se trouver un successeur à Valcourt. Hébert venait de Hawcker Siddley Canada, un fabricant de roues et d'essieux de trains, dont il était président.

Laurent Beaudoin propose au conseil d'administration, contrôlé par la famille Bombardier, de nommer Hébert au poste de président du conseil et chef de la direction, et de lui laisser le titre de président et chef de l'exploitation. « Je n'aurais pas pu prendre Jean-Claude Hébert pour le nommer aux produits récréatifs, car il n'y connaissait rien. Et puis, ça m'a permis de me mesurer [à quelqu'un]. Dans une entreprise, quand tu es le boss, tu ne te mesures jamais. » En fait, Beaudoin se demandait si le succès qu'il avait remporté jusqu'alors provenait de causes extérieures favorables ou de ses capacités d'entrepreneur.

LA DIVERSIFICATION

La première grande diversification viendra avec le contrat de fabrication des voitures du métro de Montréal. Au départ, le risque apparaissait élevé. Laurent Beaudoin se rappelle un article paru dans le *Business Week* à l'époque où Bombardier pénétra le marché du transport en commun : « On s'interrogeait beaucoup sur notre décision. L'industrie de la motoneige allait mal et aux États-Unis, dans le transport en

commun, Budd et Pullmann avaient des difficultés. On se demandait si c'était une grande stratégie de Bombardier, ou si on allait se casser le cou. » Beaudoin visite ses banquiers américains pour leur expliquer que, grâce au transport en commun, la société ne dépendra plus seulement de la motoneige. « En revenant, j'ai appris qu'ils avaient coupé notre marge de crédit parce qu'ils n'aimaient pas notre orientation. Il fallait avoir confiance en son étoile ! »

Rapidement, Bombardier accentue sa présence dans le secteur avec l'achat par fusion de l'usine de locomotives MLW-Worthington, dans l'Est de Montréal. Ce choix s'est révélé une très grave erreur qui risqua d'emporter toute l'entreprise. MLW (Montreal Locomotive Works), filiale d'une société américaine, appartenait en effet à une structure industrielle en déclin, dont les origines remontaient au tournant du siècle, tout comme les installations voisines de Hawker Siddley. « C'est une acquisition faite par Jean-Claude Hébert. On n'avait pas fait notre vérification diligente. On n'avait regardé que les chiffres, qui avaient l'air beaux. Mais on n'avait pas compris la dynamique de l'organisation et ses problèmes de gestion du personnel. Le produit était déficient ; il n'y avait pas de bons gestionnaires sur place ; l'usine était démodée et il n'y avait pas de marché. La seule chose qui avait de l'allure était le bilan. Mais ça nous a coûté deux fois et demie le prix d'achat pour la virer de bord. » MLW sera paralysée par deux longs conflits de travail en 1977 et 1980 et, finalement, vendue à perte à GE en 1989. Hébert quittera Bombardier en 1977 pour passer chez Petro-Canada et Beaudoin reprendra alors son poste de président du conseil et chef de la direction, et se fera remplacer par Louis Hollander au groupe des produits récréatifs.

Selon Beaudoin, l'entrepreneur qui prend des risques doit aussi accepter les échecs. « Des erreurs, on en fait tous. Si je fais une erreur, je n'ai pas peur de dire : Je me suis

trompé. Mais je n'accepte pas les *monday morning quarterbacks* [qui critiquent après que la partie de football a été perdue]. Une de mes qualités, c'est de vite oublier mes mauvais coups ! Si quelqu'un arrive avec une bonne idée, je lui dis : Essaie-la. Et si le gars fait une erreur, il faut que je l'accepte. Mais j'aime mieux que la personne ne fasse pas toujours la même erreur !

« Pour moi, la grande stratégie, c'est d'être capable de reconnaître les facteurs externes qui se présentent et qui t'aident à réorienter ton entreprise. Tu peux y penser dix ans d'avance, mais si les facteurs ne sont pas là... »
L'entrepreneur fait sa chance, mais pas complètement.

Une philosophie de gestion

En 1973, l'opportunité de se lancer dans le transport en commun n'est pas plus évidente pour Bombardier que pour ses banquiers américains. « On essayait de trouver d'autres débouchés, mais jamais on n'aurait pensé qu'on aurait pu se diversifier dans le transport en commun⁶ », admet André Bombardier, fils cadet du fondateur et vice-président du conseil.

À l'époque, le maire Jean Drapeau veut prolonger le métro en prévision des Jeux olympiques de 1976, et la Communauté urbaine de Montréal (CUM) lance un appel d'offres pour 423 voitures. Canadian Vickers, le manufacturier des 336 voitures de la première génération, est seul sur les rangs. Pour accroître ses chances d'obtenir un bon prix, la CUM sollicite la direction de Bombardier, qui décline l'invitation. Mais les politiciens insistent.

Quelques années plus tôt, en 1969, Bombardier avait pourtant acheté la compagnie autrichienne Rotax, qui fabriquait de façon artisanale quelques tramways pour le

6. *La Presse*, 7 octobre 1991.

marché local. Fondée en 1823, Rotax avait débuté dans le matériel de transport par la fabrication de carosses pour l'empereur austro-hongrois ! Mais l'entreprise avait été acquise dans le cadre d'une stratégie d'intégration verticale, parce qu'elle était fournisseur des moteurs des motoneiges. En 1974, Laurent Beaudoin porte cependant un regard neuf sur la filiale : « À Vienne, la crise de l'énergie avait remis le tramway à la mode presque instantanément », se rappelle-t-il⁷. Pourtant, « quand les gens de Rotax ont vu ce qu'on voulait faire, ils nous ont dit : N'embarquez pas là-dedans, vous allez vous casser le nez ! » ajoute André Bombardier⁸.

Apprenant que Vickers avait laissé tomber les droits sur la technologie française de fabrication des métros de Montréal, Beaudoin signe rapidement une entente avec la Compagnie industrielle de matériel de transport, la CIMT (qui sera plus tard absorbée par le géant franco-anglais GEC Alsthom). « Ils sont venus à l'usine de Valcourt afin d'évaluer si nous avons la capacité de nous diversifier dans ce domaine, relate Raymond Royer. En voyant nos installations, ils ont eu une réaction éloquente : Mais ces gens sont beaucoup mieux équipés que nous⁹ ! » Bombardier présente une soumission et le 30 mai 1974 rafle le contrat même si son prix de 117,8 millions est *légèrement* supérieur à celui de la Vickers (de 135 000 \$). La décision sera très contestée.

Cette diversification va profondément transformer l'entreprise et la propulser dans des secteurs inconnus. Bombardier pouvait presque d'instinct fabriquer des motoneiges. L'aventure du matériel de transport en commun et ferroviaire va cependant l'obliger à réfléchir sur son identité et sur la nature de ses vraies compétences. La diversification va également forcer le développement d'une capacité de

7. *L'actualité*, 1^{er} avril 1990, p. 23.

8. *La Presse*, 7 octobre 1991.

9. *Gestion*, septembre 1990, p. 60.

gestion qui dépasse largement la maîtrise de nouvelles technologies. Bref, la croissance ne se limitera pas au chiffre d'affaires ou au nombre de produits fabriqués; elle sera aussi managériale et donnera naissance à une philosophie de gestion explicite.

Pour la construction des voitures, il est décidé de convertir et d'agrandir une usine de motoneiges à La Pocatière, dans l'est du Québec. Cette usine, achetée d'un concurrent en 1971, fabriquait des Moto-Skis, mais se dirigeait vers une fermeture certaine. Les bogies, ces chariots à deux essieux et quatre roues fixés sous les voitures, seront produits à Valcourt. « On a été obligés d'investir six millions ; c'était une grosse somme à l'époque, mais on voulait s'équiper pour l'avenir, car on voyait que la crise du pétrole favorisait le développement des véhicules de transport en commun. On s'est dit que ce marché allait débloquer », raconte André Bombardier. Ottawa versera une subvention de un million.

L'ENGAGEMENT DE ROYER

Pour livrer la marchandise, Laurent Beaudoin engage Raymond Royer, chaudement recommandé par l'ancien ministre fédéral, Jean-Luc Pépin, qui siège au conseil d'administration de Bombardier. Royer, âgé de trente-trois ans, était vice-président et secrétaire du fabricant de motoneiges Skiroule. Son actionnaire, la société américaine Coleman, avait décidé de se retirer de ce secteur. Royer présenta une offre d'achat pour la filiale en février 1974, mais Coleman la vendit plutôt à une firme de Boston. Skiroule fera faillite en 1976.

Royer est né à Sherbrooke en 1941. De son père plombier, il dit avoir hérité le goût du travail bien fait. Après un baccalauréat ès arts du Séminaire de Sherbrooke, il obtient une maîtrise en commerce, puis une licence en droit et une



RAYMOND ROYER

maîtrise en sciences comptables de l'Université de Sherbrooke. Après ses études, en 1967, il travaille à Port-Cartier, sur la Côte-Nord, comme analyste financier pour la Compagnie minière Québec-Cartier, qu'il quittera pour se joindre à Skiroule, en 1969. À part le travail, sa seule passion est le tennis. Il joue d'ailleurs comme il travaille, sans éclat, mais avec finesse. Beaudoin engage un champion.

Royer accueille ses visiteurs avec le sourire et une politesse raffinée. Il parle doucement, en choisissant bien ses mots, mais sans pédanterie. Doué d'une intelligence exceptionnelle, il manie avec aisance les concepts, mais derrière les abstractions, on devine un homme émotif, d'une très grande sensibilité. Le personnage est complexe et difficile à percer. Grand timide, il ne s'en laisse toutefois pas imposer : sa détermination est redoutable. Royer est accommodant sur les modalités, mais sur les principes, il est intraitable. Ceux qui travaillent avec lui apprennent à le respecter ou à le craindre.

Royer est rapidement gagné par Laurent Beaudoin : « Travailler dans une entreprise, c'est d'abord travailler pour quelqu'un. Et il ne m'avait pas fallu quatre heures d'entretien pour comprendre que Laurent Beaudoin était capable de donner à chacun l'autorité qu'il voulait avoir, et de lui confier les responsabilités qu'il était capable d'assumer. Il est capable d'accorder sa confiance, mais aussi de soutenir quelqu'un qui ne partage pas son opinion. C'est comme ça qu'on bâtit la confiance¹⁰. » L'admiration fut réciproque : « Raymond Royer avait conquis Laurent Beaudoin par son goût du risque. Par la suite, il l'a ébloui par la façon dont il a développé son équipe de travail¹¹. » Pour son efficacité, il en fera son bras droit au début des années quatre-vingt. Royer livre la marchandise comme pas un.

« Je me suis trouvé devant l'occasion rêvée de vérifier certaines théories de gestion », écrira plus tard Royer dans un petit texte sur sa définition du gestionnaire idéal. L'expérience qu'il tirera de ses quatre ans à La Pocatière enrichira considérablement la philosophie de gestion de Bombardier.

Car, pour Royer, « le leadership se manifeste d'abord et avant tout au niveau intellectuel, et dans l'aptitude à entraîner des gens dans ses réflexions ». Il laisse volontiers à d'autres le soin de prendre les décisions et attache relativement peu d'importance à l'option retenue. Toutefois, il scrute comme un laser la logique de leurs décisions. Avec lui, tout est dans la manière de faire les choses. Et cela se voit dans son expérience à La Pocatière.

ORGANISER LA POCATIÈRE

Les ouvriers de l'usine de motoneiges sont peu qualifiés pour ce nouveau défi. « Les gens qui vivent ici n'ont pas eu

10. *Commerce*, juin 1989, p. 26.

11. *Ibid.*

la chance de se parfaire dans les grandes écoles, ils ont tous appris à travailler sur place », explique Jean-Yves Bélanger, lui-même un patenteux de talent qui a bricolé la première motoneige Moto-Ski. Ce disciple de Royer est devenu directeur général de l'usine de La Pocatière.

Selon Raymond Royer, « le produit que nous allions manufacturer était différent, mais les procédés de fabrication, l'organisation du travail, la précision dans l'exécution, l'environnement de l'usine, tout cela demeurerait valable. La technologie que nous utilisions alors était donc, à des degrés divers, transférable et adaptable d'un secteur à l'autre de notre entreprise¹². »

Au cours des deux semaines qui ont suivi l'obtention du contrat, une vingtaine d'employés se rendent en France pour observer et filmer la fabrication du métro. Au retour, des cours rudimentaires sont donnés dans une petite école achetée par Bombardier. Pour compenser la faible formation des travailleurs et leur incapacité à lire des plans, on met au point un système ingénieux : « Chaque travailleur reçoit un gabarit et une feuille de route lui décrivant la pièce à fabriquer. Le gabarit lui donne l'écartement et le diamètre des trous à forer ainsi que leur emplacement, l'angle à donner à la pièce, les découpes à y pratiquer, etc. [...] L'artisan a dans les mains une pièce qui lui sert de repère pour en fabriquer une autre¹³. » Ce système, sans plan et sans instrument de mesure complexe, est toujours en usage, bien qu'amélioré par l'informatique. C'est de l'organisation scientifique du travail, affirme Roger Miller, titulaire de la Chaire Hydro-Québec en gestion de la technologie à l'UQAM. Sauf que « Bombardier le fait dans un cadre moins autoritaire et avec une attitude plus bienveillante qu'en Europe et aux États-Unis ».

12. *Gestion*, 1990, p. 60.

13. *Commerce*, juin 1989, p. 28.

Dans un tel contexte, la qualité de l'encadrement technique et humain joue un rôle décisif. « Je ne connais pas de gens qui ne veulent pas bien travailler si on leur donne de bons outils. Le succès dépend de gens ordinaires à qui on a donné la chance de participer. Il appartient aux gestionnaires de créer le bon climat », soutient Royer. Tous ces employés, quel que soit leur rang, doivent avoir la possibilité de se développer en travaillant en équipe, en prenant des initiatives, en assumant des responsabilités et en participant à des activités de formation.

Selon Hugo Uytterhoeven, administrateur de Bombardier et professeur à la Harvard Business School, Royer met en place une équipe de gestion légère, bien avant que cette façon de faire devienne à la mode. Pour les vingt et un postes de cadres, il n'y avait sur place que deux personnes capables d'assumer l'une de ces fonctions. Le contrat devait durer quatre ans. Après, rien n'était assuré. Pour attirer des cadres et leurs familles à La Pocatière, une petite ville de 4000 habitants, Royer insiste sur le développement personnel qu'ils réaliseront à relever un défi qui utilisera au maximum leurs capacités et leurs talents. Quant à l'avenir, il leur tient ce raisonnement : « La qualité d'une entreprise est le reflet de la qualité de son personnel. Une entreprise ne peut être meilleure que le personnel qui la compose et la dirige. Accepter ces principes signifie qu'il faut accepter aussi leur corollaire, lourd de conséquences: dans un marché concurrentiel, si l'entreprise A est meilleure que l'entreprise B, c'est parce que, dans son ensemble, la qualité de son personnel est supérieure. Poussant ce raisonnement plus loin, il faut conclure que la croissance de l'entreprise est intimement liée au développement des gens qui la composent et la dirigent. Autrement dit, une entreprise ne peut assurer d'emploi permanent ; c'est plutôt aux employés qu'il revient d'assurer la permanence de l'entreprise dont ils font partie. »

PAS DE CONTRAT, PAS DE JOB

« Bon, ce qui va se produire après la fin de la commande de Montréal dépend réellement de nous, ça va, j'ai compris », répondaient la plupart des personnes interviewées. Le leitmotiv de Royer, « pas de contrat, pas de job », est devenu un aspect important de la culture de Bombardier. En termes crus, il rappelle l'importance capitale du client. Leurs achats sont d'ailleurs la mesure objective du succès de l'organisation et le point de convergence de tous ses efforts. L'objectif opérationnel est d'offrir au client le meilleur produit et le meilleur service au meilleur coût. L'enjeu est toujours grand : dans l'industrie du matériel de transport, tout comme dans l'aéronautique d'ailleurs, la différence entre l'échec et la réussite dépend d'un nombre relativement limité de très grosses commandes, explique Uytterhoeven. Les risques sont donc élevés, d'autant plus que des considérations politiques difficiles à contrôler sont souvent présentes.

Au début des années quatre-vingt, après des voyages au Japon qui feront sur lui une grande impression, Royer organisera personnellement des séances d'information de quatre heures auprès des 1350 employés de la Division du transport en commun, réunis en groupes de cinquante à soixante, pour discuter des attentes des clients et pour comparer les services et produits offerts par Bombardier avec ceux des concurrents étrangers.

Royer choisit ses adjoints avec soin et les évalue en fonction des critères suivants :

Leadership, ou la capacité de diriger les gens. Créativité, une qualité d'autant plus essentielle que nous entrons dans un nouveau domaine où il n'existait aucune compétence québécoise. Honnêteté et intégrité, caractéristiques des gens qui ne craignent pas de dire ce qu'ils pensent et qui ne font aucun compromis sur leurs principes de base. Jugement, ou la capacité de prendre des décisions objectives et éclairées. Rigueur et discipline, qui impliquent la précision non seulement dans la parole mais surtout dans

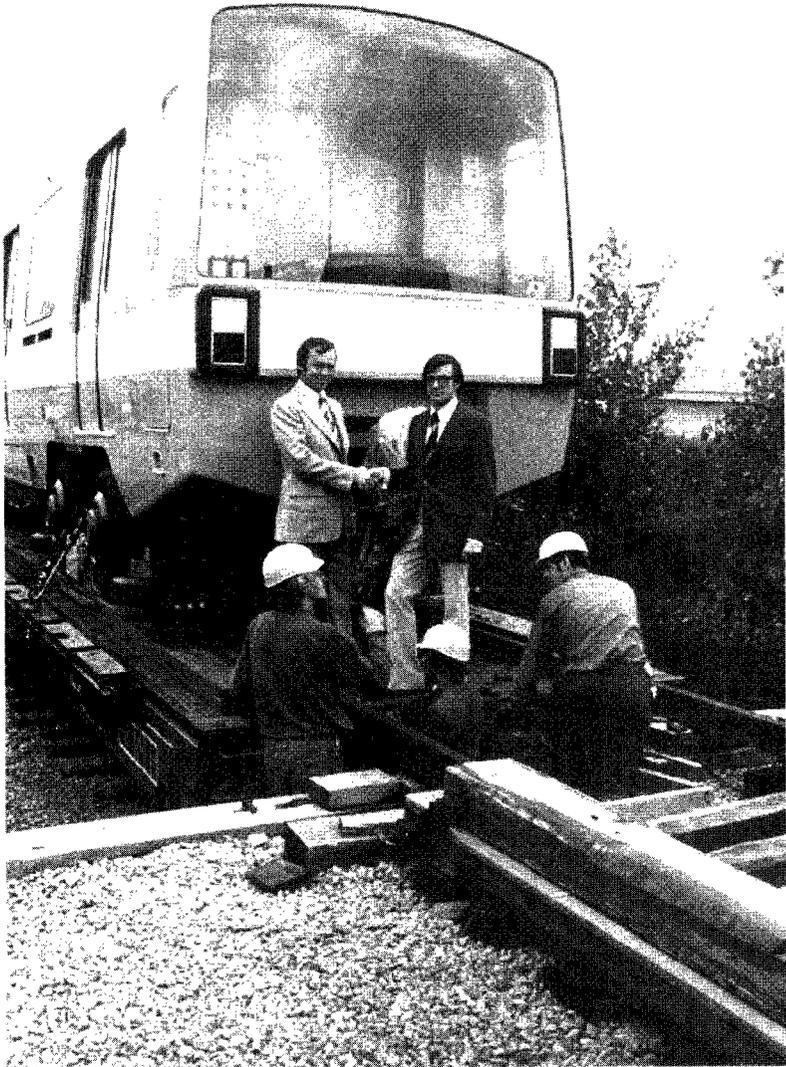
l'action. Persévérance et détermination, ou la faculté de ne jamais lâcher. Respect des gens, la base même du travail en équipe. Enfin, l'engagement, c'est-à-dire la volonté d'assumer pleinement la responsabilité de son rôle ou de sa fonction.

Chose curieuse, dans cette longue liste, aucun critère ne porte sur la connaissance du matériel roulant. « Je croyais, et je crois toujours, qu'il est plus facile d'acquérir des connaissances techniques que d'identifier des gens qui travaillent à la mise en valeur de leurs qualités et de leurs talents », explique Royer. Avec le temps, Royer ajoute un neuvième critère, soit « l'esprit d'entrepreneurship, c'est-à-dire la capacité d'identifier des opportunités, de les saisir et de prendre des risques calculés ».

Le recrutement serré a permis de créer à La Pocatière un groupe de cadres dynamiques. « Chez Bombardier, l'école des cadres est ici pas à Valcourt. Plusieurs de nos cadres ont été envoyés à Canadair », dans un environnement technologique pourtant très différent, affirme Richard Couet, directeur des ressources humaines à La Pocatière. « Notre force, dit Bélanger, c'est notre esprit d'équipe. Chacun assume ses responsabilités, mais il y a beaucoup d'échanges et de support. »

En 1974, les relations de travail partent toutefois du mauvais pied. Les employés de l'usine de motoneiges Moto-Ski venaient d'obtenir leur accréditation syndicale avec la CSN. « Les gens de la place se connaissaient tous, et les promotions se faisaient par favoritisme. Ça se passait dans la shop et les grands boss ne le savaient pas. Ce n'était pas une question de salaire », raconte Louis-Marie Plourde, représentant du Syndicat des employés de Bombardier.

Un an plus tard, du 2 décembre 1975 au 20 avril 1976, les employés font une longue grève, très politisée, pour contester le plafonnement des augmentations salariales imposé par la politique anti-inflation du gouvernement de



1976. RAYMOND ROYER,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA FILIALE
MATÉRIEL DE TRANSPORT.
PREMIÈRE VOITURE
DE TRANSPORT-PASSAGERS FERROVIAIRE

Pierre Trudeau, que Bombardier veut respecter¹⁴. La CSN prend en otage les voitures commandées pour les Jeux olympiques pour obliger le gouvernement à plier. Les travailleurs obtiendront gain de cause, mais les premières voitures ne seront pas livrées à temps pour les Jeux. Le climat s'est rétabli depuis : « J'ai beaucoup d'admiration pour Raymond Royer ; il sait que ce n'est pas en brassant les gars que tu obtiens des choses », affirme Plourde.

LA RENCONTRE DES TROIS-TILLEULS

Selon un administrateur externe de Bombardier, « Royer a joué un rôle fondamental dans le développement d'une vraie culture d'entreprise. Au début, on croyait qu'il le faisait seulement parce que c'était chic et à la mode. Mais on a vu que ses efforts étaient véritables. » Certes, La Pocatière n'est pas la seule usine où se développe la philosophie de gestion de Bombardier. Un effort pour formaliser cette philosophie est d'ailleurs entrepris en février 1983, au moment où pour redresser une situation redevenue pénible dans le marché de la motoneige, la direction veut implanter des cercles de qualité à Valcourt, raconte le consultant et psychologue industriel Pierre Dubois. « Je leur ai dit que c'était impossible sans une philosophie de gestion explicite, et des valeurs bien articulées.

À la demande de Laurent Beaudoin, cet effort limité à Valcourt est élargi à l'ensemble de Bombardier. En août 1984, une vingtaine de membres de la haute direction s'isole trois jours, à l'Auberge des Trois-Tilleuls, à Saint-Marc-sur-Richelieu, pour discuter de leur philosophie de gestion.

En 1979, l'entreprise s'était déjà donné un code d'éthique. Sa version refondue de février 1991 incorpore spécifiquement la philosophie de gestion. Ce code élargi est signé par tous les employés et son non-respect peut entraîner des

14. La loi limitant les prix, les salaires et les profits entra en vigueur le 14 octobre 1975.

mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au renvoi. La dernière version compte une dizaine de pages, dont la moitié sont consacrées à l'utilisation d'informations privilégiées et à la négociation des actions de Bombardier¹⁵. Le code interdit aux employés de se placer en conflit d'intérêts par l'acceptation de présents ou faveurs, et leur défend d'offrir de tels présents et faveurs « à toute personne occupant un poste de confiance, tel un officier du gouvernement ou d'une compagnie, dans le but de l'amener à manquer à ses devoirs ou dans le but d'obtenir un traitement de faveur lors de négociations, de l'adjudication d'un contrat ou en toute autre occasion ». Les honoraires versés à des agents doivent faire l'objet de contrats écrits et être établis en fonction de la valeur des services rendus et des principes d'une saine gestion. Le code cherche également à protéger les droits de propriété intellectuelle de la compagnie. Enfin, il réfère explicitement à la politique d'équité en matière d'emploi que s'est donnée Bombardier en 1990.

DES PROGRAMMES DE RENFORCEMENT

La philosophie de gestion ne doit pas rester lettre morte, estime Beaudoin. En 1985, Dubois administre une batterie de sondages aux cadres et aux employés des établissements de Bombardier, dans le but de mesurer l'écart qui existe entre la philosophie professée et la réalité. Des programmes sont ensuite institués pour rétrécir les écarts, et les sondages sont repris en 1988, pour mesurer les progrès accomplis sur des cibles précises. La lecture des sondages démontre une forte concordance et des progrès significatifs aux établissements de La Pocatière et de Valcourt. Chez Rotax, à Vienne, on constate par contre une nette détérioration. La chose est prise très au sérieux et son directeur

15. La société « suggère fortement » que les employés et leurs parents n'achètent ou ne vendent des actions de Bombardier que dans une période de vingt-cinq jours, débutant cinq jours après la publication des rapports financiers trimestriels ou annuels.

général, Wolf-Dieter Buchinger, est remercié, d'autant plus que la performance générale de la division autrichienne arrivait en deçà des objectifs.

À Valcourt, la gestion des ressources humaines est aujourd'hui orientée par des programmes sophistiqués de renforcement de la culture organisationnelle développés par des consultants externes. À La Pocatière, ces programmes jouent par contre un rôle secondaire, car la philosophie désirée par Beaudoin et Royer semble partagée plus naturellement par les cadres. Valcourt, affirme un cadre qui a travaillé aux deux établissements, peut toutefois compter sur des travailleurs plus motivés que ceux de La Pocatière. Royer et Beaudoin ont su créer un milieu de travail stimulant. Un livre publié en 1985 par le *Financial Post*, *The 100 Best Companies to Work for in Canada*, mentionne dans sa nomenclature la Division du transport en commun, maintenant appelée Groupe matériel de transport — Amérique du Nord. Cet honneur n'est pas remporté pour les salaires : Bombardier verse une rémunération tout à fait dans la norme des entreprises comparables, bien qu'elle exige de son personnel une performance supérieure à la moyenne. Fin 1993, toutefois, Bombardier songe à mettre en place un régime de rémunération plus incitatif pour ses cadres.

Parmi la trentaine d'usines exploitées par Bombardier à travers le monde, Valcourt et La Pocatière sont les modèles. Valcourt porte l'héritage de Joseph-Armand Bombardier et de son gendre Laurent Beaudoin, tandis que La Pocatière transmet celui de Raymond Royer. On pourrait se risquer à dire, sans trop caricaturer, que l'usine idéale emploierait les travailleurs de Valcourt et les cadres de La Pocatière. Cette synthèse, Bombardier tentera de la transmettre à ses autres usines, mais la greffe ne prendra pas toujours.

Selon Beaudoin, « un chef de la direction doit être jugé sur la qualité de l'équipe de gestion qu'il a développée

à l'interne, ou qu'il a attirée dans l'entreprise, de même que sur la qualité des rapports entre la compagnie et ses gens ». Il cite et appuie Jack Welch, président de GE, qui affirme : « Je crois fermement que les gens viennent avant la stratégie. Pour moi, la stratégie débute avec les personnes que vous embauchez ! »

PHILOSOPHIE DE GESTION DE BOMBARDIER INC.

MISSION ET OBJECTIFS

La société Bombardier Inc. a pour mission d'être le chef de file dans les pays où elle poursuit des activités, et d'être reconnue comme leader mondial à titre de concepteur, fabricant et distributeur de matériel de transport, et d'autres produits et services reliés à sa technologie.

Bombardier Inc. vise l'excellence en répondant aux besoins et aux exigences du client et du marché tout en atteignant un haut niveau de rentabilité. Cette rentabilité garantira la croissance de la Société, un rendement acceptable du capital investi, la qualité de vie et la sécurité d'emploi de son personnel et la réalisation de son rôle social.

PRODUITS ET SERVICES

Bombardier Inc. prévoit et satisfait efficacement les exigences du client et du marché et fournit des produits et des services de qualité supérieure. Elle se caractérise par l'innovation technique et administrative, par la recherche constante de nouveaux produits et services, et par une productivité optimale.

Ces principes assurent la loyauté du client et la pénétration de nouveaux marchés.

RESSOURCES HUMAINES

Le succès de Bombardier Inc. repose sur la fierté d'appartenance, le professionnalisme, l'entrepreneurship, l'engagement, l'effort maximum et la solidarité de tous ses employés(es). Elle voit à accroître ses caractéristiques de même qu'à favoriser le développement et l'épanouissement personnels de l'employé par des politiques et des programmes appropriés de gestion, de perfectionnement et d'avancement, de façon à harmoniser les objectifs de l'entreprise avec ceux de l'employé.

Bombardier Inc. assure des conditions sécuritaires de travail et une rémunération globale équitable et concurrentielle.

COMMUNICATIONS

Bombardier Inc. préconise la communication des idées et des suggestions de chacun permettant ainsi le développement du personnel et celui de l'organisation.

L'information pertinente sur les objectifs, les orientations, les projets, les réalisations, le fonctionnement, la production et la performance économique de la Société ou de ses divisions est communiquée à tous les employés(es).

ORGANISATION

Bombardier Inc. est une société diversifiée, composée de divisions autonomes, disposant de l'autorité nécessaire pour réaliser leurs objectifs respectifs dans le cadre des politiques et des orientations générales de la Société.

Au niveau de ses divisions, elle favorise une gestion souple et la décentralisation des responsabilités et de l'autorité, permettant ainsi d'agir et de réagir de façon coordonnée et rapide et de préserver l'entrepreneurship de son personnel.

Bombardier Inc. privilégie la collaboration interdivisionnaire, le travail d'équipe, la participation et l'engagement de son personnel dans la gestion de ses activités, et ce, selon les fonctions et les responsabilités de chacun.

Elle voit à ce que chacune de ses divisions applique les principes de sa philosophie de gestion.

RELATIONS AVEC LA COLLECTIVITÉ

Bombardier Inc. crée un sentiment de fierté au sein des collectivités où elle œuvre par son rôle social et économique.

RÔLE SOCIAL

Elle respecte l'environnement, évalue les répercussions de ses décisions, et favorise le développement social en tenant compte des besoins de la collectivité.

RÔLE ÉCONOMIQUE

Tout en respectant les principes d'une saine gestion, elle maximise au plan régional les retombées économiques de ses actions.

La commande du siècle

Une roue d'engrenage recouverte de caoutchouc qui entraîne un système de chenilles de caoutchouc et de coton reliées par des traverses de métal, voilà le système de traction au concept fort simple que Joseph-Armand Bombardier a mis au point dans son petit garage de Valcourt. Cette découverte permet encore au Ski-Doo de filer sur la neige à vive allure, mais de longue date, l'invention ne suffit plus à propulser l'entreprise.

Depuis la mort de l'inventeur, Bombardier Inc. n'a pas fabriqué de produit radicalement nouveau, à l'exception notable de la motomarine Sea-Doo. Le moteur de l'entreprise n'est plus l'invention, au sens strict, mais l'innovation qui, en incorporant des technologies développées ailleurs, améliore de manière graduelle et sensible les produits existants et leur mode de production. Les dirigeants continuent de porter une attention soutenue aux produits, mais en relation étroite avec le client, car c'est lui qui achète et assure le profit.

Selon Laurent Beaudoin, le développement des produits est un élément important du leadership : « Je sais que

de nos jours il est à la mode de dire que tous les efforts doivent converger sur les clients mais je ne vois pas de conflit et dans mon expérience, je vois même des bénéfices à se concentrer sur les produits. En autant que les produits ne sont pas principalement des exploits d'ingénierie, mais des moyens de satisfaire les besoins des consommateurs, des machines qui apportent des bénéfices aux clients. » En se concentrant sur le produit, les gestionnaires peuvent favoriser l'innovation. D'autant plus que les clients réagissent aux produits concrets, ce qui explique pourquoi la recherche de marché est rarement une bonne source d'inspiration pour les produits vraiment innovateurs.

Ce rapport complexe entre le produit, la technologie et le client a évolué dans le temps, et différemment d'un secteur à l'autre de l'entreprise. Par exemple, dans le matériel de transport, Bombardier s'organise pour livrer aux clients ce qu'ils désirent. L'objectif n'est pas tant de devenir un leader technologique, que d'être un leader dans le marché, grâce à de bons produits fabriqués à bon prix.

UN MILLIARD

En 1982, Bombardier prend les devants en décrochant ce que l'on a appelé « la commande du siècle » – un milliard \$ CAN pour 825 voitures de métro destinées à la ville de New York. Ce plantureux contrat est obtenu aux dépens de Budd Corporation, du New Jersey. Pourtant filiale de la société allemande Thyssen A.G., Budd n'hésite pas à brandir le drapeau américain pour contester cette décision avec la plus vive énergie, s'attaquant au financement à taux réduit offert par la Société d'expansion des exportations (SEE) du Canada. Après enquête, le département américain du Commerce estime que ce financement constitue une subvention de 91,2 millions \$ us. Bombardier conserve toutefois le contrat grâce aux pressions du gouverneur du Vermont, Richard Snelling, qui plaide le fait que Bombardier est une

entreprise américaine tout autant que Budd. En effet, pour obtenir un contrat au New Jersey, deux ans plus tôt, et pour satisfaire les exigences du *Buy America Act*, Bombardier exploite dans son État, à Barre, une usine où s'effectue l'habillage (la finition intérieure) des voitures. L'International Trade Commission des États-Unis jugera plus tard que même sans la subvention, la soumission de Bombardier est malgré tout inférieure à celle de Budd.

Bombardier a le contrat bien en main, mais un élément crucial lui fait défaut : elle ne possède pas la technologie exigée par son client. La régie de transport new-yorkaise veut une réplique quasi exacte des voitures en acier inoxydable que s'apprête à livrer la firme japonaise Kawasaki, dans le cadre d'un contrat octroyé l'année précédente. À cette époque, les clients nord-américains insistent pour acheter uniquement du matériel incorporant des technologies largement éprouvées. Le cahier des charges spécifie en détail le modèle et la marque de chacun des composants. Le fournisseur qui répond au cahier de manière exacte et qui offre le plus bas prix est presque certain d'emporter le contrat.

Bombardier respecte les règles du jeu. Elle se démarque ainsi des grandes firmes européennes, bien plus avancées sur le plan technologique, et qui ont l'arrogance d'imposer au client le produit qu'elles jugent supérieur. Avec une telle attitude, les Européens ont beaucoup de difficultés à vendre aux États-Unis, car les régies se sont brûlé les doigts dans des fiascos notoires comme le train Turbo.

Pour la commande de New York, Bombardier achète donc la technologie de Kawasaki, alors le plus grand fabricant de matériel roulant au monde. Toutefois, la société désire beaucoup plus que les plans. Elle veut pouvoir les exécuter sans bavure et de surcroît, maîtriser la technologie afin de l'intégrer dans d'autres produits. Bien lui en prit, car aujourd'hui presque tous les contrats exigent de l'acier inoxydable.

Les Japonais acceptent d'inclure la clause suivante dans le contrat : « Sur demande de Bombardier, et durant les six mois suivants, Kawasaki recevra les représentants de Bombardier, durant les heures normales de travail, à son usine de Kobe, au Japon, afin de fournir aux représentants de Bombardier toute l'assistance technique et les explications nécessaires sur la technologie de l'acier inoxydable, son utilisation et son application. Les représentants de Bombardier pourront également observer en tout temps l'utilisation que Kawasaki fait de cette technologie. Tous les frais de cette visite, incluant les frais de voyage et de séjour seront à la charge de Bombardier¹⁶.

Parce qu'un tel voyage coûte de 4 000 à 5 000 \$, Kawasaki s'attend à recevoir, au maximum, une douzaine d'employés. En six mois, Bombardier y délègue soixante-dix personnes et non seulement ses ingénieurs, mais aussi des ouvriers et des représentants syndicaux. Ces voyages, explique Raymond Royer, ont non seulement assuré un meilleur transfert de la technologie, mais ils ont sensibilisé les employés de La Pocatière aux réalités de la concurrence internationale.

Les premières voitures sont livrées à la fin de 1984. Cependant, dès les premiers tests, les conducteurs du métro de New York se plaignent du système de freinage fourni par le sous-traitant américain Westinghouse. Dès lors, Royer se retrouve avec une sérieuse crise sur les bras. « Quand New York nous a dit qu'elle arrêta la livraison des voitures, j'étais conscient que nous n'étions pas en cause, et que c'était dû à un fournisseur important qu'ils nous avaient imposé. » Il saute dans un avion et, deux heures plus tard, rencontre David Gunn, le président de la régie de transport. L'entretien de deux heures porte non pas sur la technologie en cause, mais sur l'importance du client pour les deux hommes, et permet de rétablir la confiance. Par la suite, il faudra neuf mois pour régler le problème technique

16. Gestion, septembre 1990, p. 61.

et sauver le contrat. La dernière voiture sera néanmoins livrée en 1987, un mois avant l'échéance prévue et le contrat se révélera malgré tout très rentable.

Poursuivant sa stratégie d'acquisition de la technologie, Bombardier achète, en 1984, les droits du People-Mover, un monorail développé par Disney World. Le concept avant-gardiste est adapté au transport urbain et soixante-douze trains sont vendus au parc d'attractions. Malheureusement, on ne parvient pas à trouver d'autres clients pour le People-Mover. Bombardier a la main plus heureuse, en 1986 et en 1987, avec l'acquisition des technologies de Pullman et de Budd, des sociétés américaines devenues inopérantes, mais dont les design couvrent une imposante partie du parc de matériel roulant ferroviaire des États-Unis.

Bombardier n'apporte généralement aux technologies acquises que des modifications mineures, de nature esthétique, ou qui visent à respecter les dernières normes de sécurité. À cette époque, elle ne mène ni travaux de recherche ni travaux de développement, et se contente de faire ce que Jean-Yves Leblanc, président du Groupe matériel de transport Amérique du Nord, appelle de l'ingénierie d'application. La firme s'assure cependant du droit de pouvoir utiliser ou vendre la technologie acquise partout dans le monde. S'il y a des redevances, elles doivent être limitées dans le temps (le TGV fait exception). Un jour, elle en possédera les pleins droits.

LA VRAIE FORCE : LA FABRICATION

Bombardier achète toutes les technologies jugées utiles pour répondre aux besoins de ses clients. Mais il est un savoir stratégique qu'elle développe elle-même avec un soin jaloux : la gestion serrée de ses usines. La société mise beaucoup sur son expertise dans la fabrication. Dans le

transport en commun, les courses de production sont généralement courtes, parfois une douzaine de véhicules seulement, et rares sont les contrats dépassant la centaine de voitures. L'automatisation de la production étant limitée, l'entreprise a développé des connaissances poussées dans l'organisation de la production, ce qui lui permet de contrôler ses coûts mieux que la plupart de ses concurrents.

Jean-Yves Leblanc explique : « Un peu partout dans le monde industrialisé, un bon ingénieur coûte environ 75 000 \$ plus 45 % de bénéfices marginaux. Nous, c'est dans l'usine qu'on se distingue. L'argent se fait et se défait dans l'usine. Nous avons fait beaucoup d'argent sur nos contrats aux États-Unis alors que les Suédois et les Français y ont souvent perdu leurs chemises. » L'entreprise se démarque notamment par des stocks moins élevés et une utilisation beaucoup plus dense de l'espace. Ainsi, au moment de sa reprise par Bombardier, en 1989, la firme française ANF-Industrie étale sa production dans des bâtiments de vingt hectares. Avec un nombre équivalent d'employés, 1500, La Pocatière produit davantage dans un bâtiment de cinq hectares. Sous les conseils de Bombardier, ANF regroupera ses activités sur le quart de sa surface et rasera le reste.

LE CLIENT SE FAIT PLUS EXIGEANT

Jusqu'au milieu des années quatre-vingt, ce *modus operandi*, que Laurent Beaudoin qualifie « d'approche japonaise », convient parfaitement. Depuis, on observe une nouvelle tendance dans les exigences des clients, tant en Amérique du Nord qu'en Europe. Les régies de transport demandent de plus en plus des systèmes clé en main. Leurs exigences ne portent plus tant sur les produits que sur les performances finales du système : sa capacité, sa vitesse, son confort, sa fiabilité et son coût pendant sa durée de vie.

Les appels d'offres définis par ces nouveaux critères accordent plus de souplesse aux fournisseurs mais exigent

d'eux des capacités accrues en matière d'innovation, d'évaluation des risques technologiques, de gestion de projets complexes, d'intégration de technologies diverses, ainsi qu'un meilleur contrôle des coûts. Ce mode de sélection des systèmes de transport accroît aussi le très important jeu d'influences qui précède la définition des exigences techniques. Chaque fournisseur essaie de modifier ces exigences de façon qu'elles correspondent le mieux possible aux performances de ses technologies et de ses produits.

La nouvelle génération de voitures pour le métro de la New York City Transit Authority en est une belle illustration. La régie exige que son « métro de l'an 2000 » démontre une très grande fiabilité, avec, en moyenne, un fonctionnement de 130 000 km sans subir un retard de plus de quatre minutes, comparativement aux 45 500 km que font en ce moment les véhicules comparables les plus modernes. En concurrence avec Kawasaki, Bombardier a développé un train prototype de neuf voitures, mis à l'essai en 1993, et espère des commandes de 200 voitures par an à compter de 1996.

UNE GESTION SYSTÉMATIQUE

Pour répondre aux besoins des clients, il ne suffit plus d'acheter la technologie, même la plus récente ; il faut innover, développer de nouveaux produits. Ce nouvel impératif impose une gestion plus systématique de la technologie. « Dans plusieurs de nos secteurs, dit Beaudoin, le développement de nouveaux produits commande d'importantes ressources financières ainsi qu'une appréciation des marchés, plusieurs années à l'avance. » Pour repérer très tôt et partout dans le monde les technologies qui pourraient s'avérer utiles, Bombardier a centralisé la fonction de vigie qui était dispersée dans chacune des unités de production. Celle-ci est devenue la responsabilité première d'un vice-président, Gaston Hébert, qui relève directement de Royer.

Dans leur rapport annuel de 1993, Beaudoin et Royer écrivent aux actionnaires : « C'est une constante de la politique d'investissement à long terme de Bombardier de toujours avoir une génération de produits en cours de développement dans chacun de ses secteurs industriels. » Pour y parvenir, la direction a mis en place un processus d'évaluation continu des nouveaux produits et programmes. Y sont systématiquement analysés les données sur le marché, les modes de développement et de financement des nouveaux produits, ainsi que la rentabilité anticipée. Beaudoin suit la chose de très près : « Je pense qu'une compagnie est devenue trop grosse quand son chef de la direction n'a pas le temps, ni l'intérêt de s'engager aux moments critiques du processus de développement d'un nouveau produit. Je suis toujours surpris par l'incapacité de tant de grandes sociétés de livrer à temps les produits que le marché veut vraiment. »

Il n'est toujours pas question de faire de la recherche, mais les budgets de développement dépassent 3 % le chiffre d'affaires (7 % dans l'aéronautique), et portent sur des programmes ambitieux, comme le métro de l'an 2000. Mais le plus grand projet est sans conteste le train-navette sous la Manche qui, malheureusement, entraînera un dépassement de coûts de 450 millions dont la moitié a été passée aux pertes. Une partie de cette somme pourrait être récupérée grâce à des actions d'Eurotunnel obtenues dans le cadre d'un règlement négocié en décembre 1993. Ce dépassement considérable, Bombardier l'attribue aux milliers de changements techniques exigés par le client, après la signature du contrat. Il faut souligner que les dépassements de coûts frappent l'ensemble des entreprises associées au tunnel.

LA VOIE DES ALLIANCES

Contrairement à ses rivaux européens, Bombardier ne peut profiter directement des fonds publics qui financent la R&D dans les projets de prestige comme la très grande vitesse. Elle n'a pas les ressources, ni l'intention de s'engager seule dans des aventures d'une telle ampleur, explique Laurent Beaudoin. Pour tirer sa part du gâteau, elle a choisi la voie des alliances stratégiques. En Europe, les filiales de Bombardier sont des partenaires juniors dans la fabrication du TGV, un produit du géant franco-anglais GEC-Alsthom. En Amérique du Nord, elle a toutefois obtenu en 1987 les droits de commercialisation exclusifs du TGV et, au sein de consortiums, elle est bien placée pour réaliser des liaisons comme celle du corridor Québec-Windsor. Bombardier fabriquera les voitures, mais sur le plan technologique, sa contribution se limitera à leur adaptation aux normes nord-américaines.

Les alliances ne se limitent pas aux grandes entreprises et s'étendent maintenant aux petits fournisseurs. Pour le développement de nouvelles pièces, Bombardier apporte une assistance technique et paye, dès la signature du contrat, une large part du prix convenu pour la commande. Ce partenariat à long terme soutient l'encaisse des PME pendant la période de développement de leurs produits.

Chez Bombardier, chaque filiale ou division a le mandat de servir les clients de son marché naturel. Il n'est donc pas question de centraliser les bureaux d'études. Chaque unité commerciale est responsable de sa fabrication et doit obtenir, si elle ne la possède pas déjà, la technologie exigée par ses clients. La technologie est globale, mais son application est locale, explique-t-on chez ANF. Pour prendre un exemple évident, une rame du métro de Paris ne circulerait pas dans le *Tube* de Londres, car les tunnels n'ont pas le même gabarit

Les bureaux d'études où l'on développe les produits sont dispersés en Amérique du Nord et en Europe. Le personnel scientifique et technique approche les 250 personnes en Amérique du Nord : presque tous travaillent à Saint-Bruno-de-Montarville, en banlieue de Montréal. On dénombre 150 personnes chez BN, en Belgique, 150 chez ANF, en France, et une vingtaine chez Bombardier-Wien Schienenfahrzeuge, en Autriche. L'équipe de Prorail au Royaume-Uni est à constituer. Bombardier prévoit accroître ces équipes, tant pour faire face au volume croissant des activités, que pour renforcer certaines compétences techniques.

Afin d'élargir la gamme des technologies offertes par chaque unité, Gaston Hébert veut favoriser les échanges entre les établissements qui travaillent ensemble depuis peu. Comme il est difficile de multiplier les mutations de personnel, des mécanismes de liaison ont été mis en place. L'un d'eux a pris la forme d'un groupe d'experts constitué de représentants de tous les bureaux d'études. Ce groupe revoit les design impliquant innovation et risques technologiques avant le dépôt des soumissions finales.

Dans le transport en commun, Bombardier n'a pas opté pour la création de centres d'excellence distincts dans chacune de ses filiales, comme elle l'a fait dans l'aéronautique. On observe néanmoins des forces propres à chaque établissement. Ainsi, on reconnaît à BN une grande expertise dans les tramways et autres trains légers et à ANF, beaucoup d'expérience dans les bogies. La filiale TGI commercialise (mais ne fabrique pas) les monorails (People-Mover), tandis que La Pocatière est passée maître dans les processus de fabrication. Barre s'est concentrée dans l'aménagement intérieur des voitures. UTDC demeure la spécialiste du SkyTrain. Plusieurs de ces expertises pourront être partagées avec profit.

La gestion de la technologie a gagné en importance avec les années, car elle joue un rôle clé dans la définition des besoins du client et dans la capacité de l'entreprise à livrer le produit qu'il désire à faible coût. Chez Bombardier, on ne se laisse pas emporter par les prouesses techniques des produits, sachant qu'elles ne garantissent pas le succès commercial. On porte en revanche une grande attention aux équipements, aux procédés de fabrication et à l'organisation du travail en usine. « Il faut être concurrentiel sur le coût et la qualité, affirme Beaudoin. Les Japonais ont davantage réussi à cause de leur engineering de fabrication, qu'en raison de leur engineering du produit. »

Ah, ces Belges !

Matin et soir, des centaines d'ouvriers à bicyclette traversent le petit pont qui sépare la très belle ville de Bruges des vastes installations de la Brugeoise et Nivelles. Ces employés de Bombardier parlent flamand. À l'école, tous ont appris le français, mais ils préfèrent que les cadres canadiens de Bombardier s'adressent à eux en anglais. La Belgique a de ces caprices linguistiques que les Québécois saisissent rapidement.

Les origines de la Brugeoise et Nivelles remontent à 1855. La BN, comme on l'appelle aujourd'hui, a longtemps appartenu à la Société Générale de Belgique (surnommée la Générale), grand conglomérat, symbole de la bourgeoisie francophone qui a dominé le pays. Plus pauvres, les Flamands nourrissent à l'égard des Wallons un ressentiment qui rappelle celui qu'éprouvaient les Québécois francophones envers les anglophones de Montréal.

Les dirigeants du siège social de Bombardier ne comprennent pas le flamand des ouvriers brugeois, ni l'allemand de leurs travailleurs viennois, et encore moins le finnois parlé par leurs employés de Rovaniemi ! Mais il y a plus

difficile que la barrière des langues, car, dans plusieurs pays, on ne tient pas le même langage, même lorsqu'on discute argent et affaires.

Dans toute cette diversité culturelle, le partage d'une philosophie de gestion représente un défi considérable qu'il faut néanmoins relever, soutient Raymond Royer : « Nous croyons qu'il est de notre responsabilité de convaincre [les dirigeants de nos filiales étrangères] du bien-fondé des valeurs que nous véhiculons [... de façon qu'ils] agissent en fait comme nous le ferions à leur place¹⁷. » Car dans une entreprise multinationale, le siège social ne peut ni ne doit prendre toutes les décisions. On comprend, dès lors, toute l'attention que Royer attache à la diffusion de la philosophie de gestion. « Il importe d'établir et de véhiculer des valeurs auxquelles tous ceux qui travaillent ou sont associés à Bombardier puissent souscrire sans restriction, indépendamment de leur appartenance culturelle ou ethnique. C'est à cette condition que les stratégies peuvent porter fruit¹⁸. »

La stratégie de Bombardier consiste, entre autres choses, à s'implanter dans les pays ou dans les blocs commerciaux qui offrent de grands marchés. Selon Royer, « il n'est pas possible de tout vendre à partir de l'Amérique du Nord. Pour devenir un leader dans ce marché, il nous faut devenir Européens¹⁹. » En temps et lieu, Bombardier deviendra également Asiatique, prévoient ses dirigeants.

Cela s'impose spécialement dans le secteur du matériel ferroviaire et de transport en commun où l'État est le principal acheteur et les politiques protectionnistes encore très présentes. Mais pour autant, Bombardier ne veut pas adopter le modèle traditionnel des multinationales américaines et européennes qui recréent partout dans le monde

17. *Gestion*, septembre 1990, p. 63.

18. *Ibid.*

19. *La Presse*, mai 1989.

des copies quasi conformes de leurs opérations nationales. Bombardier se montre respectueuse des contraintes politiques et culturelles. « L'expérience canadienne nous a sensibilisés aux retombées de la propriété étrangère en matière de gestion, et cela nous rend particulièrement attentifs aux aspirations des gestionnaires locaux. Nous n'imposons donc pas nos gestionnaires lorsque nous acquérons une entreprise », explique Royer²⁰. L'entreprise cherche donc un équilibre entre l'autonomie des filiales et le contrôle par le siège social, un équilibre dynamique qui doit tenir compte du besoin croissant de développer des synergies entre chacune des filiales, notamment pour la réalisation de très grands projets comme la construction du tunnel ferroviaire sous la Manche.

UNE ACQUISITION GRADUELLE

La BN est le seul fabricant de matériel de transport public en Belgique et son marché historique se limite aux pays du Bénélux, exception faite de quelques contrats dans des pays en développement. Sa spécialité est le transport urbain, et de façon particulière le tramway. Les années quatre-vingt furent des années de vaches maigres et c'est avec soulagement qu'en 1986, la Générale cède à Bombardier son bloc de 45 % des actions de la BN. L'acquisition se déroule par étapes : Bombardier porte sa participation à 90,6 % en 1988 et à 96,7 % en 1992. L'engagement de Bombardier dans la gestion de la BN sera aussi graduel.

Au début, bien qu'elle soit le principal actionnaire, Bombardier laisse à la direction de la BN la grande autonomie dont elle a toujours joui sous le règne de la Générale. Laurent Beaudoin explique qu'il s'appuyait sur l'expérience de l'achat de Rotax, en 1968. L'entreprise autrichienne avait été acquise, non pas pour diversifier les marchés, mais pour

20. Gestion, septembre 1990, p. 62.

prendre le contrôle du fournisseur des moteurs de Ski-Doo, dans le cadre d'une stratégie d'intégration verticale. Rotax, toujours soucieuse de satisfaire Bombardier, son principal client, n'avait jamais posé problème. Bref, avant l'achat de la BN, Bombardier ne se percevait pas, ni n'avait eu à réfléchir comme une société multinationale se doit de le faire.

La détérioration des résultats financiers de la BN force toutefois Bombardier à s'engager davantage. En 1989, un plan de restructuration qu'elle commande réduit l'effectif de 3500 à 1500 employés seulement. En Belgique, comme ailleurs en Europe, les licenciements sont très coûteux et difficiles à réaliser. Pour amortir le choc, la BN s'engage dans des activités disparates tels la fabrication de conteneurs, de caisses de camion en aluminium et le réusinage de moteurs, qui n'ont aucun rapport avec son métier. Et pour préserver l'équilibre linguistique, elle promet de conserver 60 % de ses emplois en territoire flamand et 40 % en territoire wallon, où elle exploite une usine de châssis et de bogies à Manage. En Belgique, les syndicats sont très politisés et revendicateurs. Raymond Royer, qui a pour leitmotiv pas de contrat, pas de job », et qui n'hésite pas à le mettre en pratique dans les usines québécoises, accepte difficilement ces contraintes sociales.

RÉSISTANCE GÉNÉRALISÉE

Toutefois, c'est dans la culture de la BN et de ses principaux dirigeants qu'il se butera aux pires rigidités. « On dit toujours oui aux représentants de l'actionnaire, mais il y a une résistance généralisée », constate en 1990 Jacques Laparé, un Québécois dépêché pour prendre charge de l'exploitation. Dans l'esprit de Michel Simonart, alors délégué général de la BN (poste équivalent à celui de président et chef de l'exploitation), Bombardier n'a jamais acheté son entreprise. « Lorsque la Générale a voulu nous vendre, nous

sommes allés voir nos amis canadiens pour qu'ils nous prêtent main-forte sur le plan financier. La BN est toujours belge ! » Il rappelle avec fierté que les Belges furent les premiers sur le continent à construire un chemin de fer. Nous voulons être des créateurs de produits », dit-il, pour se démarquer de Bombardier, qui a longtemps préféré acheter sa technologie plutôt que la développer.

Le chauvinisme qui agace les étrangers passe encore mais il devient inacceptable lorsqu'il empêche de considérer et d'adopter les expertises développées ailleurs. Jean-Yves Bélanger, directeur de l'usine québécoise de La Pocatière, affirme que les employés de la BN « sont fiers du travail bien fait, mais ils acceptent mal les conseils. Et pas seulement de nous, mais de tous ! Ils sont très orgueilleux. » Il raconte que la BN a dû jeter à la casse le premier wagon d'une série parce que les Belges avaient refusé de consulter les ingénieurs français d'Alstom qui en avaient dessiné les plans.

Une enquête menée en décembre 1989 auprès de l'ensemble du personnel de la BN par le consultant québécois Pierre Dubois trace un portrait encore plus accablant. Plus du tiers des répondants se disent insatisfaits de la distribution des tâches et des responsabilités, ainsi que de la planification et de l'organisation du travail dans leur département. La collaboration entre les départements est jugée faible. Seulement la moitié du personnel dit être bien informé des activités et réalisations de l'entreprise. Le système de formation du personnel suscite l'insatisfaction de 45 % des employés. On découvre également un taux très élevé d'insatisfaction à l'égard du système d'évaluation et de promotion. Plus grave encore, seulement 33 % des personnes interrogées pensent qu'il s'est développé dans leur division ou filiale une culture de respect pour le personnel. Seulement le quart des répondants estime que la direction encourage le personnel à suggérer de nouvelles méthodes de travail, est ouverte aux suggestions des employés et les

met en pratique. Pourtant 77 % du personnel se dit prêt à faire de telles suggestions.

Pas satisfaisant », juge Jacques Laparé dans le bulletin d'entreprise qui publie ces résultats. De fait, à l'aune des valeurs que défend Bombardier dans sa philosophie de gestion, ils sont plutôt désastreux. Bref, malgré les encouragements de Bombardier, « la gestion participative ne prend pas », affirme Laparé. « En Europe, on verbalise moins la dissidence et c'est un obstacle à la participation », explique Simon P. Oostra, directeur général des ressources humaines à la BN. « Le Belge est méfiant et prudent. » Un jeune cadre québécois renchérit : « Dire oui je m'en occupe, c'est passer le dossier à son patron pour qu'il s'en occupe. »

Certes, il y a des aspects très positifs qui impressionnent les Québécois, tels la grande compétence des ouvriers belges et leur souci de la qualité. Le bât blesse du côté de la gestion. « Bombardier n'a pas de livre de recettes détaillé comme les multinationales américaines », constate Oostra. Mais Raymond Royer tient mordicus à ce que les grands principes de sa philosophie de gestion soient respectés. Au départ, Royer a utilisé une approche toute en douceur. « En Europe, les traditions sont très autocratiques et les changements ne se font pas du jour au lendemain. Nous ne sommes pas directifs, mais nous posons beaucoup de questions. J'y vais presque une fois par deux semaines », affirmait-il en mai 1989.

LA PATIENCE A DES LIMITES

Avec la direction de la BN, « il a fallu beaucoup de discussions et d'échanges pour les inciter à considérer notre façon de voir », ajoutait Royer. « Nous croyons qu'il est de notre responsabilité de les convaincre du bien-fondé des valeurs que nous véhiculons²¹. » Pourtant, « il serait plus facile et

21. Gestion, septembre 1990, p. 63.

plus rassurant d'envoyer un administrateur du Québec, mais je crains que celui-ci ne soit pas au fait de toutes les sensibilités locales. On préfère prendre le temps d'identifier des personnes sur place. » Au début, Bombardier n'a muté en Belgique que des gestionnaires de niveau intermédiaire. En 1989, au moment des compressions de personnel, elle força le départ de plusieurs cadres qui, pour reprendre l'explication de Simonart, « avaient confondu indépendance et interdépendance ». Finalement, Royer réalisa que Simonart lui tenait un double langage et il fut congédié. Chez Bombardier, on digère mal l'hypocrisie.

« Je pense que nous avons été trop tolérants, affirme Laurent Beaudoin. Les gens avaient accepté que l'on soit actionnaire, mais ils n'avaient pas réalisé qu'on était le propriétaire ! » Selon Jean-Yves Leblanc, président du Groupe matériel de transport — Amérique du Nord, « ce n'est pas assez d'envoyer une seule personne qui va aller prêcher la bonne parole. Comprendre et respecter ne veut pas dire laisser faire et ne rien changer. »

« On n'a pas fait cette erreur avec ANF », un fabricant français au bord de la faillite que Bombardier a acheté de la compagnie d'assurance AXA, en 1989. « ANF a rapidement adopté ce qu'on voulait leur donner », affirme Jean-Yves Bélanger. Il faut dire que les installations étaient dans un état pitoyable. « C'était sale, sombre et mal organisé. » C'est vrai, reconnaissent les Français. « On n'était pas bons », dit Guy Prou, directeur du marketing. « On naviguait à vue », renchérit Albert Warnier, directeur de l'usine de Crespin. Pour tout dire, les premiers travaux de réfection ont porté sur le chauffage et l'éclairage ! Pour redresser l'entreprise, Bombardier s'appuie sur Michel de Lambert de Boisjean, que venait de nommer AXA. Ce jeune patron de talent, diplômé de Harvard, facilite la jonction entre les traditions européennes et le style nord-américain de Bombardier. Malheureusement, il quittera en juin 1993, ne voulant pas faire carrière dans le matériel de transport.

En Irlande du Nord, chez Shorts, Bombardier n'a pas eu de mal à s'entendre avec Roy McNulty, qui partageait sincèrement les valeurs défendues par Beaudoin et Royer. Mais là encore, l'entreprise traversait une période tellement difficile qu'un virage radical s'imposait dans le style de gestion. À la BN, par contre, la crise était larvée et Simonart n'en avait pas conscience.

En 1991, à la veille d'une libéralisation des marchés publics au sein de la Communauté européenne, et pour renforcer la coordination du projet de l'Euro-tunnel, Bombardier a restructuré ses activités sur le vieux continent. Le holding de la BN, coté à la Bourse de Bruxelles, a changé son nom pour Bombardier Eurorail, et les usines de Bruges et Manage sont devenues la Division BN. Bombardier Eurorail a ensuite racheté de Bombardier ses autres filiales européennes dans le matériel de transport, soit ANF-Industrie, Procor (une petite compagnie au Royaume-Uni) et Bombardier-Wien Schienenfahrzeuge AG. Avec le rang de président de groupe, l'ensemble est dirigé par de Lambert puis, après son départ, par le Flamand Bernard Sorel, recruté chez Carterpillar. La tâche est lourde, avec 7 % de l'immense marché de la Communauté, Bombardier se classe au quatrième ou au cinquième rang des constructeurs européens.

Selon de Lambert, « les Américains ont fait des tas de conneries en Europe. Les Québécois procèdent différemment : ils comprennent qu'on peut conserver nos différences culturelles et adopter le même style opérationnel. » Sur le vieux continent, les contacts sociaux sont très importants. Le client ne veut pas devoir téléphoner en Amérique pour régler un problème. Bombardier garde le contrôle par son système sophistiqué de rapports comptables et de planification stratégique. Avec le temps, la philosophie de gestion de Bombardier prendra racine et, comme le souhaite un dirigeant européen, on assistera au métissage des cultures organisationnelles, à l'avantage des Québécois et des Européens.

Le virage de Canadair

En 1986, les cadres de Canadair regardent de haut les dirigeants de Bombardier lorsque ceux-ci viennent scruter l'avionneur de Montréal, que le gouvernement canadien a mis en vente. Comment un simple fabricant de motoneiges de Valcourt peut-il oser prétendre diriger un grand nom de l'aéronautique ?

« Plusieurs se demandaient qui devait acheter qui », raconte Bob Wohl, ex-président de la Division des avions régionaux. Cet Américain unilingue, avocat de formation, a travaillé trente-six années chez Canadair, avant de prendre sa retraite en 1993. Qui plus est, lorsque Laurent Beaudoin prononce presque entièrement en français son premier discours devant les employés, un frisson traverse la majorité anglophone. « Jamais de ma vie je n'aurais cru que mon chèque de paye porterait un jour un nom de compagnie français », confie un autre employé.

L'achat de Canadair est l'une des transactions dont Laurent Beaudoin est le plus fier : « Le risque était très grand ; ça m'a demandé beaucoup de ténacité », dit-il. Tout comme la décision de se lancer dans la fabrication de



18 AOÛT 1986.
SIGNATURE DE LA DÉCLARATION
D'ACQUISITION DE CANADAIR

matériel de transport en commun en 1974, cette acquisition constitue un virage critique, voire une certaine rupture dans l'histoire de Bombardier. En entrant dans l'aéronautique, la société passait de la petite ligue à la grande. « Cette décision est venue de l'opportunité créée par la privatisation de Canadair, admet Beaudoin. Il serait faux de prétendre que l'on avait identifié le secteur de l'aéronautique pour une diversification. » Mais depuis septembre 1985, Bombardier cherchait à pénétrer un nouveau secteur industriel.

À l'époque, les deux entreprises ont à peu près la même taille. Bombardier réalise un chiffre d'affaires de 549 millions et un bénéfice net de 16 millions. Canadair, des ventes de 576 millions et un profit, très récent, de 25 millions. Mais ces données cachent une grande différence : Bombardier est une entreprise décentralisée, animée d'une culture entrepreneuriale dynamique, tandis que Canadair est sclérosée par une bureaucratie démoralisée.

Sept ans plus tard, Canadair a plus que doublé son chiffre d'affaires et ressemble à une filiale de Bombardier. Mais ce ne fut pas sans peine.

LES DÉBOIRES DE CANADAIR

Avionneur le plus important du pays, Canadair a construit plus de 4200 aéronefs militaires et civils, dont 580 avions supersoniques, depuis sa fondation en 1944 par la société britannique Vickers. Après la guerre, Canadair est vendue à la compagnie américaine Electric Boat, qui changera de nom pour Ceneral Dynamics en 1952. En 1976, le gouvernement fédéral reprend l'entreprise, la sauvant d'une fermeture certaine. Pour relancer les activités moribondes, Ottawa lance le programme *Challenger*, un avion d'affaires haut de gamme conçu par Bill Lear, le fondateur de Learjet. Curieusement, Beaudoin examinera la possibilité d'acquérir Learjet en 1987, mais n'achètera cet avionneur américain qu'en 1990. Les avions *Challenger* et *Learjet* font réellement partie d'une même famille, facilement identifiable par leur bout d'aile relevé.

Le *Challenger* permet de relancer Canadair, mais les fondations de l'entreprise craquent. Le programme de développement bute sur plusieurs problèmes techniques et subit de nombreux retards. Les frais de développement explosent pour atteindre près de 1,4 milliard. Le fédéral refuse d'injecter des capitaux et la dette de l'entreprise augmente d'autant. Après un si mauvais décollage, l'avion ne peut être rentabilisé. En 1982, Canadair radie la capitalisation des frais de développement et essuie une perte de un milliard, la plus grosse jamais enregistrée par une firme canadienne. En 1984, Ottawa restructure le bilan en effaçant toute la dette de Canadair, ce qui lui permet de retrouver la rentabilité.

Dans le giron gouvernemental, Canadair est gérée par des personnes mieux connues pour leurs affiliations avec

le gouvernement libéral que pour leurs connaissances de l'industrie. Au cours de purges successives, presque tous les hauts dirigeants disparaîtront. Seul Bob Wohl survivra. Les décisions se prennent très lentement ; il faut passer par la Corporation de développement industriel du Canada (CDIC), le holding du gouvernement situé à Toronto, puis remonter jusqu'au ministre à Ottawa. « L'engrenage était encrassé », raconte Gilles Landry, un vieux routier de Canadair devenu vice-président aux ressources humaines. Canadair est une patate chaude que le gouvernement conservateur décide de refiler au secteur privé en 1984. Chez Canadair, les troupes étaient complètement abattues, raconte Wohl. Un consortium formé de l'avionneur allemand Justus Dornier et du financier montréalais Howard Webster est sur les rangs, mais c'est Bombardier qui ramasse Canadair deux ans plus tard, malgré les réticences de hauts fonctionnaires fédéraux à l'égard de cette entreprise dirigée par des francophones.

UN SAUT DANS L'INCONNU

Laurent Beaudoin saute dans l'inconnu, mais le risque financier de cette diversification dans l'aéronautique est limité par le très bas prix de 210 millions. À lui seul, le terrain de l'aéroport de Cartierville attendant à l'usine en vaut plus de la moitié. L'entreprise n'a plus de dettes, les ventes de l'avion *Challenger 600* ont repris du mieux et le gouvernement fédéral a passé une commande de 200 millions pour des bombardiers d'eau CL-215. Qui plus est, Ottawa accorde rapidement un contrat de plusieurs millions pour l'entretien de ses chasseurs F-18, une décision qui sera vivement critiquée par un concurrent établi à Winnipeg.

Malgré ces avantages, la bouchée demeure grosse : « On ne connaissait pas le marché du jet d'affaires, explique Laurent Beaudoin. Notre grande inquiétude était de savoir si nous étions capables de vendre des *Challenger*. »

Inquiétude d'autant plus légitime, ajoute Raymond Royer, que Canadair avait de « gros problèmes dans ses relations avec la clientèle. À cette époque, lorsqu'un appareil était cloué au sol parce qu'il manquait des pièces, la réaction était : Who cares ? » À son premier salon aéronautique, raconte Beaudoin, « les clients me parlaient seulement de ce qui allait mal ». Bombardier reconstruit l'image de l'avion à partir d'une version remotorisée, le *Challenger 601*, et assure la fiabilité en plafonnant le coût d'entretien par heure de vol, et en garantissant qu'il ne sera pas retenu au tarmac par de multiples réparations.

Côté organisation, un grand ménage s'impose. Il sera houleux. Pour cette tâche Beaudoin recrute Donald Lowe, un homme à la poigne ferme qui a fait ses preuves dans le redressement financier et administratif de Pratt & Whitney Canada, au lendemain d'une violente grève en 1974. Lowe apporte à Bombardier crédibilité et expertise. « Don Lowe est arrivé chez Canadair pour changer une entreprise gouvernementale en entreprise privée, pour changer l'attitude des gens, pour rendre les gens plus entrepreneurs, pour les inciter à prendre des décisions plutôt que de toujours écrire des rapports pour justifier leurs décisions », affirme Beaudoin.

UN CLIMAT ÉPOUVANTABLE

Dès le départ, le système de contrôle qui avait permis les dépassements de coûts du programme *Challenger* est remplacé par celui de Bombardier. Les cadres de Canadair qui avaient pris goût au luxe et au confort sont astreints à la sobriété Bombardier. Les changements apportés aux structures, particulièrement le partage des activités et des responsabilités en divisions autonomes, causent de très grandes tensions chez les anciens cadres et les ingénieurs. Sous le règne de Lowe, Bombardier pousse « à outrance » le fractionnement de la structure en divisions autonomes, admet Landry. « Des erreurs ont été commises ; il n'y avait plus

que quarante employés dans l'organisation centrale. » En 1988 et 1989, Bombardier renverse la vapeur et regroupe les fonctions du personnel, des achats et de l'ingénierie.

En mai 1988, presque deux ans après l'arrivée de Bombardier, un sondage sur la culture organisationnelle est administré par le consultant Pierre Dubois, dans un climat qu'il qualifie « d'épouvantable ». Les résultats, dévastateurs, sont communiqués aux cadres et aux employés tel que promis. Pour préparer le terrain, Dubois organise un week-end à l'auberge La Sapinière, dans les Laurentides, afin que les dirigeants de Canadair puissent réfléchir sur leurs pratiques de gestion et coucher sur papier leur philosophie de gestion. Ils rédigent un texte étrangement semblable à celui arrêté par les dirigeants de Bombardier en 1984, un texte qu'ils n'avaient pourtant jamais lu ! « Lorsque je leur ai remis la philosophie de Bombardier, ils ont eu un choc, raconte Dubois. Ce n'est rien d'autre que la pratique d'une gestion saine, ont-ils conclu. » L'exercice facilitera beaucoup un rapprochement entre les deux organisations.

Lorsque Dubois leur dévoile ensuite les résultats du sondage, les cadres de Canadair accusent le coup : des 3035 répondants²², 71 % affirment que la direction est fortement bureaucratisée. Ils disent qu'elle n'incite pas les employés à s'engager dans la gestion de l'entreprise, même si 65 % des répondants ont exprimé leur désir d'intervenir davantage dans la gestion quotidienne de leur travail. Le sondage révèle que 41 % des employés estiment que la direction ne les respecte pas assez, et que 43 % jugent que les décisions de la direction sont empreintes de favoritisme. Si 73 % des répondants reconnaissent la compétence technique de leur superviseur immédiat, seulement deux sur trois sont satisfaits de ses compétences en matière de relations humaines. Notre réaction, explique Royer, fut d'établir une politique claire pour les promotions, de préciser les valeurs

22. Soit un taux de réponse de 60 %.

relativement aux personnes, aux clients et aux actionnaires, de mieux former les cadres et d'en remplacer certains, de l'ancienne garde, comme de la nouvelle.

CONFLIT ENTRE ROYER ET LOWE

Royer et Lowe ont des priorités et des styles de gestion fort différents, rapportent des témoins chez Canadair. Lowe défend des valeurs plus traditionnelles et s'intéresse davantage au marketing qu'à la production. Pourtant, « l'organisation de la production était cul par-dessus tête », se rappelle Royer. Et lorsque ce dernier suggère de mettre en place un système de livraison des pièces en juste-à-temps (sans stocks), on rit de lui en soulignant le coût et le temps requis pour trouver et accréditer des fournisseurs plus rapprochés. Royer finira cependant par l'emporter.

Dans le rapport annuel de l'exercice se terminant le 31 janvier 1987 — le premier à inclure les résultats financiers de Canadair —, Royer et Lowe sont présentés comme des vis-à-vis, l'un président du Groupe matériel de transport, l'autre président du Groupe aéronautique. Royer perd alors son titre de président et chef de l'exploitation de Bombardier. Pour rassurer les actionnaires, Beaudoin veut envoyer le message qu'un homme qui connaît bien l'aéronautique est en charge de Canadair. Officiellement, Bombardier compte deux numéros deux, *ex æquo*.

Toutefois, dès le rapport annuel suivant, Royer récupère ses responsabilités de chef de l'exploitation, tout en conservant la présidence du Groupe matériel de transport. Lowe garde son titre de président du Groupe aéronautique. Dans le rapport suivant, celui du 31 janvier 1989, Lowe est présenté comme le président et chef de la direction de Canadair, mais ses responsabilités réelles sont restreintes à la présidence du petit secteur de la défense constitué en groupe distinct. Il assiste également Beaudoin dans ses relations publiques et aide à vendre des avions *Challenger*.

Pour présider le Groupe aéronautique – le coeur de l’entreprise –, Beaudoin nomme Tony Edwards, qui dirigeait la Division *Challenger*. Edwards, un ancien cadre de GE et de Motorola, avait été recruté en Europe quelques mois plus tôt. Edwards et Lowe relèvent alors directement de Royer.

Les dirigeants de Canadair suscitent une vague de mécontentement lorsqu’ils décident de sabrer un régime d’épargne contributif parce qu’il ne cadre pas dans les politiques de rémunération de Bombardier. En mars 1989, quand les employés payés à la semaine apprennent que leur régime de retraite ne sera pas bonifié comme celui des employés payés à l’heure, la colère éclate sous la forme d’une pétition de 800 noms où figurent même ceux de quelques directeurs.

La crise n’est pas résorbée lorsqu’en août 1989, Edwards accepte la présidence de Lucas Aerospace, une société britannique qui lui fait un pont d’or pour retraverser l’Atlantique. Après le départ d’Edwards, Raymond Royer prend son attaché-case et va s’installer chez Canadair, où il assume un intérim de huit mois. Le successeur désigné, Bob Brown, est alors retenu à Belfast par l’intégration de Shorts, la deuxième acquisition de Bombardier dans l’aéronautique. Lowe est toujours chez Canadair, mais il n’est plus l’homme de la situation, même pour assurer l’intérim. Il partira peu de temps après avec le titre honorifique de président délégué du conseil d’administration de Bombardier, que lui accorde Beaudoin, reconnaissant de l’aide apportée au moment de l’acquisition de Canadair. Aujourd’hui, Lowe est simple administrateur, mais Beaudoin se porte toujours à sa défense : « Don avait de très bonnes relations humaines ; son message passait. Canadair représentait pour lui une fin de carrière ; il ne voulait pas s’impliquer profondément dans l’exploitation. Nous avons une entente de trois ans et il est parti après. » Officiellement, il n’a toutefois pris sa retraite de chez Canadair que le 1^{er} février 1993, cinq ans après son arrivée.

Lorsque Royer débarque chez Canadair, le 1^{er} septembre 1989, il est accompagné par ses hommes de confiance de la Division du transport en commun : Roland Gagnon, René Brassard et, un peu plus tard, André Roy. Ces derniers resteront sur place avec le mandat de changer les modes de l'exploitation. Pour redisposer les machines sur le plancher de l'usine et rationaliser le flux de la production, ils font appel à des experts à l'interne, mais la proposition est soumise aux travailleurs qui font quelque 500 suggestions écrites pour l'améliorer. Selon Hugo Uytterhoeven, professeur de gestion à Harvard et membre du conseil d'administration de Bombardier, la compagnie « a une approche très progressiste de la fabrication. C'est pourquoi ses acquisitions à très bon prix réussissent. Ils savent comment les gérer²³. »

Bob Brown devient président du groupe Canadair en février 1990. Parfaitement bilingue, ancien sous-ministre au fédéral, il a fait ses classes auprès de Laurent Beaudoin pendant trois ans à titre de vice-président au développement corporatif. Raymond Royer explique qu'il « fallait communiquer la façon de faire de Bombardier, tant dans l'organisation de la production que pour la culture de l'entreprise. Et ça ne peut être transmis que par des gens de Bombardier ; pas par des gens de l'extérieur, peu importe leurs qualités ».

UN PREMIER BILAN

Depuis l'arrivée de Bombardier, « on a changé la culture de la direction de l'entreprise, soutient Brown, à l'automne de 1990. Avant, Canadair était une pyramide monolithique ; une seule personne décidait de tout après avoir consulté un ou deux ministres. On a décentralisé l'entreprise en divisions, chacune avec son système financier, sa stratégie et sa

23. *Financial Post Magazine*, décembre 1991.

comptabilité. On veut maximiser le potentiel de chaque individu en maximisant son autorité et ses responsabilités. »

Mais les principes de la gestion participative que l'on retrouve dans la philosophie de gestion de Canadair ne sont pas encore bien intégrés en 1990. Un jeune ingénieur francophone qui a oeuvré six ans chez Canadair explique que les cadres intermédiaires sont très réfractaires à l'idée de partager leur pouvoir. « Ce sont de vieux Anglais qui forment une clique ; à cause d'eux, les jeunes les plus compétents laissent l'entreprise. » Plusieurs personnes confirment l'importance du clivage entre les cadres venus d'Angleterre et les jeunes employés québécois, qu'ils soient francophones, anglophones ou allophones. « Les nouvelles valeurs sont très bien reçues par les jeunes ingénieurs, mais les personnes plus âgées sont plus lentes à s'adapter », confirme Wohl. Jusqu'à la fin des années quatre-vingt, Canadair engage de dix à quinze ingénieurs britanniques par an. Pour faciliter l'embauche de Québécois qualifiés, Royer suscite la création d'une maîtrise en aéronautique, un programme conjoint offert par l'École polytechnique, l'Université McGill et l'Université Concordia.

Dans le sondage, 42 % des répondants avaient indiqué qu'ils étaient mal renseignés sur les projets de Canadair et de Bombardier. En réponse à cette critique, Canadair lance un important programme de communication interne et organise une journée de visite pour la famille des employés. Du jamais vu chez Canadair ! Toutefois, Bombardier tarde à implanter les systèmes de gestion du personnel qu'elle a développés dans ses autres établissements. Le sondage de 1988 devait paver la voie à des programmes de renforcement de la culture organisationnelle, basés sur la philosophie de gestion de Bombardier. Or, ce n'est qu'au début de 1991 qu'on lance le programme de gestion de la performance des cadres. Il est

suivi d'un programme de participation des employés à la productivité qui ressemble aux cercles de qualité.

Certes, le climat a bien changé, rapportent plusieurs personnes. Avec un carnet de commandes bien garni et des immobilisations importantes, le moral s'améliore, les employés travaillent plus fort et se préoccupent de la rentabilité. « Les gens avec qui jadis j'avais le temps de bavarder, courent partout », rapporte un chef de département. Et pour la première fois depuis très longtemps, ils savent dans quelle direction courir.

STRATÉGIE DE CANADAIR

La stratégie de Canadair est semblable à la stratégie de Bombardier, explique Brown. Nous ne sommes pas Boeing, McDonnell Douglas ou Airbus, nous sommes une petite compagnie canadienne qui doit se concentrer dans des créneaux où nous serons les premiers ou les deuxièmes dans le monde. » Canadair vise un équilibre entre ses produits : un tiers des ventes dans les avions d'affaires, un tiers dans les avions commerciaux et un tiers dans le militaire et les composants pour plusieurs avionneurs. Canadair doit adapter la stratégie de Bombardier. « En aéronautique, précise Brown, il faut une autre approche que pour les motoneiges, car nos décisions prennent effet sur cinq ans. On ne peut changer nos modèles chaque année

Chaque division a une stratégie spécifique qui s'insère dans celle de Canadair. Ainsi, la stratégie de la Division *Regional Jet* est de « concevoir, développer, tester et livrer un jet de cinquante passagers destiné aux compagnies de transport aérien, afin de profiter d'une occasion favorable dans un créneau précis, et d'étudier la possibilité de développer un modèle de soixante-dix passagers », explique son ex-président Wohl. On vise la moitié d'un marché estimé à 1000 ou 1200 appareils, mais sur le plan financier, le projet doit être rentable avec la vente de 400 avions.

En plus de gérer Canadair, Brown assume des responsabilités croissantes. Président du Groupe aéronautique – Amérique du Nord, il doit veiller à l'intégration des activités de Learjet au Kansas, et de de Havilland en Ontario, qui fut achetée de Boeing en 1992. Shorts demeure toutefois un groupe distinct, même si l'usine d'Irlande du Nord fabrique la partie centrale du fuselage du *Regional Jet* ainsi que le fuselage et l'empennage du nouveau *Learjet 45*. Pour des raisons commerciales et politiques, la diversification géographique est importante, dit Brown. Bombardier, qui se classe aujourd'hui au septième rang mondial des avionneurs, est le seul à être établi sur deux continents.

Canadair compte environ 8000 employés répartis dans trois établissements de la région de Montréal : Saint-Laurent, Dorval et Mirabel. Ses activités sont groupées en six divisions autonomes : Avions d'affaires (*Challenger*), Avions de transport régional (*Regional Jet*), Avions amphibies, Fabrication en sous-traitance (pour l'Airbus *A330-A340*, le *Boeing 767* et le *Hornet* de McDonnell Douglas), Systèmes de reconnaissance et Aéronefs militaires (entretien du *F-18* et formation des pilotes). L'ensemble des activités aéronautiques et de défense dans les diverses filiales est devenu le principal moteur de Bombardier, il représente, pour l'exercice terminé le 31 janvier 1993, la moitié du chiffre d'affaires, et virtuellement tout le bénéfice. En considérant ces données, on croirait presque que c'est Canadair qui a finalement absorbé Bombardier !

Au moment du rachat, Canadair ne fabriquait qu'un seul avion, mis à part le marginal et vieillissant bombardier d'eau *CL-215*. Le *Challenger* était un excellent avion sur le plan technique, mais les acheteurs potentiels craignaient que Canadair ne survive pas assez longtemps pour en assurer l'entretien. Depuis, le *Challenger* a donné naissance au *Regional Jet* à cinquante places et les ingénieurs de Canadair travaillent sur une version à soixante-dix places ainsi que

sur le *Global*, un avion d'affaires de trente places à très long rayon d'action. À ces dérivés du *Challenger*, s'ajoutent les avions turbopropulsés Dash-8 de de Havilland et les plus petits avions d'affaires de Learjet. Bref, Bombardier fabrique une vaste gamme d'avions d'affaires et d'avions commerciaux pour le transport régional.

L'obsession de Bombardier pour ses clients a déteint sur Canadair. Un récent sondage du magazine américain *Professional Pilot* place Canadair au premier rang pour le service après-vente des grands avions d'affaires. Learjet se classe également premier pour le service dans les catégories des petits et moyens avions d'affaires. Helmut Horn, l'administrateur délégué de la Lufthansa CityLine, la société aérienne qui a acheté les premiers *Regional Jet*, affirme que l'avion va « au-delà de nos attentes. Toutes les garanties qui nous avaient été données quant à sa performance ont été respectées ou dépassées, ce qui est inusité pour un nouvel appareil. »

GÉRER LE CHANGEMENT

Pour récolter ces succès, Bombardier a dû imposer un changement radical dans l'organisation de Canadair. Comme toutes les organisations humaines établies de longue date, Canadair ne prisait pas le changement, même si la plupart de ses employés en comprenaient bien l'absolue nécessité. Bombardier a donc commencé par ce qui pouvait être fait le plus rapidement, soit transformer les structures pour décentraliser la prise de décision et mieux cibler le travail de chacun. Mais la culture d'une vieille organisation ne se change pas aussi facilement et aussi vite. La rencontre d'une nouvelle structure et d'une vieille culture ne pouvait pas aller sans provoquer de vives tensions.

Raymond Royer explique sa manière d'aborder le problème : « Dans toute acquisition, il faut connaître la culture de l'entreprise et la comparer à celle de Bombardier.

On mesure les écarts et on cherche à les réduire. » Dans le cas de Canadair, les écarts portaient sur « des éléments que nous pouvions contrôler ». En bout de ligne, Bombardier a démontré sa capacité de gérer les gens dans une situation difficile. Les employés de Canadair qui ont eu l'occasion de rencontrer les dirigeants de Bombardier furent impressionnés. « Laurent Beaudoin comprend très vite et pose les bonnes questions. Les gens de Bombardier savent diriger les gens ; ils m'apparaissent des pros de la gestion », affirme un chef de département chez Canadair.

Laurent Beaudoin soutient malgré tout « qu'on n'a pas eu beaucoup de conflit ou de crise chez Canadair. Le changement s'est fait de façon graduelle en offrant des préretraites à plusieurs personnes en place. Il y a des gens qui nous disaient qu'on n'allait pas assez vite. Mais on savait où on s'en allait, et on ne voulait pas perdre ce qu'il y avait de bon dans Canadair. Si tu vas trop vite et que tu ne connais pas les gens, tu te débarrasses des bons et tu gardes les mauvais. Il ne faut pas se fier aux premières impressions. » Il fallait en outre remotiver les bons éléments. « On a beaucoup participé avec les gens pour leur donner de nouveaux challenges », comme celui de sortir des tiroirs le projet du *Regional Jet*. « Ce qui change une organisation, c'est ce que tu fais, pas juste tes paroles. C'est vouloir que l'entreprise se développe, et pas seulement chercher la rentabilité demain matin. »

L'environnement explosif de Shorts

Le mur de Berlin est tombé, mais à Belfast, en Irlande du Nord, d'immenses et sinistres palissades appelées *peace lines* continuent de cisailer la ville, séparant la communauté protestante de la communauté catholique. Pas question de les détruire. Pour se mettre au goût du jour, on parle plutôt de mieux les intégrer à l'environnement. Les troubles qui déchirent la province de l'Ulster depuis vingt ans ne font plus les manchettes, mais continuent de tuer avec régularité : quatre-vingt-deux morts en 1990. Pourtant, la probabilité de connaître une mort violente à Belfast est sensiblement moindre que dans n'importe quelle ville américaine de plus de 100 000 habitants. À Belfast, on ne tue pas pour acheter de la drogue, mais pour des idées politiques.

Contrôles routiers, véhicules blindés, fouilles périodiques, district commercial de Belfast clôturé pour la nuit, soldats en tenue de combat patrouillant au pas de course, le doigt sur la détente de leur mitraillette. Avec les années, les citoyens de Belfast ne voient plus les signes qui évoquent l'État policier.

En acquérant Short Brothers, en octobre 1989, de loin le plus grand employeur privé de l'Irlande du Nord, « Bombardier n'a pas seulement acheté une usine, mais une tranche mouvementée de notre histoire », commente Mme Inez McCormack, une militante (protestante) de longue date pour les droits civiques de la minorité catholique d'Ulster. Une tranche d'histoire avec des moments glorieux : en 1909, les frères Short ont fabriqué six biplans pour les frères Wright, ces célèbres pionniers de l'aviation. Une histoire qui n'a pas fini d'être mouvementée : depuis que Bombardier est propriétaire de cet avionneur, l'IRA²⁴ a fait exploser huit bombes près de ses installations, situées en zone protestante, causant plus de publicité que de dom-mages et, heureusement, aucun blessé. Bref, pour faire des affaires en Ulster, Bombardier doit aussi gérer son environnement sociopolitique.

Cette situation difficile n'est pas sans ironie. Laurent Beaudoin et Raymond Royer sont des catholiques pratiquants. La Fondation J. Armand Bombardier, qui reçoit régulièrement 3 % des bénéfices avant impôt de la compagnie, finance les missionnaires catholiques, y consacrant 7 % de son budget, fidèle en cela à l'habitude prise par Joseph-Armand. La Fondation Shorts, instaurée par Bombardier, commencera en 1994 à distribuer une fraction de ses profits pour aider l'ensemble de la communauté. La priorité ira à des projets non sectaires susceptibles de réduire les tensions sociales.

Mais le conflit qui déchire l'Ulster n'est pas une guerre de religion. De plus, estiment les observateurs en Irlande du Nord, Bombardier n'est pas directement visée par ces actions terroristes. C'est que Shorts a très longtemps été perçue, à juste titre, comme un bastion imprenable de la

24. L'Irish Republican Army est une organisation illégale qui revendique l'intégration de l'Ulster, une province du Royaume-Uni à majorité protestante, au sein de la très catholique République d'Irlande.

communauté protestante. Mais à la suite de pressions locales et internationales, de deux législations sur l'égalité des chances à l'emploi, et de décisions prises par les nouveaux propriétaires québécois, l'entreprise s'ouvre de plus en plus à la minorité catholique, qui représente aujourd'hui 13,5 % de ses travailleurs en usine, comparativement à moins de 5 % au milieu des années quatre-vingt. A terme, Shorts vise 26 %, soit la proportion des catholiques qui habitent dans la région de Belfast. Paradoxalement, les catholiques possédant une formation universitaire sont relativement plus nombreux parmi les cadres de Shorts. Le sectarisme est plus aigu chez les cols bleus que parmi les professionnels.

« Dans la vie de tous les jours, on poursuit nos activités d'affaires normalement. La sécurité est une question sérieuse, mais elle ne fait pas partie de mes trois principales préoccupations », soutient un haut dirigeant de Shorts, qui a requis l'anonymat. Sur ce sujet, l'entreprise se fait la plus discrète possible, de peur d'envenimer la situation. La conséquence la plus grave serait que les bombes parviennent à dresser les travailleurs protestants et catholiques les uns contre les autres. Jusqu'à présent les syndicats — qui ne sont pas structurés sur une base religieuse — ont réagi de façon solidaire et responsable. Toutefois, sur la question des mises à pied temporaires — Shorts en a fait —, les syndicats ne veulent pas remettre en question le principe sacré de l'ancienneté qui défavorise surtout les catholiques récemment embauchés. La direction souhaiterait lui substituer le critère de la compétence.

Quoi qu'il en soit, ce relatif succès dérange les républicains radicaux qui veulent prouver que le système est irrémédiablement pourri, et que les catholiques seront toujours des citoyens de deuxième classe tant que durera l'occupation anglaise. D'ailleurs, avant l'arrivée de Bombardier, les installations de Shorts n'avaient jamais été l'objet d'attentat à la bombe. Parmi les autres interprétations avancées pour expliquer les bombes, citons que Shorts fabrique

des armes pour l'armée britannique — l'ennemi numéro un de l'IRA —, et que le très impressionnant système de sécurité de Shorts fut particulièrement vulnérable pendant les travaux de modernisation de l'usine qui ont suivi son rachat par Bombardier. Enfin, presque toutes les institutions d'importance en Irlande du Nord risquent d'être la cible d'attaques, à un moment ou un autre.

Selon M. Robert Cooper, un homme respecté tant par les catholiques que par les protestants et président de la Fair Employment Commission — l'organisme chargé de veiller au respect de la loi contre la discrimination —, il sera plus facile pour Shorts d'atteindre 25 % de travailleurs catholiques qu'il ne le fut d'obtenir les premiers 13 %. « Mais c'est une situation fragile. Tout le monde a les yeux rivés sur Shorts. Si elle échoue, ce sera une très mauvaise nouvelle pour toute la communauté. Parce que Shorts a valeur de symbole, son impact est bien plus grand que le nombre d'emplois impliqué. »

CATHOLIQUES MENACÉS

Dans le milieu ouvrier catholique, on dit encore aujourd'hui que ceux qui acceptent un emploi chez Shorts risquent leur vie, car l'usine principale est située en territoire protestant, relate M. Cooper. Il juge cette crainte excessive, mais pendant longtemps les travailleurs catholiques ont été harcelés ; on plaçait, par exemple, des rats morts dans leur armoire personnelle. Vers la fin des années quatre-vingt, une organisation secrète appelée Shorts Loyalist People Council a proféré publiquement des menaces de mort, allant jusqu'à distribuer dans l'usine des dépliants pointant certains travailleurs catholiques. Après que plusieurs leaders de cette organisation furent identifiés et mis à la porte, ces menaces ont diminué de façon notoire, rapporte une source indépendante.



15 NOVEMBRE 1982
SIGNATURE FINALE DU CONTRAT
DES VOITURES DE MÉTRO DE NEW YORK

En juillet, le mois des manifestations en Irlande du Nord, des employés disposaient sur les lieux de travail des drapeaux unionistes, des emblèmes orangistes et des affiches appuyant la présence britannique. Des fanfares protestantes ont même déambulé dans l'usine, contrevenant ainsi aux politiques de l'entreprise. Depuis, Shorts a grandement resserré la discipline : aucune manifestation de sectarisme n'est tolérée, pas même le portrait de la Souveraine ! Seul un Union Jack flotte sur le toit de l'immeuble administratif.

Selon le révérend Matthew Wallace, curé de la cathédrale St. Peters, « le conflit ne sera jamais réglé par la seule voie politique. L'économie passe avant. Dans ce quartier pauvre et catholique de West Belfast, le chômage varie entre 60 et 80 %. N'importe où dans le monde, c'est une recette pour un désastre. Nous avons des attentes élevées à l'égard de Bombardier. Mais il y a déjà des signes qu'ils font

des efforts pour que l'équilibre de leur main-d'œuvre reflète la communauté. »

Un signe d'espoir est le millier de personnes engagées par Shorts depuis sa privatisation par le premier ministre Margaret Thatcher et son rachat par Bombardier. L'acquisition, au printemps 1991, de Maydown Precision Engineering, en ajoute 270. Chez cet ancien fournisseur de Londonderry, la deuxième ville d'Irlande du Nord, les emplois sont largement occupés par des catholiques. Cette décision s'inscrit également dans une stratégie visant à augmenter les achats auprès des fournisseurs locaux, dans le but d'améliorer les approvisionnements et de soutenir l'économie régionale. Au total, Shorts emploie maintenant près de 8300 personnes. Bombardier se montre sensible aux réalités locales : « Nous allons non seulement nous conformer aux règles concernant l'intégration des catholiques, mais nous allons également faire tout ce qui est possible pour en assurer le succès », déclare Raymond Royer en choisissant soigneusement ses mots.

LA VIOLENCE

Au sujet de la violence, le chef de l'exploitation ajoute : « Shorts est une affaire qui présente de belles opportunités et nous allons réussir. Nous avons confiance dans ses dirigeants et nous n'allons pas nous laisser intimider par les difficultés. » Royer prend soin d'établir un dialogue avec les principales personnalités d'Irlande du Nord, mais a dû essayer une vive controverse lorsque, accidentellement, il a rencontré Pat Rice, conseiller municipal du Sinn Fein, le parti catholique que le gouvernement britannique dénonce comme la couverture légale de l'IRA. L'incident diplomatique est révélateur. En avril 1991, le Québécois Pierre Paquette, vice-président de la Confédération des syndicats nationaux (CSN), téléphone à Beaudoin pour le rencontrer à titre de porte-parole de l'Association Québec-Irlande.

Beaudoin demande à Royer de le recevoir au siège social. Au moment convenu, Paquette s'amène avec Rice, un invité surprise. Au sortir de la réunion d'une heure, Rice et Paquette divulguent les discussions, qui font la manchette des journaux de Belfast. Beaudoin et Royer s'envolent immédiatement pour l'Irlande du Nord afin de s'expliquer.

Après son rachat par Bombardier, Shorts prend plusieurs initiatives pour faciliter l'intégration des travailleurs minoritaires. Pour les inciter à postuler un emploi, patrons et représentants syndicaux visitent les écoles catholiques. Un officier de liaison y travaille à temps complet. Traditionnellement, les catholiques qui voulaient s'instruire bouddaient les cours techniques pour une formation semblable à celle des collèges classiques du Québec. Encore aujourd'hui, ils sont mal préparés pour les travaux d'usine. À la demande de Bombardier, Shorts a revu à la baisse les exigences d'entrée et déménagé en terrain neutre son centre de formation, qui a reçu plusieurs prix. Toutes les offres d'emploi sont annoncées dans les journaux des deux communautés. Des brochures décrivant les possibilités d'emploi sont distribuées dans les centres gouvernementaux de main-d'œuvre.

Pourtant, Shorts dit choisir ses employés en fonction de leurs compétences et se refuse à tout système de quota, d'ailleurs illégal en Grande-Bretagne. La discrimination positive est cependant un aspect important des Principes MacBride, que les nationalistes catholiques voudraient voir adopter par les entreprises, mais que le gouvernement britannique dénonce. Sean MacBride, ex-dirigeant de l'IRA, mieux connu comme Prix Nobel de la paix et fondateur d'Amnesty International, a établi un code d'éthique assez contraignant. Bombardier refuse de l'entériner formellement à cause des quotas, mais certaines entreprises américaines comme Ford l'ont accepté sous les pressions du lobby irlandais aux États-Unis où treize États et plus de quarante villes ont officiellement appuyé ces Principes MacBride.

LA FILIÈRE KENNEDY

La famille Kennedy joue un rôle actif dans le lobby irlandais aux États-Unis. Il y a sept ans, le jeune congressman Joe Kennedy II, fils de Robert, neveu du président John F. Kennedy et du sénateur Ted Kennedy, fait une première visite chez Shorts. La direction lui présente le détail des efforts déployés pour accroître leur main-d'oeuvre catholique. Une bonne partie de la discussion porte sur un projet de loi (en vigueur depuis février 1990) visant à renforcer la législation qui interdit les pratiques discriminatoires à l'embauche. On lui explique que Shorts applique déjà les principaux éléments de la réforme à venir, soit l'établissement d'objectifs quantitatifs ainsi qu'un système de mesure de la progression des catholiques. À sa sortie de l'usine, Joe Kennedy déclare aux journalistes : « Je suis allé chez Shorts pour demander à la direction comment elle réagit face à la nouvelle législation. On m'a répondu que ça les laissait indifférents ! » Une citation ne pouvait pas être plus hors contexte.

Le jeu de Joe Kennedy dans les affaires de Shorts ne se limite pas aux manchettes du lendemain, qui ne précisaient pas que cette « indifférence à la loi » s'expliquait par le fait que la compagnie pratiquait déjà ce qui deviendrait obligatoire. Comme condition à la vente de dix avions *Sherpa* à la Garde nationale des États-Unis, le Congrès exigera que l'entreprise lui fasse un rapport annuel sur la progression des catholiques dans son personnel. Le rapport de Shorts sera bien reçu car, dans une lettre datée du 5 octobre 1990, Kennedy écrit au président de Shorts, Roy McNulty, pour l'assurer de son appui pour l'obtention de nouveaux contrats, en autant que son entreprise poursuive ses efforts. « Shorts doit être félicitée pour les gestes positifs posés ces dernières années et j'anticipe qu'elle continuera de servir de modèle pour les autres firmes d'Irlande du Nord. » De fait, la Garde nationale octroie en octobre 1993 une commande pour convertir en *Sherpa* une vingtaine d'avions *Shorts 360*.

Pour ses autres contrats avec le gouvernement américain, et même certaines municipalités, Bombardier doit composer avec la filière irlandaise. À New York, où elle cherche à devenir fournisseur de la prochaine génération de voitures de métro, le conseil municipal a adopté les Principes MacBride au printemps 1991. M. Path Dorothy, responsable des investissements à New York, déclare que Shorts doit accélérer l'embauche des catholiques, mais que la ville ne lui fixe pas de délai précis pour atteindre la cible de 25 %. « Tant qu'ils vont continuer de faire du progrès dans ce dossier, non, ils n'ont pas besoin de s'inquiéter. » Le Contrôleur de la ville de New York, Mme Elizabeth Holtzman, a rédigé deux rapports officiels sur la question. Dans celui de juin 1993, elle constate : « Depuis 1985, la proportion de catholiques dans la main-d'œuvre de Short Brothers de Belfast a plus que doublé. L'embauche est proche de représenter les proportions de la population du grand Belfast. » Plus loin, elle conclut que « les militants pour les droits de la personne en Irlande du Nord sont d'accord pour dire que les efforts de recrutement et de discrimination positive chez Shorts commencent à réussir. Ils avertissent toutefois qu'il faudra poursuivre la surveillance et les pressions de la communauté financière des États-Unis pour garantir le progrès continu et la fin de la discrimination envers les catholiques. » Le milieu des affaires respire d'aise. Selon M. Alasdair MacLaughlin, directeur de la Confederation of British Industry, la communauté de Belfast est ravie de l'arrivée de Bombardier. Non seulement a-t-elle redonné un nouvel espoir à une entreprise qui risquait de sombrer, mais les dirigeants de Bombardier agissent avec beaucoup de tact.

SHORTS VIT UNE RÉVOLUTION

Bombardier marche sur des oeufs quand elle aborde les réalités sociopolitiques de l'Irlande du Nord. Par contre, elle ne craint pas de tout chambarder quand vient le temps

de redresser Short Brothers. L'entreprise vit une véritable révolution.

Bombardier n'a payé que 58 millions pour Shorts, mais elle a investi 400 millions en équipement neuf. L'usine principale en avait grandement besoin. « On travaillait encore sur des machines sur lesquelles j'ai fait mon apprentissage en 1941 », raconte David Hagen, président d'un des syndicats de l'entreprise. Ces derniers ont mené une grande campagne contre la privatisation de Shorts. Des rencontres avec les représentants syndicaux de Canadair, tant à Montréal qu'à Belfast, les ont convaincus de donner une chance à Bombardier. En 1991, leurs représentants tiennent des propos élogieux à l'égard des nouveaux propriétaires : « Ce sont des gens honnêtes et ils savent écouter. » Des symboles ont également changé : les toilettes ne sont plus fermées à clé et la cafétéria n'est plus divisée avec des sections réservées pour chaque catégorie de cadres ou de travailleurs. Ces installations sont entièrement rénovées.

Bombardier n'achète pas Shorts pour ses avions, généralement dépassés, mais pour son expertise et ses capacités de fabrication. L'avionneur fabrique alors des *Sherpa C-23*, la version militaire du vieux *Shorts 360*, un avion de transport régional, et des *Tucano*, un petit avion d'entraînement pour les pilotes de chasse. La production de ces appareils à hélice cessera en 1992. Au moment de son acquisition par Bombardier, Shorts caressait le projet de lancer un nouvel avion de transport régional. Ce plan est cependant écarté par le nouveau propriétaire, qui demande plutôt à Shorts de fabriquer la section centrale du fuselage du *Regional Jet* de Canadair. La finition intérieure et la peinture des *RJ* sont effectuées par de Havilland. Plus tard, Bombardier confie à Shorts la conception et la fabrication du fuselage et de l'empennage du nouveau *Learjet 45*, un appareil transcontinental qui doit remplacer le *Learjet 35A*, et dont la sortie est prévue pour 1996. Avant l'arrivée de

Bombardier, Shorts était déjà un sous-traitant d'importance, et elle fabrique toujours des composants pour cinq appareils Boeing et les ailes du *Fokker 100*. Elle fabriquera également les ailes du nouveau *Fokker 70*.

Bombardier encourage Shorts à développer son expertise dans la fabrication des nacelles (la structure cylindrique qui enveloppe les moteurs) et lui confie d'ailleurs la production des nacelles du moteur CF34 qui équipera la prochaine version du *Challenger*. Fin 1992, Shorts conclut une alliance stratégique avec Hurel-Dubois sous le nom d'International Nacelles Systems, afin de s'assurer d'une compétence complète dans le domaine. L'alliance est scellée par une participation de 10 % (7,1 millions) dans le capital de Hurel-Dubois. Le groupe a remporté un premier contrat avec les nacelles du moteur à réaction BR710 fabriqué par le consortium germano-anglais BMW-Rolls-Royce, moteur qui doit équiper le futur *Global Express*, cet avion d'affaires à très long rayon d'action de Canadair. Une autre entente stratégique est signée avec Thomson-CSF, le géant français de l'armement, pour le développement et la fabrication de missiles de courte portée. Au moment de l'acquisition, Shorts démarre le programme des missiles *Starstreak*, fabriqués à Belfast dans une usine ultramoderne et propre comme une salle de chirurgie.

Les résultats sont encourageants. Dès le premier exercice complet avec Bombardier, Shorts dégage un bénéfice net de 50,9 millions et paye un dividende de 15,37 millions. Il faut dire qu'en 1989, au moment de la privatisation, le gouvernement britannique a effacé 1,6 milliard de l'ardoise de Shorts, et a créé une provision de 200 millions sur quatre ans pour les contrats déficitaires en cours. Mais sans même tenir compte de sa lourde dette, l'avionneur encaissait des pertes d'exploitation depuis plusieurs années. De fait, Shorts aurait fermé depuis longtemps sans le support de Londres. Depuis l'acquisition, le chiffre d'affaires a

doublé. À l'assemblée annuelle des actionnaires de Bombardier, en juin 1993, Royer déclare le redressement en avance sur l'échéancier prévu. La productivité s'est accrue : il fallait soixante-dix-huit semaines pour fabriquer une aile d'avion *Fokker* ; il n'en faut plus que vingt-cinq. Avec l'obtention du prestigieux British Quality Award — 1992, la qualité du travail est reconnue à travers le Royaume-Uni.

Mais si cette révolution semble réussir, c'est en très grande partie parce qu'elle était ardemment désirée par Roy McNulty, président de Shorts depuis 1987. Succédant à un dirigeant de la vieille école, McNulty partage la philosophie de gestion de Bombardier. D'ailleurs, au moment de la privatisation, il appuie la proposition canadienne aux dépens du rival hollandais Fokker. Le siège social montréalais détermine les grandes orientations de Shorts et lui fournit des capitaux ainsi que ses systèmes de gestion. Cependant, sur place, ce sont les gens de Belfast qui mènent. Comme pour ces personnes qui redécouvrent la vie après un grave accident, les gens de Shorts sont déterminés à ne pas rater cette chance.

Battre les Japonais

Le visiteur décline ses nom et qualité dans l'interphone et l'imposante barrière électrique glisse lentement sur son rail. Devant, une lagune tranquille, des palmiers et un bâtiment anonyme en tôle ondulée. Au premier regard, rien ne trahit le centre d'essais des Sea-Doo, à Melbourne, en Floride. Ici, sur une plage isolée de la côte atlantique, une équipe de vingt-quatre jeunes pilotes maltraite sans relâche les motomarines fabriquées à Valcourt, au Québec. À l'été de 1990, on vient de terminer les tests sur le nouveau XP, un bolide qui arrache presque les bras du conducteur novice, tellement son accélération est vive ! Pour tromper les espions éventuels, le XP est camouflé dans la coque d'un ancien modèle. Ses vraies couleurs – mauve et vert fluo – seront dévoilées dans quelques jours lors du grand salon nautique de Chicago.

Dès son lancement en 1988, le Sea-Doo s'est attiré les propos louangeurs de la presse spécialisée. « C'est le *King* », affirme *Popular Mechanics*. Les critiques favorables situent le Sea-Doo en tête des performances techniques, et moussent les ventes. Au terme de sa première saison



LA MOTOMARINE SEA-DOO LANCÉE EN 1988
PREMIER MODÈLE SEA-DOO DE NOUVELLE GÉNÉRATION

complète²⁵, le Sea-Doo accapare 18 % du marché nord-américain, au troisième rang derrière Kawasaki et Yamaha. Dans le segment des motomarines qui se conduisent assis, il se classe deuxième avec le tiers des ventes.

Cette fois semble la bonne. Bombardier avait fait naufrage à sa première tentative pour commercialiser le Sea-Doo. En 1966, l'Américain Clay Jacobson avait convaincu Laurent Beaudoin de fabriquer un petit véhicule marin semblable au Ski-Doo, en utilisant le moteur Rotax qui équipait la motoneige. Le premier modèle fabriqué en 1968 a connu de nombreux problèmes de corrosion et de surchauffe du moteur. Plus fâcheux encore, certaines motomarines explosaient et les conducteurs stupéfaits voyaient leur Sea-Doo se transformer en « Air-Doo ».

Après 2000 véhicules, deux ans d'efforts infructueux et des poursuites judiciaires, Bombardier abandonna la

25. L'année de lancement lut un test et se limita à la production de 1200 véhicules.

partie. Mais pas Jacobson qui proposa un concept semblable à Kawasaki. En 1973, naîtra de sa nouvelle association le Jet Ski, une motomarine qui se conduit debout, et qui lança véritablement le sport de la motomarine. En 1985, constatant le succès de Kawasaki, Laurent Beaudoin demande à Pierre, son fils de vingt-trois ans, de redonner une chance au Sea-Doo et d'en assumer le marketing. La deuxième génération voit le jour deux ans plus tard. Cette motomarine est un succès sur le plan technologique, notamment grâce à sa coque distinctive. L'allure générale de la machine est l'œuvre de Denis Lapointe, qui a remporté un concours interne lancé après une enquête auprès des consommateurs. Denis, faut-il le noter, est le fils de Sam Lapointe, le designer des premiers Ski-Doo.

Le Sea-Doo est la motomarine la plus performante sur le marché, mais encore Bombardier doit-elle la vendre sur un territoire peu familier, le Sud des États-Unis, et arracher une part de marché à de grandes multinationales japonaises. Pour obtenir le chiffre d'affaires minimal de cent millions (atteint en 1990) qui entraînerait les économies d'échelle et un coût de production concurrentiel, il fallait dès le départ attaquer l'Amérique du Nord qui, à elle seule, constitue les trois quarts du marché mondial. Pas facile lorsque le nom de Bombardier ne signifie rien dans les États du Sud, et guère plus dans la région des Grands Lacs. À l'opposé, bien des gens achètent les marques japonaises les yeux fermés. Contrairement à ses rivales, Bombardier ne peut compter sur des concessionnaires de motos pour vendre ses motomarines. Elle doit bâtir de toutes pièces un réseau de distribution de 700 concessionnaires qui deviendront le fer de lance de sa mise en marché. Évidemment, son réseau de vente de Ski-Doo ne s'étend pas aux régions sans neige du Sud des États-Unis, où est concentré le marché de la motomarine.

UNE NUISANCE PUBLIQUE

Toutefois, à l'été de 1990, le principal problème n'en est pas un de vente ou de distribution. L'existence même du marché de la motomarine est menacée. L'industrie entière risque de couler à pic en raison de la conduite dangereuse de certains usagers. Le nouveau sport a tellement mauvaise réputation qu'il est interdit à maints endroits. À Miami, par exemple, les motomarines ont complètement disparu des plages, sauf de rares véhicules loués par de petits commerçants, grâce à la tolérance des hôteliers riverains. Au Québec, un mouvement semblable se dessine. Il n'y a plus de motomarines à la Plage d'Oka, près de Montréal.

« À un moment donné, on a perdu le contrôle », raconte Dundee Derrick, un *beach boy* professionnel qui loue des motomarines depuis l'apparition des Jet Ski. « Les cow-boys de Miami conduisent de façon suicidaire. Ils se comportent comme des idiots. » Depuis trois ans, le sport a fait quatorze morts en Floride, dont la moitié noyés parce que les conducteurs ne portaient pas de gilet de sauvetage. Deux accidents impliquant des enfants de cinq et neuf ans ont particulièrement secoué l'opinion publique. On a montré leurs visages balafrés par l'hélice sur les grandes chaînes de la télévision. Le Sea-Doo, qui n'a pas d'hélice apparente, ne peut pas causer ce type de blessures, mais cette différence importante échappe aux détracteurs de la motomarine. Bill Alonso, gérant de Gables, un concessionnaire Yamaha et Sea-Doo de Miami, est furieux. Il accuse les autorités locales d'aggraver la situation par une réglementation tatillonne. En limitant l'usage à quelques marinas et à un lac de la banlieue, on augmente la concentration des motomarines et le danger de collision.

Selon Pierre Beaudoin, maintenant président de la division Ski-Doo / Sea-Doo, les problèmes de nuisance publique et de conduite dangereuse sont largement attribuables aux jeunes qui pilotent les Jet Ski. Selon lui, le

Sea-Doo attire une clientèle plus fortunée, mature et disciplinée. Les modèles assis sont plus stables et plus faciles à contrôler que le Jet Ski qui se conduit debout. Le plus long rayon d'action du Sea-Doo permet aux plaisanciers de faire des randonnées, moins énervantes pour les baigneurs et les propriétaires riverains que les Jet Ski, qui bourdonnent sur place comme des mouches.

Tous les manufacturiers sont conscients du danger qui les guette. Si le sport ne se discipline pas, la motomarine disparaîtra, comme les véhicules tout terrain à trois roues. Regroupés au sein de la Personal Watercraft Industry Association (PWIA), ils font des pressions pour obtenir des lois qui encadrent le sport sans le tuer. Or, Bombardier va rapidement quitter la PWIA, car celle-ci refuse qu'on régleme différemment les modèles assis et les modèles debout. Associée à Kawasaki et à Yamaha, la compagnie québécoise craint également d'être emportée par le ressac anti-japonais qui prévaut chez les élus américains.

Bombardier adopte une stratégie différente. À New York, elle retient les services de Burston-Marsteller, la plus grande maison de relations publiques au monde. Aux contestations judiciaires de la PWIA, elle préfère l'éducation des usagers. Le défi, explique Pierre Beaudoin, consiste à organiser le sport de la motomarine comme cela fut fait avec la motoneige. Regroupés dans des clubs, les motoneigistes font des randonnées sur des pistes balisées. Finie l'époque où ils se promenaient avec des cisailles pour couper les clôtures de broche.

Après quelques années d'efforts, Bombardier et les autres constructeurs renversent la vapeur par une vigoureuse campagne d'éducation des utilisateurs, ainsi que par un intense lobby auprès des autorités afin qu'elles traitent les motomarines sur le même pied que les autres embarcations à moteur, et qu'elles encadrent leur utilisation plutôt que de l'interdire. « Les motomarines sont de plus en plus acceptées comme des

bateaux de plaisance. » Le problème de la sécurité et de la nuisance publique n'est pas entièrement réglé, mais il est sous contrôle, soutient Pierre Beaudoin. Cependant, Bombardier doit encore consacrer des ressources importantes pour amortir le bruit de ses véhicules, que les paisibles riverains trouvent franchement énervant.

LE SEA-DOO DEVANT, LE SKI-DOO DERRIÈRE

En 1992, au chapitre des ventes, le Sea-Doo éclipse ses concurrents en bondissant de la troisième à la première place du marché nord-américain de la motomarine, avec une part de 34 % Yamaha suit avec 33 %, Kawasaki arrive troisième avec 28 % et Polaris, un nouveau venu, obtient 3,7 %. Le marché mondial est estimé à 125 000 unités, et les trois quarts sont écoulées en Amérique du Nord. Les véhicules debout sont en perte de vitesse, avec seulement 20 % du marché. Dans le segment en croissance des véhicules qui se conduisent assis, Bombardier détient une solide avance avec 46 % des ventes sur le continent. Suivent Yamaha, avec une part de 38 %, Kawasaki avec 9 % et Polaris, avec 5 %.

Comment expliquer le succès de la motomarine Sea-Doo de Bombardier, alors qu'au même moment, souvent face aux mêmes concurrents, sa motoneige Ski-Doo cédait le titre de leader du marché pour un médiocre troisième rang, avec 25 % du marché ? La différence cruciale, c'est que l'équipe qui a lancé le Sea-Doo mange de la motomarine et s'est collée de très près aux besoins du consommateur. L'équipe Ski-Doo s'est fiée à une approche plus technocratique et a perdu la main au cours des années.

« Cette industrie des produits récréatifs, c'est une industrie de l'automobile en miniature, explique Laurent Beaudoin. C'est dangereux de regarder uniquement les chiffres. Tu ne dessines pas une motoneige avec seulement des ingénieurs dans un centre de recherche. Il faut la sentir

avec ses tripes. Il faut absolument que les dirigeants soient capables d'interpréter les besoins du marché. » Il donne en exemple la minivan qui a sauvé Chrysler. « Ce n'est pas une invention terrible, mais il fallait que tu saches que le marché voulait une minivan. Et ce n'était pas écrit dans les études de marché. »

Les gens qui ont remplacé Beaudoin à Valcourt n'avaient pas sa connaissance intime du marché de la moto-neige, ni sa passion du produit. « Les années quatre-vingt ont été très difficiles à cause de problèmes avec la direction de ce secteur », constate-t-il. Et les erreurs sont longues à réparer. Trois ans séparent la conception d'un nouveau modèle de son arrivée sur le marché. Anthony Kalhok, qui a pris la barre du groupe des produits de consommation motorisés en 1989, a présenté, en 1992, les premiers Ski-Doo qui portent sa marque. Il a maintenant l'appui de Pierre Beaudoin, dont le mandat a été élargi à la commercialisation du Ski-Doo.

Bombardier analyse des milliers de données sur le marché. Pour mieux connaître les acheteurs de Sea-Doo, elle dépense un million de dollars par an en recherche. Par exemple, la compagnie fournit plusieurs cartes à chacun de ses 700 concessionnaires Sea-Doo en Amérique du Nord : l'une montre, rue par rue, où habitent chacun des clients du concessionnaire ; on y voit par un jeu de couleurs qu'un premier achat de Sea-Doo sur une rue stimule parfois des achats chez les voisins immédiats. Une deuxième carte présente les données démographiques du territoire et indique où les acheteurs sont susceptibles de déménager au cours des cinq prochaines années. Une autre carte montre la portée exacte de la publicité locale.

Selon Pierre Beaudoin, « le plus gros défi est de gérer toute l'information récoltée et de la diffuser partout dans l'organisation. Ça, on le fait bien chez Sea-Doo, et on le fait de mieux en mieux chez Ski-Doo. » L'interprétation de

ces données ne doit cependant pas être un processus abstrait. Pour « virer Ski-Doo de bord », Bombardier a incité ses employés à utiliser le produit et à se rapprocher des concessionnaires et de ses clients. « Il y avait des chargés de projet qui ne sortaient pas de l'hiver pour se promener en Ski-Doo ! » raconte Pierre Beaudoin sur un ton offusqué.

DES CONCESSIONNAIRES CHOYÉS

Plus que ses concurrents japonais, Bombardier chouchoute et surveille de très près son réseau de concessionnaires, qui sont au cœur de la commercialisation des Sea-Doo. Pierre Beaudoin se rappelle l'échec du petit tracteur de jardinage MPV fabriqué par Bombardier : « Nous avons un bon produit, mais pas de réseau pour le distribuer. » Jusqu'à 1992, Bombardier n'a pas eu les moyens de se payer de la publicité nationale pour s'adresser directement aux consommateurs de motomarines. Elle doit alors se contenter de campagnes régionales dont les coûts sont partagés avec ses concessionnaires. Bien entendu, ces campagnes ne peuvent être conçues par des Québécois de Valcourt, et Bombardier fait appel à des Américains pour la commercialisation et ses communications. Et pour se rapprocher encore plus de sa clientèle, le service de vente et de marketing est déménagé en Floride en 1990. On y fera également le développement des nouvelles coques.

Bombardier a pour politique de répondre à la demande plutôt que de chercher à vendre ce qu'elle fabrique. La nuance est très importante. « Contrairement à nos concurrents, on n'arrive jamais à notre réunion des concessionnaires avec un niveau de production prédéterminé, raconte Pierre Beaudoin. Nous leur disons : Ce que vous commandez, c'est ce que nous produirons. Des deux côtés, il faut un engagement. »

Le service après-vente fait l'objet d'une attention soignée. Les concessionnaires fréquentent des « écoles de

service » et peuvent utiliser une ligne téléphonique 800 pour contacter les techniciens et ingénieurs de Bombardier. Pour obtenir une lecture directe de sa clientèle, Bombardier réalise deux sondages, l'un trente jours après l'achat et le deuxième après un an. De plus, pour la fidéliser, elle poste un magazine maison deux ou trois fois par année. Les remarques des clients et des concessionnaires mènent rapidement à des modifications du produit. Pierre Beaudoin estime que l'on peut ainsi changer « beaucoup de petits détails qui font la différence ».

La qualité du produit et du service ne sont pas les seuls facteurs de succès. En 1992, Bombardier se prépare à livrer une guerre de prix pour dissuader les nouveaux concurrents qui reluquent le marché. Elle coupe les prix de certains modèles de 10 %, un rabais que permettent son usine parfaitement rodée et ses économies d'échelle. Parallèlement, elle lance de nouveaux modèles, dont l'Explorer, un croisement de motomarine et de bateau gonflable de type Zodiac, destiné aux propriétaires de grands bateaux de plaisance qui veulent se rendre à leur mouillage.

L'aventure du Sea-Doo illustre un aspect important de la stratégie de Laurent Beaudoin. « Il faut, dit-il, choisir des niches où tu peux être concurrentiel. Tu dois regarder le volume du concurrent ; s'il en fait dix fois plus, ça va pas. Il faut alors trouver des niches plus performantes. » À sa deuxième tentative, Bombardier ne fut pas la première à se lancer dans le marché, mais elle l'a fait assez tôt, avant que la bouchée devienne trop grosse. Mais pour réussir, il fallait obtenir rapidement une part dominante. Face à des entreprises plus fortunées, Bombardier ne pouvait pas traîner derrière avec de faibles volumes de vente. Avec le Sea-Doo, l'entreprise de Valcourt démontre qu'il n'y a pas que les Japonais à pouvoir séduire la clientèle avec un produit de grande qualité.

La direction

L'endroit est bien situé, au centre-ville de Montréal, en face de la Place Ville-Marie, au 800, boulevard René-Lévesque Ouest. L'immeuble est cependant des plus banals, sans envergure, coincé entre l'Hôtel Reine-Elizabeth et l'édifice du Canadien National. Aucune plaque pour signifier la présence du siège social de Bombardier Inc. Jusqu'à récemment, les bureaux de la direction étaient tout aussi quelconques, voire défraîchis. À dire vrai, « ça faisait dur ! » affirme un administrateur. Pourtant, Dieu sait combien de promoteurs immobiliers ont rêvé de placer au sommet d'une grande tour de verre une enseigne lumineuse aux couleurs de Bombardier. Ce n'est pas le style de la maison.

En 1992, l'effondrement du marché immobilier crée des occasions en or dans les grandes tours. Laurent Beaudoin préfère regrouper l'effectif du siège social sur les deux derniers étages de l'immeuble occupé partiellement depuis le milieu des années soixante-dix. Cependant, les lieux sont rénovés avec élégance. Un bel escalier de cerisier, en haut duquel trône le buste de Joseph-Armand Bombardier, relie les étages au luxe discret. Des verrières abreuvent de lumière des œuvres d'artistes québécois. La décoration est signée

par le patron, qui révèle ici un talent caché. « Laurent a le goût du détail, le goût du beau », affirme Royer. Il s'est fait la main avec le design intérieur d'avions privés utilisés par les employés du siège social et qui servent de modèles avant d'être revendus par la suite. « Certains acheteurs ont adopté des design Beaudoin, enchantés par son raffinement et leur fonctionnalité. » Les anciens bureaux donnaient l'image d'une grosse PME de province débarquée à Montréal ; les nouveaux, celle d'une société multinationale.

Beaudoin a toutefois hérité du mépris pour la bureaucratie de Joseph-Armand Bombardier. Malgré ses 34 300 employés, la société a, ce qu'il est convenu d'appeler, un siège social vide. Seulement soixante-dix-neuf personnes y sont rattachées, et seulement rattachées : bon nombre d'entre elles passent beaucoup de temps dans les usines et chez les clients. À visiter les bureaux, on a parfois l'impression que tous sont partis en vacances !

Pourtant, c'est bien au siège social qu'est assumée la direction générale de l'entreprise. C'est ici que l'on rassemble l'information, que l'on prend les grandes décisions, que l'on élabore les structures, que l'on mobilise et que l'on alloue les ressources financières, que l'on choisit les principaux adjoints et l'on assure le contrôle. Les grandes orientations et décisions sont la responsabilité première du chef de la direction, Laurent Beaudoin. L'exécution est le domaine du chef de l'exploitation, Raymond Royer. L'équipe de Beaudoin se concentre sur la planification stratégique et les acquisitions celle de Royer sur la mise en œuvre de la stratégie et la gestion des sociétés acquises. En gros, quatre processus, intégrés les uns aux autres, insufflent une direction à l'entreprise et assurent l'exécution : la planification stratégique, le suivi du plan, le contrôle hiérarchique et la philosophie de gestion.

LA STRATÉGIE

Un objectif et les moyens mis en œuvre pour l'atteindre. C'est la définition la plus simple que l'on puisse offrir du concept de stratégie d'entreprise. Le choix d'une stratégie, c'est-à-dire la planification stratégique, se fait après l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise, ainsi qu'après l'examen des menaces et des occasions qui se présentent dans son environnement, à la lumière des valeurs et du jugement du dirigeant.

Il ne faut pas croire que toutes les grandes décisions stratégiques découlent uniquement d'une analyse rigoureuse et détachée. L'intuition, le tâtonnement et le hasard viennent brouiller les cartes. La direction empruntée n'est pas une ligne droite, ni les résultats toujours heureux. Qui se rappelle que Bombardier a déjà fabriqué des vêtements, des casques protecteurs, des trains d'atterrissage (Héroux), des voiliers, des canots, des motocross (Can-Am), des autobus (en République d'Irlande), des camions et des jeeps pour l'armée, des locomotives, les sièges du Stade olympique de Montréal, fait le rechapage de pneus, qu'elle a déjà exploité une usine de motoneiges en Suède, sans compter les projets qui n'ont jamais abouti comme la fabrication d'une mini-voiture avec la société japonaise Daihitsu. De même, par ses filiales, Bombardier est encore présente dans des secteurs marginaux qui ne cadrent pas avec ses priorités, comme aux États-Unis où elle fabrique des pièces pour des moteurs de locomotives (Auburn Technologies), et en Europe, où elle construit des caisses en aluminium pour camions (BN), réusine des moteurs d'auto (BN), fabrique des véhicules blindés (Shorts) et exploite un aéroport municipal (Shorts).

Chacune de ces aventures ou activités a son histoire particulière. Certaines arrivèrent avec des acquisitions plus grandes, quelques-unes furent de louables tentatives qui avortèrent lorsque le marché se détériora, plusieurs furent des expédients qui servirent à occuper des usines pendant

des périodes creuses ; d'autres, enfin, comme l'achat du fabricant de locomotives MLW, ne s'expliquent que par une erreur de jugement. Bombardier n'est certes pas à l'abri des échecs, mais depuis le milieu des années quatre-vingt, la direction se discipline par une stratégie mieux articulée.

La stratégie a évolué avec les années. Dans son rapport annuel de 1990, la société en présente les grands axes pour la première fois :

Bombardier fonde sa stratégie de croissance sur les principes fondamentaux suivants :

- 1) la maîtrise des technologies reliées aux produits fabriqués, grâce à des activités de recherche et de développement, à des transferts de technologies et à des acquisitions d'entreprises dotées de compétences complémentaires
- 2) l'identification de marchés spécialisés offrant un potentiel relativement important en regard du chiffre d'affaires d'ensemble, et où Bombardier peut jouer un rôle de premier plan
- 3) l'implantation industrielle dans des pays et régions où Bombardier veut s'assurer d'une présence nationale stratégique dans des marchés importants
- 4) une gestion décentralisée qui favorise l'esprit d'entreprise et l'engagement de tous les employés, et qui s'inspire du souci de répondre aux besoins et aux exigences de la clientèle, tout en réalisant un niveau de rentabilité attrayant pour les actionnaires et les investisseurs.

Plus récemment, Beaudoin a rappelé à ses actionnaires que « l'objectif fondamental pour toutes nos exploitations est de devenir ou de demeurer de rang mondial par la qualité de leurs produits et services, ainsi que par le niveau de leurs coûts ».

UNE CROISSANCE PAR ACQUISITIONS

Au cours des dix dernières années, cette stratégie s'est principalement déployée par une série d'acquisitions, dont certaines très audacieuses. Laurent Beaudoin a le talent de déceler des occasions favorables là où d'autres ne voient que de graves problèmes, et de mettre ses forces à profit pour y créer une valeur. Dans plusieurs dossiers, l'État fut partenaire à titre de vendeur ou de client. Du front tout le tour de la tête, Beaudoin se montre exigeant. Il négocie cartes sur table et refuse de verser un dollar de plus que le montant qu'il estime avoir les moyens de payer. Toutefois, son succès à obtenir des subventions ou des prix d'aubaine ne peut être attribué qu'à son habileté de négociateur. Selon Yves Bélanger, politicologue à l'UQAM, il a toujours eu l'intelligence de mouler sa stratégie aux intentions gouvernementales et de proposer des solutions viables aux problèmes des politiciens²⁶.

« Il n'attend pas que le consensus se fasse autour de lui avant de faire une grande acquisition. À un moment donné, il sait qu'il en sait assez et qu'il n'en saura pas plus. C'est un bon preneur de décisions, son jugement est exercé », affirme Yvan Allaire, professeur de stratégie à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM et un des conseillers de Laurent Beaudoin depuis 1985. Autour, des gens qui n'ont pas sa compréhension globale de l'entreprise, ni son expérience, estiment qu'il va parfois trop vite en besogne. Ils ne craignent pas tant les risques financiers, qui sont toujours soigneusement soupesés, que la difficulté de gérer simultanément plusieurs entreprises qui ont besoin d'être redressées, parfois dans des secteurs nouveaux. Force est toutefois de constater qu'au conseil d'administration, la famille Bombardier lui accorde confiance et marge de manoeuvre. Cet appui est précieux.

26. L'actualité, 1^e avril 1990.



1992. SIGNATURE - ACQUISITION DE DEHAVILLAND
BRUCE GISSING, LAURENT BEAUDOIN ET
BOB RAE, PREMIER MINISTRE DE L'ONTARIO

Selon Normand Roy, analyste financier chez Lévesque Beaubien Geoffrion, « les dirigeants de Bombardier maîtrisent l'art d'acquérir des entreprises. [...] Ils ont regroupé des filiales rejetées par d'autres sociétés, modifié au passage leurs activités et leurs méthodes de gestion, de façon à ce qu'elles puissent s'intégrer à une entité homogène [...] Cette stratégie est appliquée sans que le bénéfice consolidé ne souffre des effets négatifs qu'entraîne une réorganisation, la compagnie négociant habituellement des provisions qui absorbent les coûts durant la période de transition²⁷. » Le marché boursier apprécie les actionnaires de Bombardier y ont obtenu un rendement annuel moyen de 9,2 % au cours des années soixante-dix — la période difficile pour le Ski-Doo — et de 31,8 % au cours des années quatre-vingt, la grande phase de croissance par la diversification.

Depuis 1986, la société a multiplié son chiffre d'affaires par huit grâce à autant d'acquisitions majeures : dans le matériel de transport, BN en Belgique, ANF-Industrie en France, UTDC en Ontario et Concarril au Mexique ; dans l'aéronautique, Canadair au Québec, Shorts en Irlande du

27. Étude de recherche publiée par Lévesque Beaubien Geoffrion le 16 mars 1993, p. 5.

Nord, Learjet aux États-Unis et de Havilland en Ontario. La croissance interne fut également forte, grâce notamment au lancement de nouveaux produits comme le Sea-Doo. Ainsi, au cours de l'exercice terminé le 31 janvier 1993, le chiffre d'affaires a bondi de 45 % grâce à l'inscription des comptes de de Havilland, de UTDC et de Concarril, mais il aurait néanmoins crû de 23 % sans ces acquisitions. Selon Beaudoin, la compagnie entre, en 1993, dans une période où la croissance sera principalement interne. Elle sera néanmoins substantielle. À l'assemblée annuelle de cette même année, il a prédit que les activités en place doubleraient le chiffre d'affaires d'ici cinq ans. « Vous ne pouvez pas rester sur place, dit-il Si vous êtes contents d'avoir atteint un plateau, dès que vous avez fini d'y penser, quelqu'un est déjà devant vous²⁸.

DIVERSITÉ INTÉGRÉE

La croissance n'est pas venue pêle-mêle. Bombardier, soutient son grand patron, a suivi une stratégie de « diversité intégrée, c'est-à-dire une diversité bien équilibrée de secteurs d'activités combinés à une intégration et une coordination mondiale des opérations au sein de chaque secteur ». Toutefois, l'équilibre entre les diverses activités n'est pas facile à conserver. En 1993, l'aéronautique et la défense représentent à elles seules 58 % du chiffre d'affaires et cette proportion devrait augmenter avec le *Regional Jet*. Avec seulement 12,5 % des ventes, le Groupe des produits de consommation motorisés (Ski-Doo, Sea-Doo, les véhicules industriels fabriqués à Valcourt et les moteurs Rotax) risque d'être marginalisé. N'empêche que la diversité des activités stabilise l'entreprise, car les cycles économiques touchent chacune d'elle de façon différente.

La société est solidement établie en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest. Elle vend ses produits dans

28. Canadian Business, janvier 1990, p. 31.

plus de cinquante pays. « Cette diversité géographique doit cependant être accentuée au cours des prochaines années alors que de formidables marchés prendront graduellement leur essor en Asie, en Amérique du Sud, en Europe centrale et de l'Est, ainsi que dans l'ancienne Union soviétique. Toutes ces parties du monde représentent un grand potentiel tant pour la vente que pour l'établissement de partenariats de fabrication. » Toutes les grandes filiales de Bombardier « sont multinationales en termes d'envergure de marché et elles sont en concurrence avec des firmes intégrées globales ou transnationales, affirme Beaudoin. Nous réussirons dans ce type de compétition au moyen d'une gestion hautement compétente et d'un niveau élevé de coopération et de coordination entre les divisions d'un même secteur d'activité.

AUTONOMIE ET CONTRÔLE

Dans ce contexte, pour Bombardier comme pour les autres sociétés multinationales, maintenir un équilibre entre l'autonomie des filiales et le contrôle exercé par le siège social pose un grand défi managérial. L'autonomie est essentielle pour encourager l'entrepreneurship, la souplesse et la rapidité de réponse aux conditions changeantes et variées du marché. C'est à la base que l'on est le mieux placé pour lire et satisfaire les besoins du client. L'autonomie est également nécessaire pour respecter les différentes sensibilités nationales.

Par contre, le siège social doit conserver le contrôle pour s'assurer d'un rendement minimal de 20 % sur les investissements et intervenir rapidement lors des dérapages. De façon plus constructive, le contrôle permet l'ajout rapide de ressources provenant du siège social ou d'un autre établissement lorsqu'une belle occasion le requiert. Il assure que les valeurs fondamentales des dirigeants sont respectées et que les grandes initiatives concordent avec la stratégie

d'entreprise. Les instruments de contrôle servent également à coordonner les activités et à développer des synergies entre les établissements.

Chez Bombardier, l'autonomie a historiquement prédominé. Toutefois, avec la croissance et la complexité grandissante des activités, il a fallu resserrer les mécanismes de contrôle ou de coordination. « Beaudoin aime faire des *deals*. Il laisse la gestion aux autres, mais ne s'en désintéresse pas. Il suit les dossiers, explique Pierre McDonald, ancien ministre de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, et responsable chez Bombardier de la commercialisation du TGV en Amérique du Nord. La petitesse du siège social entraîne une grande autonomie pour les six groupes ; en même temps, le processus de planification stratégique demande une analyse en profondeur et une justification serrée des gestes à venir. De cette manière, Beaudoin balise l'autonomie et évite les mauvaises surprises. »

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Au début de chaque année, les présidents des filiales défendent devant le conseil d'administration de Bombardier un plan stratégique de cinq ans et un budget pour l'année qui débute. Chez Shorts, par exemple, le plan stratégique fait 250 pages et montre l'orientation de la firme, ses investissements à long terme et le développement des marchés. Le budget annuel est un document beaucoup plus détaillé en ce qui concerne les coûts, les investissements et les marchés. « On identifie presque les clients », dit Beaudoin. « Notre système de planification stratégique, explique-t-il à ses actionnaires, joue un rôle critique en ce qu'il fournit à nos responsables de groupe et de division un moment et un mécanisme bien précis pour mettre de l'avant les initiatives et démarches qui leur semblent prometteuses. Il donne un sens à leur autonomie et leur liberté d'action mais dans le

cadre d'un dialogue avec la haute direction et d'engagements fermes de leur part. »

Lors de ces réunions, « il pose des questions serrées et veut des réponses utiles », témoigne Yvan Allaire. « Il reste au même niveau que tout le monde, affirme le cadre supérieur d'une filiale. Il s'implique dans les détails et cherche à comprendre notre logique. Il est *bands on*, sans faire notre job. Il laisse les personnes prendre des décisions ; on a beaucoup de liberté et nous sommes supportés par la direction. Une fois que le plan annuel est accepté, c'est notre business. » Au moment de l'élaboration du plan stratégique, Beaudoin pousse fort le développement des produits et des marchés. Mais il n'a d'yeux que pour les profits quand vient le temps du budget. Cette double personnalité en a surpris plusieurs. Les produits et les profits sont des préoccupations d'égale importance.

Les filiales doivent viser un rendement minimal de 20 % sur les éléments d'actif mis à leur disposition. Pour chaque centre de profit, le siège attribue un coût en capital au taux du marché pour la moitié de l'actif. On présume ainsi d'une dette égale à l'avoir propre. Les filiales doivent en outre dégager un profit d'au moins 10 % sur leurs ventes. C'est le chiffre magique qui doit apparaître à ce qui est connu dans l'entreprise comme la fameuse ligne 17 des rapports financiers envoyés au siège social. C'est bien entendu le siège qui a la responsabilité de trouver le financement nécessaire à la croissance. À cet égard, la société vise à ce que 45 % de son bilan soit financé par son avoir propre (actions émises plus bénéfices non répartis en dividendes) et par des billets convertibles en actions. Les actionnaires sont rémunérés par des dividendes dont le montant total est fixé à environ 30 % du bénéfice net consolidé de l'exercice précédent. La Fondation J. Armand Bombardier reçoit 3 % du bénéfice net avant impôt.

LE SUIVI DU PLAN

Chaque mois, deux rapports sont acheminés à Montréal. Le premier indique l'état d'avancement des commandes et les résultats financiers en regard des prévisions. Le deuxième revoit les prévisions des trois prochains mois. Ces rapports mensuels sont complétés par une courte analyse du président de la filiale. Les résultats trimestriels sont cependant évalués de façon plus sérieuse que les données mensuelles qui peuvent varier pour des raisons techniques, comme les dates de livraison des avions. Cet exercice est accompli par le comité de gestion composé des présidents de groupe et des cadres supérieurs du siège social. Le comité permet d'échanger l'information nécessaire à la coordination des efforts et de discuter des choix stratégiques. La devise de Beaudoin est de « susciter toute la coopération et la coordination nécessaires, mais pas plus que nécessaire ». À un Européen qui se plaignait des rapports comptables contraignants imposés par le siège social, Laurent Beaudoin a répondu qu'il n'imposait rien de plus aux dirigeants des filiales que ce qu'ils avaient eux-mêmes besoin de savoir pour bien gérer leur entreprise.

Même si le budget annuel prévoit les immobilisations, tout projet dépassant 155 000 \$ nécessite des approbations spécifiques de Montréal. La politique générale est de réinvestir dans l'entreprise un montant correspondant à la somme de l'amortissement des immobilisations et de 50 % du bénéfice net consolidé. Pour les soumissions dans le matériel de transport, le président de groupe approuve celles qui sont inférieures à 15 millions, le président et chef de l'exploitation celles qui dépassent cette somme jusqu'à 50 millions, tandis que pour les contrats de 50 millions à environ 700 millions, il faut aussi l'approbation du comité de trésorerie de Bombardier. Enfin, pour les contrats dépassant cette somme, on soumet le dossier au conseil d'administration. Ces démarches peuvent sembler fastidieuses, mais les décisions se

prennent rapidement, constatent des gestionnaires de la filiale française ANF.

Bombardier a réfléchi à la plupart des facettes de sa gestion et a développé, au cours des années, des systèmes, des procédures et des expertises particulières. Pour toutes ses acquisitions, la société a passé en revue l'organisation du travail en usine et corrigé ses faiblesses. Parmi les systèmes habituellement transférés à ses filiales, figurent la gestion des stocks, la gestion des commandes et l'évaluation des cadres. Plusieurs filiales n'avaient pas de bons systèmes avant leur acquisition.

LE CONTRÔLE HIÉRARCHIQUE

Avec les années, la structure de la direction a changé et le calibre de ses membres a augmenté. Tant que l'entreprise demeurait relativement simple avec seulement la fabrication du Ski-Doo, à Valcourt, et la Division du transport en commun, à La Pocatière, le duo Beaudoin et Royer suffisait à la tâche. Dans certains cas, les vice-présidents devaient davantage leur poste à leurs nombreuses années de loyaux services qu'à leur compétence pour gérer un grand ensemble diversifié. Les acquisitions au milieu des années quatre-vingt ont forcé Beaudoin à renforcer son équipe, notamment par la nomination de présidents de groupe qui, aujourd'hui, jouent un rôle très important dans l'organisation.

Le contrôle hiérarchique a été plutôt diffus jusqu'à récemment. Chaque président de filiale dans chacun des groupes se rapportait directement au siège social. Lorsqu'ils visitaient les filiales, les présidents de groupe étaient perçus comme les représentants du siège social. Ce dernier les utilisait d'ailleurs comme de grands experts du secteur pour évaluer la situation de chaque filiale, explique Yvan Allaire²⁹.

29. Yvan ALLAIRE et Mihaela FIRSIROTU (1987). « Gérer la diversité : acquisitions, stratégie et formes d'organisation », *Gestion*, septembre, pp. 75-85.

Depuis septembre 1990, les présidents de groupe ont été investis des pouvoirs hiérarchiques d'un président et chef de la direction. « Nous ne sommes plus une courroie de transmission entre le siège et les filiales. Nous sommes responsables [des résultats] du groupe et nous avons le mandat de prendre les moyens qu'il faut », explique Jean-Yves Leblanc, président du Groupe matériel de transport — Amérique du Nord. Ce changement indique un mouvement de centralisation du pouvoir. « On ne peut pas décentraliser à outrance, Bombardier n'est pas un holding », ajoute-t-il. Mais cette nouvelle structure entre le siège et les filiales est très légère; Leblanc n'a que deux adjoints: un vice-président fabrication et un vice-président technologie. Cette restructuration accroît cependant la tâche de surveillance de Beaudoin et de Royer.

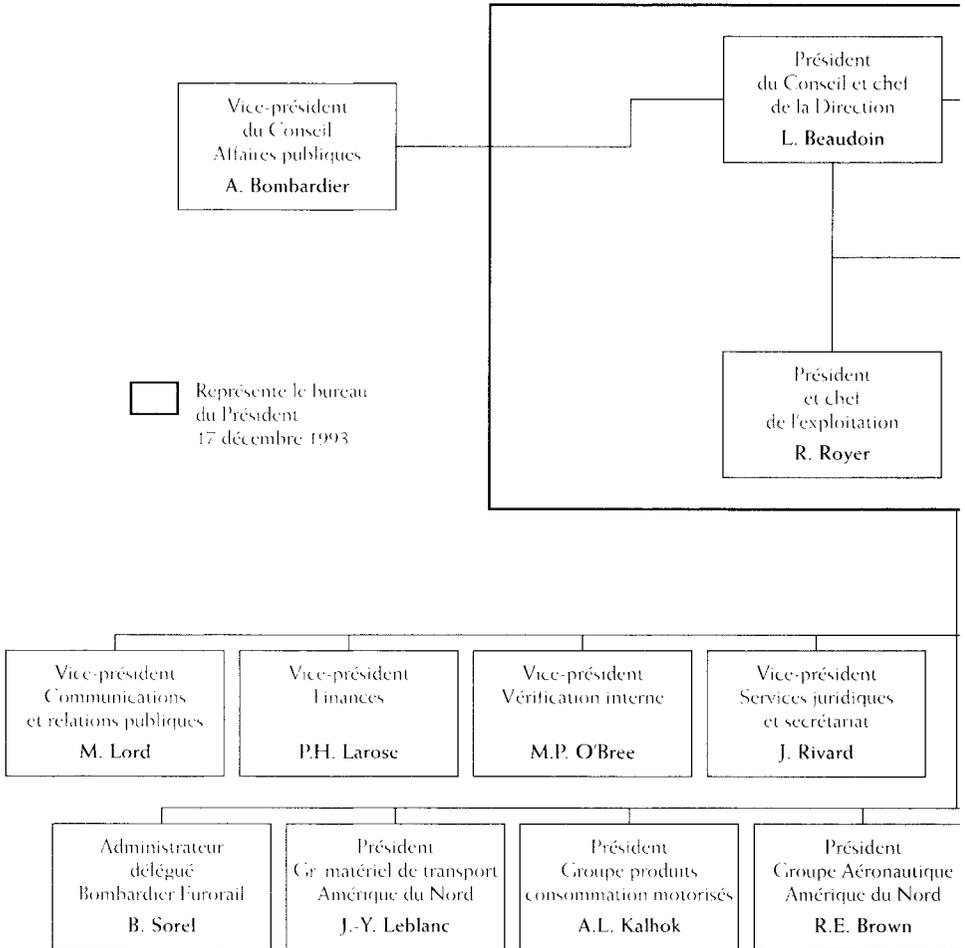
Le contrôle hiérarchique passe par les personnes et exige une grande attention. L'évaluation des ressources humaines se fait chaque année, en équipe, suivant un programme systématique de plans de carrière qui voit à désigner ceux qui formeront la relève. L'entreprise veut également établir un mode de rémunération variable pour renforcer le sentiment de propriété et de partenariat de son personnel. Bombardier a mis en marche un programme de formation pour ses cadres et dirigeants et réuni, au printemps de 1993, 175 d'entre eux pour une séance intense de formation. Cette session, explique Beaudoin, contribue à l'intégration des cadres et stimule le sentiment d'appartenance.

LA PHILOSOPHIE DE GESTION

La coordination horizontale échoit principalement aux présidents de groupe et aux comités ou projets conjoints qu'ils mettent en branle. Avec le temps, cette coordination sera facilitée par le partage d'une philosophie de gestion. Certes, les filiales de Bombardier ne partageront jamais une

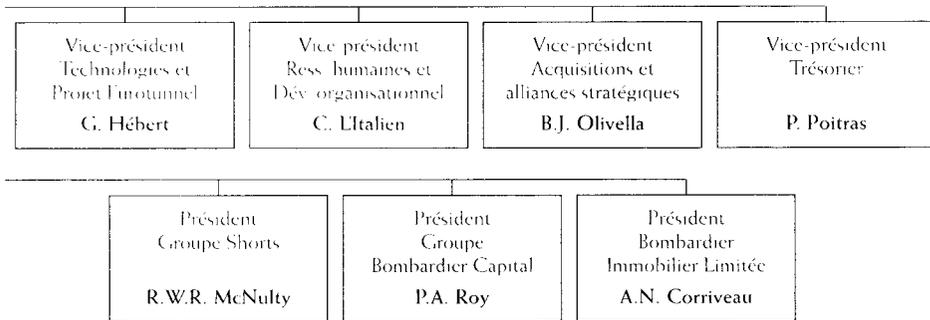
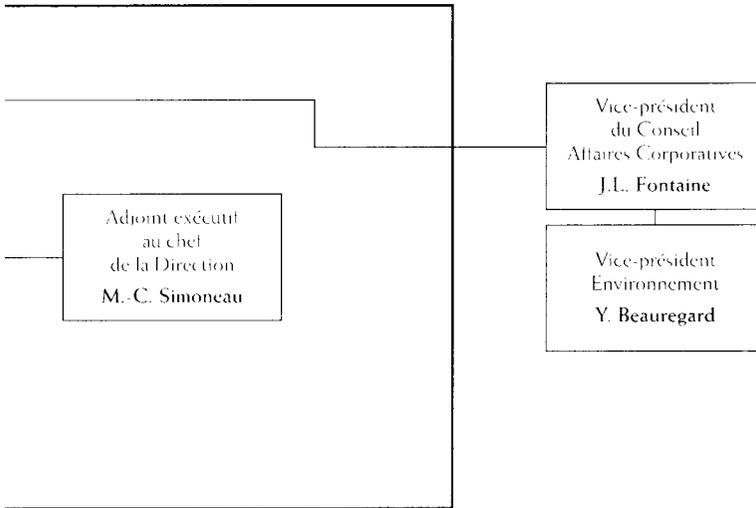
BOMBARDIER INC.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE



seule et même culture d'entreprise. Cela n'est même pas souhaitable. La diversité est inévitable en raison du nombre des filiales, de leur présence dans des secteurs très différents, de leur histoire souvent plus longue que celle de Bombardier, et de leur enracinement dans des cultures nationales différentes.

Toutefois, avec les années, les cultures de chacune de ces organisations auront intégré un noyau commun : la



philosophie de gestion de Bombardier. Présentement, le degré d'intégration varie sensiblement d'un établissement à l'autre. Il est très élevé aux usines de Valcourt et de La Pocatière, les lieux où la philosophie a germé, ainsi que chez Rotax. Pourtant, même dans ces établissements, rien n'est gagné à jamais, rapporte un cadre de niveau intermédiaire : « On est devenu une multinationale ; avant, les gens se battaient pour faire Bombardier ; aujourd'hui, c'est là. Les gens disent : La Pocatière, ça ne fermera jamais. Depuis

qu'ils ont acheté Canadair, les patrons sont juste intéressés par les avions. Royer ne s'intéresse plus au transport en commun. » Même à Valcourt, on a constaté un enlèvement bureaucratique au cours des années quatre-vingt. Après sept ans, l'enracinement de la philosophie de gestion est encore plus faible chez Canadair et BN, deux entreprises où les traditions bureaucratiques sont profondes. On retrouve un passé analogue chez Shorts et ANF, mais dans ces deux cas, les anciennes structures étaient tellement malades que les nouveaux dirigeants ont embrassé la philosophie avec enthousiasme, y voyant leur planche de salut.

L'histoire n'étant pas garante de l'avenir, il faut choisir les bons moyens pour le forger. Alors qu'il est relativement aisé de changer les structures, les systèmes de planification stratégique ou de suivi financier, l'expérience de Bombardier démontre amplement que le transfert et l'actualisation de sa philosophie de gestion n'est possible que si les dirigeants des filiales y croient sincèrement. La doctrine doit s'incarner. « Une gestion à performance supérieure commence par la qualité et la formation des hommes et des femmes auxquels nous confions la direction de nos opérations. Un personnel qualifié et motivé constitue un actif stratégique clé que nous devons développer et protéger avec le plus grand soin. » Ce type de phrase aux allures ronflantes orne tous les discours de bon ton livrés par les présidents d'entreprise devant les chambres de commerce. Mais Beaudoin ne l'a pas prononcée pour soigner son image publique, elle concluait sa présentation à une séance annuelle de planification stratégique, dans le huis clos le plus strict. Beaudoin et Royer croient vraiment à la nécessité de traduire en actes cette maxime qu'ils défendent depuis leurs tout débuts dans l'entreprise.

La transfusion

La chance n'explique pas tout, pas même la bonne étoile de Laurent Beaudoin. Il faut se rendre à l'évidence : malgré les erreurs de parcours, Bombardier impressionne par la qualité de sa gestion. Les exemples précédents ont montré l'attention que cette entreprise porte à une foule de détails, que ce soit dans la gestion des personnes, de la technologie, du marketing ou des contrôles financiers. Mais tout cela, d'autres compagnies le font aussi. Alors, où est la différence ? De quoi est fait le sang jaune Ski-Doo de Bombardier ? Peut-on en faire la transfusion ? Et si oui, comment ? Répondre à ces questions permet de trouver le fil conducteur qui lie les chapitres parfois éclatés de cet essai.

Le sang jaune est d'abord symbole d'identité à Valcourt, le village où a débuté l'entreprise. Aujourd'hui comme hier, une analyse de ce plasma particulier révèle des valeurs traditionnelles : fierté, solidarité, intégrité, débrouillardise, travail et simplicité. On y trouve également des traces de conservatisme et de paternalisme. Cet héritage de Joseph-Armand Bombardier a été enrichi par les valeurs de Laurent Beaudoin : un discours franc et direct, un intérêt

soutenu pour les produits, des méthodes de travail efficaces et l'œil fixé sur les profits. Plus important encore, Beaudoin a dopé le sang jaune de Bombardier de sa détermination, de son audace, de son goût d'entreprendre et de son désir d'avancer.

Le sang jaune fut aussi bonifié par les valeurs de collaborateurs influents, tels la rigueur et le souci du client de Raymond Royer, et mélangé à celles apportées par les filiales acquises au fil des ans. Aussi, le sang qui circule dans chacun des membres de cette grande organisation multinationale a-t-il perdu de son homogénéité. Mais la variété favorise l'adaptation et la créativité ; elle est signe de richesse. Pour autant, toutefois, que les dirigeants réussissent à transmettre du sommet à toutes les filiales les gènes qui font que Bombardier est Bombardier.

Fondamentalement, soutient avec beaucoup d'à-propos Pierre Beaudoin, le fils de Laurent, le sang jaune est « un sentiment d'appartenance et de liberté d'action ». Lorsqu'il coule dans les veines d'un employé, celui-ci s'identifie à l'organisation et participe activement à son projet. Or, ce sentiment d'appartenance et de liberté d'action peut se résumer à un seul mot : l'entrepreneurship. Et c'est le leadership de Laurent Beaudoin qui en assure la transmission.

Cela dit, malgré l'intérêt de définir et de comprendre les facteurs clés de la gestion pratiquée par Laurent Beaudoin, il serait dangereux de les monter en épingle et de croire le reste sans importance. D'ailleurs, lui-même se méfie des théories simplistes et des modes passagères : « L'essence de la gestion des affaires consiste à faire le bon arbitrage entre plusieurs possibilités. Une recette qui dépend d'une seule variable entraîne des déceptions ou, pire encore, ajoute aux problèmes et aux coûts, plutôt que de les réduire. » Cette mise en garde faite, revenons au propos de ce dernier chapitre : la transfusion du sang jaune.

Au Québec, les succès de Bombardier sont devenus mythiques et l'identification naturelle et gratifiante pour les francophones. Ce mythe n'a cependant pas de prise en dehors de sa culture d'origine. Chez les Montréalais anglophones de Canadair, Bombardier éveillait plutôt des sentiments négatifs au moment de l'acquisition. À l'extérieur du Québec, la compagnie n'a pas d'image forte et suscite au mieux un haussement d'épaules. L'identification des employés est donc longue à bâtir et parfois aussi délicate à intégrer qu'un étage moderne ajouté à un bâtiment de style ancien. Par contre, le désir d'entreprendre est habituellement naturel chez les dirigeants des filiales. Mais encore faut-il renverser de vieilles traditions autocratiques pour mobiliser l'ensemble du personnel et lui communiquer ce goût d'entreprendre. Encore faut-il apprendre à tous la façon de faire de Bombardier, explicitée dans sa philosophie de gestion. Dans plusieurs cas, la transfusion du sang jaune n'engage rien de moins qu'une révolution culturelle. Une révolution qui ne peut réussir dans des milieux aussi variés que si elle est menée par un leadership fort et déterminé, qui fait appel à des valeurs universelles et à des besoins fondamentaux comme le respect, le désir de s'épanouir et d'avancer, par un leadership qui oriente les efforts vers des réalités commerciales omniprésentes, telle la nécessité de répondre aux besoins des clients et de faire des profits.

LE LEADERSHIP

En puisant dans les ouvrages portant sur le management, il est assez facile de déterminer les nombreux éléments qui font le succès d'une grande entreprise. Le vrai défi est d'en favoriser la présence partout dans l'organisation, et de les garder vivants. C'est là tout l'art du leadership. Chez Bombardier, il est remarquable de constater la complémentarité des styles de leadership des deux principaux dirigeants. Laurent Beaudoin exerce le sien en lançant des défis à relever et, mieux encore, en incitant les gens à s'en donner. En

ce sens, il est la locomotive qui fait avancer l'organisation. Il accorde à ses adjoints « la liberté d'agir », avec sa corollaire « la responsabilité de performer », car le leader est aussi patron. Celui de Raymond Royer est moins direct il amène les gens à réfléchir et à décider par eux-mêmes, suivant des valeurs partagées et une stratégie approuvée par la direction. Le numéro deux enseigne la manière d'aborder les défis lancés par le grand patron. Alors que Beaudoin met l'accent sur les objectifs généraux — satisfaction du client, rentabilité — et opérationnels — parts de marché substantielles, développement de nouveaux produits — définis dans la stratégie de l'entreprise, Royer voit à ce que les moyens retenus soient compatibles avec la philosophie de gestion de Bombardier.

Un bon leader ne dit pas quoi faire, ni comment le faire, quoique, par son comportement et par les décisions qui relèvent de sa compétence, il donne le maximum d'indications sur la manière privilégiée. Il est donc essentiel que les actions du leader soient cohérentes avec son discours, car le comportement parle plus fort que les énoncés généraux. Beaudoin n'est pas homme à prononcer des discours sophistiqués. Il est plutôt brouillon, direct, spontané. « Je vis l'entreprise de façon intense », dit-il. Beaudoin est un leader naturel, charismatique. Son sourire chaleureux, sa simplicité et son enthousiasme emportent l'adhésion. Mais son style de leadership n'est pas sans écueil. Dirigeant qui aime mettre la main à la pâte, il doit restreindre sa propension à intervenir. Autrement, il risquerait de travestir plutôt que d'encadrer la liberté nécessaire à l'accomplissement des défis qu'il demande de relever.

Le principal attribut du leader est sa capacité d'amener les gens à surmonter les obstacles et à se dépasser : Souvent, quand on perd un contrat, raconte Beaudoin, les gens sont tout découragés. Je leur dis : Écoutez, on l'a perdu ; il y avait des raisons. Maintenant, regardons le prochain. Il

ne faut pas s'arrêter parce que l'entreprise n'avancera plus. C'est là que le leadership est le plus important.

Dans un discours prononcé devant des étudiants en administration de l'Université York, en mai 1993, Beaudoin a fait un effort de formalisation qui ne lui est pas naturel. S'inspirant des fameux quatre P du marketing (produit, prix, place et promotion), il a proposé ses quatre P du leadership : produit, performance, personnalité et personnes. En se concentrant sur les produits, le leader peut favoriser l'innovation et proposer quelque chose de concret et de valable aux consommateurs. La performance se mesure principalement par les profits. Le leadership passe naturellement par la personnalité du dirigeant ; son caractère est mis à l'épreuve dans les moments difficiles, où il doit démontrer son courage, et dans les situations ambiguës, où il doit faire preuve d'intégrité. Enfin, les personnes, car le leader prouve sa valeur par la qualité des gens qui l'entourent et le suivent.

Royer tient habituellement un discours plus complexe et plus subtil, quoique d'une structure sans faille. Toutefois, la logique cartésienne de Royer n'est pas toujours pleinement saisie ni acceptée par ses interlocuteurs qui, parfois, se laissent plutôt guider leurs opinions et leurs sentiments. La lecture de la philosophie de gestion, dont Royer est le principal apôtre, fait penser à une litanie de vœux pieux auxquels tous peuvent souscrire sans restriction, mais que l'on oublie au premier contretemps. Vivre ces principes dans le feu de l'action est autrement plus exigeant, et le message de Royer est de ce fait difficile à transmettre.

Délicat et attentionné, Royer est cependant moins chaleureux que Beaudoin. Son rôle de numéro deux est également plus ingrat. Alors que Beaudoin est celui qui accorde la liberté, qui encourage les gens à foncer, tout en leur demandant des comptes, Royer se présente comme celui qui contraint les gestionnaires en leur rappelant la manière de faire de Bombardier. Parfois, il a même le devoir

d'imposer des sanctions. Tout cela fait que l'identification à Bombardier passe par la personne de Laurent Beaudoin : travailler pour Bombardier, c'est beaucoup travailler pour lui. Il n'empêche que la contribution de Royer est essentielle au succès de l'entreprise. On le reconnaît d'ailleurs et Royer compte de nombreux admirateurs, particulièrement dans la Division du transport en commun qu'il a fondée. Ces différences entre Beaudoin et Royer permettent de démarquer leur style, mais il ne faut pas en exagérer la portée. Les deux hommes sont solidaires et, dans la gestion quotidienne, en bonne partie interchangeables.

La relation qui unit ces leaders et ceux qui les suivent repose sur la confiance, mais également sur des résultats mesurables, vérifiables. Après tout, Beaudoin et Royer sont comptables de formation. La confiance s'échange contre les résultats, certes, mais ces deux hommes sont l'un comme l'autre enclins à inscrire d'emblée leur rapport à autrui sous le signe de la confiance. S'ils ne faisaient pas confiance aux gens, ils ne leur confieraient pas des défis et préféreraient donner des ordres. Le leadership de Beaudoin et de Royer responsabilise et valorise les personnes qui suivent. En revanche, bien que gratifiante, cette forme de leadership est nettement plus exigeante et plus éprouvante pour les adjoints. Ceux qui jouent le jeu vont à la limite de leurs capacités. Plusieurs cadres supérieurs travaillent douze heures par jour, souvent sept jours par semaine, rapporte Pierre Beaudoin. « Chez Bombardier, il n'y a pas de place pour se cacher », constate le psychologue consultant Pierre Dubois.

Cette relation basée sur la confiance décuple les capacités des leaders et permet à l'organisation d'entreprendre simultanément de nombreux projets. Elle incite également les leaders à s'entourer de gens forts, plus aptes à relever les défis. Or, les gens forts ne sont habituellement pas des béni-oui-oui et obligent les leaders à accepter des

débats ouverts et vigoureux. « Ce qui fait la force d'une entreprise, c'est que des personnes peuvent communiquer et se respecter », affirme Beaudoin. Ces débats sont essentiels pour faire contrepoids à l'homogénéité de la pensée que l'on retrouve parfois dans les organisations de culture très marquée. Car, chez Bombardier, on accepte la dissidence d'opinion, mais on ne tolère pas la déviance : ceux qui trichent avec la philosophie de gestion ne font pas long feu. « Ça sort, dans une grosse organisation, quand une personne ne cadre pas », constate Beaudoin.

« Le leadership dans une grande organisation n'est pas la même chose que le leadership dans une petite. Dans une grande, il faut choisir les bonnes personnes, des gens responsables et capables. Ton rôle est de les motiver pour qu'ils motivent les gens autour d'eux. Il faut que tu "challenges" tes gars, que tu les pousses, que tu leur en demandes plus », explique Beaudoin. Pour un entrepreneur qui a pris toutes les décisions pendant de nombreuses années, gérer des gestionnaires plutôt que des exécutants est une transition laborieuse. « Ça m'a pris quatre ou cinq ans pour apprendre à gérer à distance », admet Beaudoin. Et encore aujourd'hui, dans son empressement, il lui arrive d'écraser les orteils de ses adjoints. « Sa direction n'est pas très collégiale », observe son conseiller Yvan Allaire.

LA GESTION PAR LES AUTRES

Dans une organisation simple, le dirigeant est habituellement capable de faire une analyse stratégique qui colle à la réalité. Il connaît bien les forces et les faiblesses de son organisation et il peut repérer et évaluer les occasions ou les menaces qui émergent dans son environnement. Il a également un bon contrôle des moyens qui lui permettront de saisir les occasions dont il entend profiter. Par contre, dans une organisation complexe, il arrive que le dirigeant connaisse mal la diversité de ses produits, ne comprenne

pas les technologies utilisées et ne connaisse qu'une faible partie des gestionnaires sous sa responsabilité. Sa perception de l'environnement est encore plus floue. Beaudoin et Royer ont conscience de ce problème. Dans le rapport annuel de 1993, ils écrivent : « La gestion efficace de notre croissance et du haut niveau d'activité qu'il faudra prévoir pour les prochains exercices, et au-delà, constitue sans doute le principal défi que nous ayons à relever. » Ce sont les gestionnaires sur le terrain qui sont en contact avec la réalité du marché, de la technologie et des hommes. Les patrons d'usine ou de division sont mieux placés pour prendre les décisions stratégiques. Le rôle des dirigeants au sommet est celui de gérer les gestionnaires par la mise en place de contraintes et d'incitations³⁰.

Demander aux gestionnaires sur le terrain d'entreprendre, c'est aussi accepter qu'ils prennent des risques et que parfois ils échouent. Et lorsque l'inévitable finit par arriver, bon nombre de dirigeants ravalent leurs belles paroles sur l'autonomie et l'initiative. « Si quelqu'un arrive avec une bonne idée, je lui dis : Essaie-la. Et si le gars fait une erreur, il faut que je l'accepte », affirme Beaudoin. Chez Bombardier, les dirigeants ont développé une culture du risque calculé.

« Dans beaucoup de gestes que nous avons posés, raconte Royer, on a tout simplement gagé l'entreprise », comme lors de la diversification dans le transport en commun, la réalisation du contrat du métro de New York ou l'achat de Canadair. « La réaction des gens de l'extérieur était de dire : T'es fou ! Ça va bien, pourquoi risquer ce que tu as ? » Dans ces situations apparemment très risquées, Beaudoin et Royer ont jaugé le problème ainsi : la réussite dépend-elle de facteurs sur lesquels la direction exerce un

30. Taïeb HAFSI (1985). « Du management au métamanagement: les subtilités du concept de stratégie », *Gestion*, février, pp. 6-14.

contrôle réel ou le résultat est-il aléatoire ? Selon Hugo Uytterhoeven, administrateur de Bombardier et professeur à la Harvard Business School, Laurent Beaudoin présente un agencement de qualités rare chez un homme d'affaires :

C'est un entrepreneur, mais en même temps, sa formation de comptable lui donne beaucoup de discipline. Il a un très bon nez pour l'innovation et la stratégie, mais il ne prend pas trop de risques il calcule bien. C'est une combinaison assez unique. Habituellement, les gens ont l'une ou l'autre de ces qualités.

ORGANISATION ET CULTURE

Pour éviter que les initiatives n'aillent en tout sens et pour leur donner les moyens de réussir, la stratégie et l'organisation jouent un rôle fondamental. L'une et l'autre doivent être congruentes avec les valeurs véhiculées par la philosophie de gestion. Dans une entreprise complexe structurée en groupes ou divisions autonomes comme Bombardier, le dirigeant est tenté de s'en remettre aux chiffres pour évaluer et gérer ses activités. Habituellement, il investira dans les secteurs prometteurs, récoltera les profits dans les créneaux où l'entreprise détient une position importante, et revendra les activités non rentables.

Or, très souvent, la gestion qui s'appuie principalement sur les chiffres donne de mauvais résultats, car les données sont en retard sur la réalité et il faut une connaissance intime des activités pour en extraire tout le sens. Qui plus est, la gestion axée sur des critères quantitatifs tourne parfois à l'obsession et délaisse les buts non mesurables comme la qualité du produit, la fierté du travail, les clients bien servis. « En pratique, les buts économiques chassent les buts sociaux³¹. » Le piège est particulièrement perni-

31. Henry MINTZBERG, (1989). *Mintzberg on Management Inside Our Strange World of Organizations*, New York, The Free Press, p. 169.

cieux pour les dirigeants qui sont comptables de formation. La longue expérience qu'ont Beaudoin et Royer de l'exploitation atténuée par contre ce risque. Mais c'est l'intégrité au regard des valeurs professées qui offre le meilleur frein contre un glissement vers le profit à tout prix.

Beaudoin estime qu'il y a plusieurs moyens de faire des profits à court terme, mais que pour croître et soutenir une rentabilité à long terme, il faut se montrer exigeant dans la manière. « Une personne qui n'a pas de bonnes relations humaines ne peut pas livrer de bons résultats à long terme, et elle ne durera pas dans l'entreprise », donne-t-il en exemple. Par contre, « tout le monde sait dans l'entreprise que, pour grandir et se développer, il faut un retour adéquat sur l'investissement. On n'est pas un cercle social. Le développement de l'entreprise et de l'individu ne sont pas dissociés. » De là l'importance de la philosophie de gestion de Bombardier.

La gestion des gestionnaires doit s'articuler en une idéologie ou une philosophie de gestion explicite, mais ce n'est pas suffisant. L'action des gestionnaires sur le terrain doit être encadrée par une stratégie générale qui guidera les stratégies particulières de chaque produit et marché. Prenant exemple sur General Electric, Bombardier a d'ailleurs adopté une planification stratégique à dominante opérationnelle, où la ligne hiérarchique et la qualité des gestionnaires jouent un rôle central³².

MONDIALISATION

Toutes ces considérations prennent une ampleur particulière lorsque l'entreprise complexe est également une multinationale. À la complexité engendrée par le volume des activités et la diversité des produits, se superpose la

32. Yvan ALLAIRE et Mihaela FIRSIROTU (1990). « La planification stratégique : un contrat psychologique et économique », *Revue française de gestion*, p. 28.

complexité créée par les distances géographiques et culturelles. Jusqu'aux années soixante, la dimension internationale de la complexité pouvait être contenue dans certaines bornes. Les barrières tarifaires incitaient les entreprises à reproduire dans chaque pays la même structure de fabrication, et à y produire la gamme complète des produits. Les filiales jouissaient d'une grande autonomie et pouvaient s'adapter aux exigences locales. Les besoins de coordination n'étaient pas très élevés. Or, depuis quelques décennies, un nombre croissant d'entreprises tentent d'améliorer leur position concurrentielle par l'intégration de leurs activités internationales. En spécialisant chacun des établissements nationaux dans un produit ou dans une étape de production, et en décuplant le commerce entre les différentes filiales d'une même firme, l'entreprise profite d'économies d'échelle et peut réduire ses coûts. C'est le processus de la mondialisation³³.

D'après des études récentes, la mondialisation des marchés forcera les multinationales à s'enraciner profondément dans chacun des marchés importants et à y prendre la couleur du décor. Les filiales doivent devenir des entreprises nationales complètes pour répondre adéquatement aux exigences des consommateurs et des autres parties intéressées.

Aucune compagnie ne peut opérer efficacement à l'échelle mondiale en centralisant toutes les décisions importantes et en répartissant leur implantation. Ça ne fonctionne pas. Les conditions dans chaque marché sont trop variées, les nuances de la concurrence trop complexes et les changements dans le climat trop subtils pour une gestion à distance³⁴.

33. Michael PORTER (1986). *Competition in Global Industries*, Boston, Harvard Business School Press.

34. Kenichi OHMAE (1990). *The Porderless World : Power and Strategy in the Interlinked Economy*, New York City, Harper Business, p. 94.

Beaudoin a compris cette leçon en faisant de Bombardier Eurorail un véritable centre de décision européen. La multinationale de demain ne sera pas une pyramide dirigée depuis le siège social, mais formera un réseau d'entreprises nationales sœurs « liées les unes aux autres, non par le centre, mais par un ensemble de valeurs partagées³⁵ ». Mais, tous les auteurs qui s'intéressent au rôle de la culture ou d'une philosophie de gestion comme facteur d'intégration soulignent l'ampleur des efforts et le temps qu'il faut investir avant d'obtenir les effets désirés. Et même quand la culture de l'entreprise est très forte, les filiales étrangères conservent des façons bien à elles de gérer les personnes³⁶. Pour ne citer qu'un seul exemple, dans des pays comme la France et la Belgique, où la distance psychologique entre le patron et ses employés est grande, il est très ardu d'implanter des modes de gestion participative. En revanche, cela est plus facile dans des pays comme le Royaume-Uni, les États-Unis et le Canada, où cette distance est moins importante, et naturel dans des pays scandinaves, où elle est encore plus ténue.

MANAGEMENT INTERCULTUREL

Le leadership est une relation interpersonnelle inscrite dans une culture. Une culture d'entreprise et une culture nationale. Il faut donc que les dirigeants de multinationale puissent exercer leur leadership en le centrant sur les points de convergence, sur des points communs à l'humanité, exprimés avec des symboles et des mots qui seront compris de tous. Les leaders nommés à la tête des filiales étrangères doivent pouvoir faciliter cette communication interculturelle.

35. *Ibid.*

36. Voir Geert HOFSTEDÉ (1984). *Culture's Consequences*, Beverley Hills, Sage Publications.

« Parce qu'on vient de cultures différentes, estime Laurent Beaudoin, il est illusoire de penser que l'on va transférer exactement les mêmes valeurs à tous. Ce que tu peux changer dans une organisation, c'est la façon de voir certaines choses ; comme d'être entreprenant plutôt que d'avoir peur de brasser la cage. On essaie de mettre dans la tête des gens qu'il faut générer des nouvelles idées pour se renforcer et se développer davantage. Il est très important que les dirigeants aient cette même vision. Ça vient de l'exemple que tu donnes et de la façon dont tu discutes avec les gens. »

Certains chercheurs estiment que l'idéologie peut rarement jouer un rôle puissant dans une organisation structurée en groupes et en divisions, comme l'est Bombardier. Beaudoin et Royer choisissent avec soin leurs collaborateurs clés. Mais ils ont parfois, pour paraphraser Mao Zedong, de la difficulté à dénicher un cadre qui soit rouge et expert, qui à la fois respecte les valeurs privilégiées et connaisse son domaine. Les acquisitions et les déplacements fréquents d'une firme à l'autre des cadres nord-américains ne favorisent pas une intégration profonde de la culture³⁷. Il faut pourtant s'assurer que les principaux gestionnaires respectent un nombre limité de valeurs centrales. « Nous croyons, explique Royer, qu'il est de notre responsabilité de les convaincre du bien-fondé des valeurs que nous véhiculons [... de façon qu'ils] agissent en fait comme nous le ferions à leur place³⁸. » La communication des valeurs est un processus beaucoup trop délicat et complexe pour se faire par des ukases. Cela exige du leadership.

Le type de leadership pratiqué par les dirigeants de Bombardier forme des dirigeants capables d'assumer des

37. Yvan ALLAIRE et Mihaela FIRSIROTU (1988). « Un modèle multifactoriel pour l'étude des organisations », dans ABBRAVANEL *et al.* *La Culture organisationnelle aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, pp. 111-143.

38. *Gestion*, 1990, p. 63.

responsabilités plus grandes à mesure que l'entreprise grandit. Laurent Beaudoin, cinquante-quatre ans, veut prendre sa retraite avant soixante-cinq ans et prépare déjà sa succession : « Ce n'est pas une question que je laisse au hasard. J'essaie de développer les gens, notre culture d'organisation et notre structure. Raymond Royer et mes quatre présidents de groupe sont toutes des personnes de très bon calibre. La majorité des gens se sont développés à l'interne. On forme les gens dans les plus petites divisions avant de les faire passer dans les plus grandes. J'essaie de m'entourer de managers professionnels. » Beaudoin cherche également à reconnaître les vrais leaders : « Le leadership, ça ne s'impose pas. Ça se voit, ça se sent. Ce n'est pas donné à tous les individus. Il y en a qui seront vicaires toute leur vie, tandis que d'autres sont faits pour devenir curés. Un bon vicaire ne fait pas nécessairement un bon curé. »

Bombardier est une des toutes premières et encore une des trop rares entreprises familiales québécoises à avoir réussi une transition heureuse entre le fondateur et ses dirigeants de deuxième génération. Dans son testament, Joseph-Armand Bombardier avait recommandé à ses enfants de s'entourer de gestionnaires professionnels. Il y a trente ans que Laurent Beaudoin dirige l'entreprise. Son successeur n'est pas désigné, même si Raymond Royer assume avec brio ses responsabilités de numéro deux. Après le départ de Laurent Beaudoin, la famille Bombardier pourra, si elle le veut, continuer d'assumer un rôle important au conseil d'administration de l'entreprise, quoiqu'elle y soit déjà minoritaire. Mais il est peu probable qu'un de ses membres soit le successeur direct de Laurent Beaudoin. Le siège n'est pas gardé au chaud pour son fils Pierre, le seul de sa génération à compter parmi la direction. Le prochain chef de la direction pourrait ne pas démontrer un leadership aussi entrepreneurial que celui de Laurent Beaudoin, mais Bombardier ne va pas s'écrouler, pour ça, comme un château de cartes.

La marque d'un vrai leader subsiste après son départ. Aux yeux de Laurent Beaudoin, le plus grand défi est de « développer une entreprise qui dépassera et survivra à la famille. On aurait pu vendre dans le temps où la motoneige allait mal. Au Québec, on n'a pas été très forts pour développer nos entreprises, pour succéder à l'entrepreneur de départ et pour passer à l'échelle internationale. Je veux laisser de solides fondations, et elles m'apparaissent bonnes pour l'instant. Mais une entreprise est toujours en mouvement. » Le mouvement, c'est la vie, c'est le sang jaune de Bombardier. « Les gens embarquent quand ils voient que tu les amènes en avant. »

ANNEXE

BOMBARDIER INC.

Sommaire de l'exploitation (en millions de dollars)

Pour les exercices clos les 31 janvier	1993	1992	1991
Revenus par secteurs d'activités			
poursuivies			
Matériel de transport	1 237,6 \$	725,6 \$	697,1 \$
Aéronautique	2 228,4	1 519,1	1 382,9
Défense	366,5	366,2	358,3
Produits de consommation motorisés	555,8	391,5	398,0
Groupe Bombardier Capital	59,7	56,2	56,0
Total	4 448,0 \$	3 058,6 \$	2 892,3 \$
Bénéfice (perte) par secteurs d'activités			
poursuivies			
Matériel de transport	(72,6)\$	3,5 \$	20,1 \$
Aéronautique	180,6	137,2	112,9
Défense	6,9	2,0	28,5
Produits de consommation motorisés	28,6	(9,1)	(29,5)
Groupe Bombardier Capital	7,4	(12,2)	(11,5)
Total	150,9	121,4	120,5
Bénéfice net	132,8 \$	107,7 \$	100,1 \$

1990	1989	1988	1987	1986	1985	1984
639,5 \$	311,3 \$	459,8 \$	374,2 \$	289,3 \$	197,3 \$	131,4 \$
840,6	630,7	554,7	287,6	—	—	—
214,7	143,9	100,8	92,0	64,7	33,7	132,8
399,0	310,3	273,8	235,7	194,7	169,7	130,2
49,5	29,8	16,7	91,	6,2	4,4	1,4
2 143,3 \$	1 426,0 \$	1 405,8 \$	998,6 \$	554,9 \$	405,1 \$	395,8 \$
16,5 \$	46,3 \$	49,7 \$	34,1 \$	22,5 \$	32,5 \$	27,1 \$
69,8	34,8	39,7	15,4	—	—	—
17,8	7,4	0,6	0,4	2,5	3,5	15,3
10,1	14,6	10,7	5,1	0,6	3,7	(14,6)
3,0	5,7	2,1	(0,8)	1,4	0,9	1,3
117,2	108,8	102,8	54,2	27,0	40,6	29,1
91,5 \$	68,3 \$	66,8 \$	46,1 \$	16,1 \$	10,1 \$	6,3 \$

CHRONOLOGIE

- 1939 — Joseph-Armand Bombardier abandonne la mécanique automobile pour se consacrer aux auto-neiges.
- 1942 — L'entreprise devient une société sous la raison sociale L'Auto-Neige Bombardier Limitée.
- 1959 — Mise en marché de la motoneige Ski-Doo par J.-A. Bombardier.
- 1964 — Décès de J.-A. Bombardier le 18 février, à l'âge de cinquante-six ans. Laurent Beaudoin est nommé directeur général de la société.
- 1965 — Création de la Fondation J. Armand Bombardier.
- 1966 — Laurent Beaudoin est nommé président de la société.
- 1968 — Première tentative pour commercialiser le Sea-Doo.
- 1969 — Bombardier Ltée réalise en avril son premier appel public à l'épargne. Les actions sont inscrites à la Bourse de Montréal et à la Bourse de Toronto.
- 1970 — Acquisition du fabricant de moteurs autrichien Rotax.
- 1972 — Création des filiales Crédit Bombardier, au Canada, et Bombardier Credit, aux États-Unis, pour assurer le financement des stocks des concessionnaires Ski-Doo.
- 1974 — Obtention du contrat de fabrication du métro de Montréal et création de la Division du transport en commun à La Pocatière. Arrivée de Raymond Royer.
- 1975 — Acquisition du fabricant de locomotives de Montréal MLW-Worthington par la société Entreprises de J. Armand Bombardier Ltée, elle-même actionnaire majoritaire de Bombardier Ltée. Le nom de la société est changé pour Bombardier-MLW Ltée.
- 1978 — La société abandonne les lettres MLW et adopte le nom de Bombardier Inc.
- 1981 — Contrat pour la fabrication de 180 voitures de métro pour la ville de Mexico.

- 1982 — Contrat pour la fourniture de 825 voitures de métro pour la ville de New York.
- 1983 — Bombardier vend ses filiales dans le caoutchouc, le plastique, les vêtements et accessoires.
- 1983 — Contrat pour la fourniture de 3000 camions ILTIS aux forces armées belges et canadiennes.
- 1984 — Acquisition d'Alco Power, d'Auburn (New York), devenue par la suite Auburn Technology, et qui fait le réusinage de moteurs.
- 1985 — Vente de la filiale Héroux, un fabricant de trains d'atterrissage.
- 1986 — En avril, acquisition de 45 % des actions de BN, en Belgique, un fabricant de matériel roulant ferroviaire.
- 1986 — En décembre, acquisition de l'avionneur montréalais Canadair (entente de principe négociée avant l'acquisition de BN).
- 1987 — Acquisition aux États-Unis des design reliés aux voitures Budd et Pullman.
- 1987 — Remise en marché de la motomarine Sea-Doo. 1988 — Acquisition d'un intérêt majoritaire dans BN.
- 1989 — En octobre, acquisition de Short Brothers PLC, un avionneur d'Irlande du Nord.
- 1989 — En décembre, acquisition de ANF-Industrie, en France, un fabricant de matériel roulant ferroviaire.
- 1990 — En mars, création de Bombardier Immobilier, filiale responsable des actifs immobiliers et chargée de valoriser le terrain de l'ancien aéroport de Canadair.
- 1990 — En juin, acquisition de l'actif et de l'exploitation de l'avionneur Learjet Corporation, aux États-Unis.
- 1990 — En novembre, acquisition de Procor Engineering Ltd, maintenant Bombardier Prorail, en Angleterre, une usine dédiée à la fabrication de wagons.
- 1992 — En février, acquisition de l'actif canadien de la société ontarienne UTDC, un fabricant de matériel de transport.
- 1992 — En mars, acquisition à hauteur de 51 % de l'actif et de l'exploitation de l'avionneur ontarien de Havilland.
- 1992 — En mai, acquisition de Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, devenue Bombardier Concarril, un fabricant mexicain de matériel de transport.

BIBLIOGRAPHIE

- Bombardier Inc. (1992). *Bombardier : l'internationalisation d'un rêve*, Montréal, Bombardier Inc., album de photos commémorant les cinquante ans de la création de l'auto-neige Bombardier, 143 pages.
- ALLAIRE, Yvan et Mihaela FIRSIROTU (1987). « Gérer la diversité : acquisitions, stratégie et formes d'organisation », *Gestion*, septembre, pp. 75-85.
- ALLAIRE, Yvan et Mihaela FIRSIROTU (1988). « Un modèle multifactoriel pour l'étude des organisations », dans ABRAVANEL *et al.* *La Culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, pp. 111-143.
- ALLAIRE, Yvan et Mihaela FIRSIROTU (1990). « La planification stratégique : un contrat psychologique et économique », *Revue française de gestion*, février, pp. 22-39.
- ALLARD, Christian (1990). « The Fast Track », *Canadian Business*, janvier, pp. 29-34.
- BELLAVANCE, Christian (1992). « Du Ski-Doo au Jet commercial », *CA Magazine*, novembre, pp. 18-22.
- DEBRESSON, Chris et Joseph LAMPEL (1985). « Bombardier's Mass Production of the Snowmobile : The Canadian Exception ? », *Scientia Canadensis*, pp. 133-149.
- DEBRESSON, Chris et Joseph LAMPEL (1985). « Beyond the Life Cycle : Organizational and Technological Design », *Journal of Product Innovation Management*, septembre, pp. 170- 195.
- FRASER, Matthew (1987). *Quebec Inc.: French-Canadian Entrepreneurs and the New Business Elite*, Toronto, Key Porter Books Ltd, 280 pages.
- GAGNÉ, Jean-Paul (1990). « Bombardier : Entreprise de l'année », *Les Affaires*, 14 juillet, pp. 2-5.
- HAFSI, Taïeb (1985). « Du management au métamanagement : les subtilités du concept de stratégie », *Gestion*, février, pp. 6-14.
- HOFSTEDE, Geert (1984). *Culture's Consequences*, Beverly Hills, Sage Publications.

- LACASSE, Roger (1988). *Joseph-Armand Bombardier le rêve d'un inventeur*, Montréal, Libre Expression, 233 pages.
- LECONTE, Catherine (1990). « La méthode Bombardier », *L'actualité*, 1^{er} avril, pp. 20-24.
- LEJEUNE, Jean-Paul (1989). « L'homme du mois : Raymond Royer, la force tranquille », *Commerce*, juin, pp. 23-34.
- LOGIE, Stuart (1992). *Winging It : The Making of the Canadair Challenger*, Toronto, Macmillan Canada, 267 pages.
- MINTZBERG, Henry (1989). *Mintzberg on Management Inside Our Strange World of Organizations*, New York, The Free Press, 418 pages.
- OHMAE, Kenichi (1990). *The Borderless World Power and Strategy in the Interlinked Economy*, New York, Harper Business, 222 pages.
- PITTS, Gordon (1991). « CEO of the Year : Bombardier's Master Strategist Has Turned a Family Affair into a Major Multinational », *Financial Post Magazine*, décembre, pp. 14-20.
- PORTER, Michael (1986). *Competition in Global Industries*, Boston, Harvard Business School Press.
- ROYER, Raymond (1990). « Bombardier et les défis de la concurrence », *Gestion*, septembre, pp. 59-64.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Journaliste au quotidien *La Presse*, Miville Tremblay est un spécialiste des affaires et de l'économie. Au cours des onze dernières années, il a également travaillé pour l'hebdomadaire *Finance*, l'agence de nouvelles Presse Canadienne et la Société Radio-Canada. Il a aussi enseigné la politique canadienne et québécoise à la State University of New York.

Miville Tremblay a obtenu un baccalauréat en sciences politiques (relations internationales) de l'Université McGill et une maîtrise en analyse des politiques publiques de l'Université Laval. Il a également étudié l'économie internationale et les relations Canada-États-Unis à la School of Advanced International Studies, de l'Université Johns-Hopkins, à Washington. Plus récemment, boursier de la Fondation Jacques-Francœur, il a obtenu un MBA pour cadres après avoir suivi des cours à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, ainsi qu'à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).

Miville Tremblay a prononcé de nombreuses conférences et collaboré à plusieurs publications. Il agit comme conseiller à la rédaction pour le magazine *Stratégies* et le Centre d'études en administration internationale (CETAI) des HEC. Il est régulièrement invité à la radio et à la télévision pour commenter l'actualité économique et financière.

Achévé d'imprimer
en février 1994 sur les presses
des Ateliers Graphiques Marc Veilleux Inc.
Cap-Saint-Ignace, (Québec).