

recourir à un GEIE que dans la mesure où elle établit une filiale à l'intérieur de la Communauté. Pour une entreprise exportatrice, une alliance avec une ou plusieurs entreprises européennes peut servir à maximiser le contenu communautaire de ses exportations, à partager les coûts de développement d'un produit ou encore à assurer mutuellement la vente de leurs produits sur leur marché respectif (i.e. par un *cross-marketing*). Ces alliances peuvent signifier une participation minoritaire dans l'entreprise communautaire, un échange d'actions entre les deux partenaires ou tout simplement une entente sans participation.

**c) L'entreprise n'ayant aucun lien commercial avec l'Europe**

À l'ère de la globalisation des marchés, il est risqué pour une entreprise canadienne de se limiter à son marché d'exportation traditionnel que constituent les États-Unis. Ces entreprises s'exposent à une éventuelle concurrence accrue de la part de l'industrie européenne sur les marchés tiers et même sur le marché domestique. De plus, elles se ferment aux occasions d'affaires qu'offrira un marché européen plus ouvert et moins fragmenté, et elles risquent même de perdre d'importants contrats de sous-traitance avec des sociétés américaines qui, désireuses d'augmenter le contenu communautaire de leurs exportations vers l'Europe pourraient les délaissier au profit de fournisseurs européens.

La plupart de ces entreprises devraient réévaluer leur stratégie et chercher à établir des liens, en débutant avec des actions peu risquées. L'utilisation d'agents afin de tester la réceptivité face à leurs produits sur le marché européen, l'établissement d'un bureau des ventes ou de copartenariats sont quelques uns des moyens par lesquels ces entreprises peuvent pénétrer dans le marché européen. Bien que cela représente des avenues à explorer, aucun succès n'est garanti.

Les entreprises canadiennes n'ayant aucun lien commercial avec l'Europe devraient au moins renforcer les liens de sous-traitance qu'elles ont auprès d'entreprises canadiennes et américaines pour s'assurer de ne pas être écartées. De cette façon, elles pourraient aussi être en mesure de bénéficier ou de participer indirectement, s'il y a

lieu, aux retombées qui découleront possiblement d'Europe 1992.

**d) Le cas particulier de la défense**

Pour l'industrie canadienne de la défense, les stratégies élaborées précédemment sont susceptibles de leur faciliter l'accès au marché européen de la défense tel que prôné par le GEIP, de leur permettre d'éviter l'imposition éventuelle de tarifs douaniers communautaires, et de leur permettre une participation aux programmes de R-D de la CE et du GEIP. Cependant, la stratégie adoptée, qu'elle procède de l'établissement d'une présence à l'étranger, de l'acquisition d'une filiale outre-mer ou d'une alliance stratégique, devra nécessairement tenir compte de l'évolution récente des marchés mondiaux de la défense.

Comme il a déjà été mentionné, les budgets de la défense subissent d'importantes réductions dans tous les pays de l'OTAN, et les marchés de la défense rétrécissent. Les États-Unis, principal marché d'exportation pour les produits canadiens, réduiront leur budget militaire d'ici 1992, entraînant une restructuration majeure de l'industrie de la défense américaine. Malgré la réduction des dépenses en matière de défense, le développement de systèmes de défense de haute technologie demeurera une priorité importante.

Dans ce nouvel environnement, il semble que seule l'entreprise chef de file dans son secteur d'activité et capable de soutenir un effort important et continu de R-D pourra survivre à la concurrence qui s'annonce et envisager une présence européenne. Pour les autres entreprises, il deviendra de plus en plus difficile de rentabiliser leurs activités reliées à la défense. Dans leur cas, l'ultime stratégie réside dans la diversification de leurs activités militaires vers des activités civiles, bien qu'un équilibre entre la production civile et militaire soit désirable, afin de se diversifier adéquatement en prévision d'un déclin inattendu des parts de marché. Parmi les entreprises canadiennes ayant adopté une telle stratégie ou s'appêtant à le faire, on retrouve Héroux et Oerlikon. Héroux, entreprise spécialisée dans la conception, la fabrication et l'entretien de trains d'atterrissage, et dont 70 p. 100 de la production est vouée à l'industrie de la défense, a choisi de diversifier ses activités en s'attaquant au marché de la remise à neuf des trains d'atterrissage