

Les alliances sont appréciées

Les entreprises canadiennes constateront que les petites et les grandes entreprises européennes sont ouvertes au partenariat. Les grandes entreprises européennes sont favorables aux alliances stratégiques. Les lois européennes régissant la concurrence étaient, historiquement, beaucoup moins sévères que celles en Amérique du Nord, permettant ainsi une plus grande latitude à la coopération entre les grandes entreprises. Il est assez courant en Europe de voir les entreprises familiales et les petites et moyennes entreprises conclure des alliances stratégiques.

Les partenariats en R et D ont joué un rôle très important dans l'amélioration de la capacité concurrentielle des entreprises de la CE. L'innovation dans la conception de produits, des procédés, de la commercialisation et de la gestion constituent maintenant les bases de l'avantage concurrentiel. Avec la croissance fulgurante des coûts et des risques de la R et D, les entreprises de la CE ont largement exploité les alliances de R et D, rassemblant leur savoir et leurs ressources afin d'accéder à l'excellence technologique.

Les accords de production et de mise en marché signifient que les entreprises de la CE ont pu exploiter la naissance du Marché unique pour se bâtir un avantage concurrentiel. Ces accords de production ont permis à nombre d'entreprises européennes de réaliser des économies d'échelle et d'être en mesure d'offrir une plus grande gamme de produits, ce qu'elles n'auraient pu faire sans accords. Les ententes de commercialisation leur ont permis de tirer mutuellement avantage des systèmes de distribution et de la connaissance de chacun des partenaires des marchés locaux.

Les Japonais commençaient déjà, il y a presque 50 ans, à utiliser les alliances stratégiques, bien avant que les Canadiens ne le fassent. Les Européens et les Américains ont conclu des alliances plusieurs années avant nous. Ceci n'a pas empêché certaines entreprises canadiennes d'acquérir une expérience accrue et de mener à bien des alliances stratégiques. Elles sont devenues des participantes à part entière dans un monde d'affaires caractérisé par la collaboration technique, le partenariat et les alliances entre entreprises locales et étrangères.

Il existe, bien sûr, au Canada depuis longtemps déjà, quelques accords de coopération technique dans des domaines comme la recherche sur les pâtes et le papier, le génie nucléaire ou l'équipement électrique lourd. Mais il suffit de constater le nombre d'alliances formées par les entreprises canadiennes depuis le milieu des années 1980 pour saisir la portée du nouveau phénomène. Des centaines d'accords de partenariat sont nés, non seulement dans des secteurs industriels à fort contenu technologique comme l'électronique, les produits pharmaceutiques, les produits chimiques et l'aérospatiale, mais aussi dans des secteurs plus traditionnels comme celui des équipements de transport, du raffinement des métaux et de l'exploitation forestière.

Les alliances stratégiques ne sont plus l'exclusivité de grandes entreprises telles que Northern Telecom, Bombardier ou General Motors du Canada. De fait, les études démontrent que plus de 80 % des entreprises qui concluent des alliances stratégiques sont petites (moins de 100 employés) ou moyennes (entre 100 et 1 000 employés).

Il y a plusieurs raisons à l'accroissement des alliances stratégiques conclues par les PME. Premièrement, au Canada le nombre de grandes entreprises dans chaque secteur industriel est limité. Dans quelques secteurs tels ceux de la biotechnologie, des équipements de télécommunications ou des produits chimiques, il n'y a qu'un seul grand champion canadien. Ces grandes entreprises ont tendance à s'entourer de quelques PME. Deuxièmement, dans plusieurs secteurs industriels, les entreprises canadiennes plus petites sont des producteurs, en quelque sorte sur mesure, de petites quantités. Elles travaillent généralement en étroite collaboration avec des clients qui peuvent se trouver dans plusieurs pays. Ces entreprises savent comment coopérer dans le cadre de projets de R et D et sont en mesure de finaliser des accords avec leurs fournisseurs, leurs clients et leurs concurrents. Troisièmement, même les grandes entreprises n'ont souvent pas les moyens à elles seules de mener à bien des projets de R et D. Pour les PME, la collaboration est une question de survie dans des marchés qui se caractérisent par le changement technologique rapide, par l'entrée sur les marchés du jour au lendemain de nouveaux concurrents et par la désuétude accélérée des produits.

Peut être plus de la moitié de toutes les alliances stratégiques canadiennes ont été encouragées par l'un des niveaux de gouvernement (fédéral ou provinciaux), par un laboratoire gouvernemental ou par une société de la couronne. Certaines sont financées par des programmes publics tels que le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) du Conseil national de recherche du Canada, du Ontario Technology Fund ou du Fonds de développement technologique du Québec. Ces alliances sont souvent fondées sur la recherche pré-concurrentielle. Les alliances financées et organisées par les entreprises elles-mêmes ont tendance à être plus axées sur le développement ou l'amélioration de produits et de procédés. Elles comprennent généralement des partenaires européens ou asiatiques qui ont pris contact avec des entreprises canadiennes à cause de la réputation de ces dernières dans un domaine particulier. Ces alliances ont tendance à être plus coûteuses et, à cause de leur importance stratégique, moins connues que celles financées par le gouvernement.

Les études démontrent qu'à peu près 30 % des alliances d'entreprises canadiennes ont été conclues avec des entreprises étrangères et ce nombre est croissant. Parmi celles-ci, les alliances qui se forment avec des partenaires européens sont les plus courantes.

Bien sûr, il y a les inévitables problèmes de gestion des alliances entre sociétés canadiennes et partenaires de la CE. La différence des langues, des cadres législatifs, des structures du marché, des préférences des consommateurs, les cultures d'entreprises, les communications et les coûts de transport sont les problèmes les plus communs auxquels font face les partenaires canadiens d'alliance en Europe. Les responsables d'entreprises canadiens font savoir que la distance et une méfiance initiale chez les Européens sont les problèmes les plus difficiles que soulève la formation d'une alliance. Ces problèmes n'ont affecté en rien les avantages que les entreprises canadiennes se sont assurées par la coopération avec la CE.