

États-Unis et, en 1989, elle a déménagé ses installations en Grande-Bretagne de la région de Londres vers le Pays de Galles, où elle occupe aujourd'hui des locaux plus grands. Les installations du Pays de Galles génèrent actuellement un chiffre d'affaires d'environ 9 millions de dollars, en grande partie réalisé au Royaume-Uni. Elle vend aussi en France, en Allemagne et aux Pays-Bas, par l'intermédiaire de commissionnaires.

La société croit que l'Europe, et en particulier la CE, offre de belles possibilités de croissance, et elle songe à s'implanter plus solidement dans plusieurs pays. Elle pourra ainsi améliorer son image sur les nouveaux marchés et entreprendre des activités de planification fiscale, en choisissant le pays où sera situé l'état-major européen et à partir duquel les fonds seront rapatriés au Canada.

L'antenne du Royaume-Uni emploie 60 personnes, dont un administrateur délégué canadien, qui demeure au Royaume-Uni et possède un visa de travail. Cette antenne, qui est une société à responsabilité limitée, est une filiale en propriété exclusive de la société canadienne.

S'inspirant de son expérience, la société a repéré plusieurs facteurs qu'elle estime importants lorsqu'une entreprise désire s'implanter en Europe. Le premier de ces facteurs est que les stimulants offerts par le pays d'implantation peuvent être extrêmement intéressants. Durant sa récente expansion, l'entreprise a reçu une subvention du gouvernement gallois, notamment une usine et du matériel, d'une valeur d'environ 1 million de dollars. Pour être admissible, l'entreprise a dû soumettre un plan commercial détaillé et accepter d'effectuer des investissements parallèles et d'embaucher un minimum de travailleurs. L'entreprise estime que le coût de tels engagements

et les frais supplémentaires de transport entraînés par un emplacement un peu plus périphérique seront plus que compensés par la valeur du stimulant offert.

La société note aussi que le financement de départ d'une implantation européenne peut être un problème. En général, une petite ou moyenne entreprise canadienne sera inconnue des banques de la CE, qui hésiteront alors à lui offrir les conditions les plus concurrentielles ou se refuseront tout simplement à financer ses opérations. Une stratégie sans doute prometteuse à cet égard serait de commencer à négocier au tout début avec des prêteurs du pays d'implantation, en leur soumettant un plan commercial complet et attrayant. Les investisseurs dont les opérations canadiennes autorisent un crédit supplémentaire pourraient aussi obtenir des fonds en empruntant à des institutions canadiennes. Une formule de co-entreprise serait alors utile dans un tel cas, puisque le partenaire de la CE aura déjà une présence dans le pays d'implantation et pourra faire état d'antécédents. Un investisseur qui acquiert une usine et du matériel sera peut-être en mesure d'obtenir du vendeur qu'il lui consente un crédit sur les actifs, à des conditions avantageuses.

Une société qui réalise des bénéfices en Europe doit aussi savoir de quelle façon elle entend gérer le risque de change. Une société canadienne qui emprunte au Canada en dollars canadiens pour ses opérations européennes s'expose à des ennuis si elle compte rembourser l'emprunt à même les bénéfices réalisés dans une devise qui se déprécie par rapport au dollar. On pourra régler le problème en transférant une capacité de production à la filiale établie dans la CE, ce qui permettra de tirer parti d'un taux de change plus favorable et d'accroître le volume des ventes.