

## F et A par des sociétés canadiennes dans la CE

Les entreprises canadiennes participent activement à la vague de F et A qui déferle sur la Communauté européenne. Ceci est particulièrement vrai au sein du marché des produits de luxe où Seagrams a acquis les eaux de vie Augier Frères, les cognacs Martell, Mumm et compagnie (champagne), et Perrier Jouet- B et G (champagne). L'entreprise ontarienne Hiram Walker a acquis les cognacs Courvoisier et la société québécoise Zanimob du Québec a racheté Pierre Balmain (haute couture) et les parfums Jean Desprez et Jean D'Avez.

Les entreprises canadiennes de haute technologie ne sont pas restées inactives. Le groupe LGS de Québec a acquis 75 % des actions de Anabel SA, l'un des chefs de file des systèmes informatisés de gestion des entreprises françaises de détail. Dans le secteur des transports, Bombardier a acquis ANF Industrie, un fabricant de wagons de chemin de fer qui emploie actuellement 1 150 personnes dans le nord de la France.

## Moins d'accords d'investissements lorsqu'on s'éloigne du pays d'origine (en pourcentage)

Type d'alliance	Intra-CE	CE-États-unis	CE-Japon	Total
Alliance sans capital	35,6	52,8	64,0	45,3
Entreprise conjointe	16,5	16,2	25,0	17,1
Participation minoritaire au capital	11,0	7,7	5,5	9,2
Participation majoritaire au capital	36,9	23,2	5,5	28,4
Nombre de cas	699	581	128	1408

Source : Base de données LAREA/CEREM, 1980-1989

Pour réussir une F et A, les entreprises qui s'associent doivent avoir une certaine compatibilité de culture d'entreprises, de produits et de systèmes de distribution. C'est pour ceci qu'elles sont difficiles à former. Il faut trouver l'entreprise qui convient parfaitement et ceci peut prendre du temps. Trouver l'entreprise compatible peut prendre de deux à cinq ans, ce qui est trop long si l'on veut prendre avantage de l'évolution rapide du marché unique. Les entreprises qui veulent tirer parti de la diversité des facettes du marché de la CE devront se livrer à plusieurs acquisitions. Ce dernier recours est très onéreux, compte tenu qu'au prix d'une seule acquisition on peut conclure jusqu'à trois alliances stratégiques. Les coûts de l'échec d'une acquisition sont beaucoup plus élevés que ceux d'une alliance stratégique. Par exemple, les coûts de l'échec d'une entreprise conjointe ne sont que d'environ 25 à 35 % de ceux de l'échec d'une acquisition.

Les F et A ne se justifient que si une part importante des revenus de la société mère provient déjà des marchés européens. Autrement, elles deviennent trop coûteuses en argent et en temps. Par ailleurs, les alliances stratégiques constituent généralement des instruments souples et très attrayants pour les entreprises canadiennes qui veulent prendre avantage du Marché unique. Même si l'acquisition d'une entreprise de la CE se justifie, les alliances stratégiques sont un bon moyen d'entamer le processus.