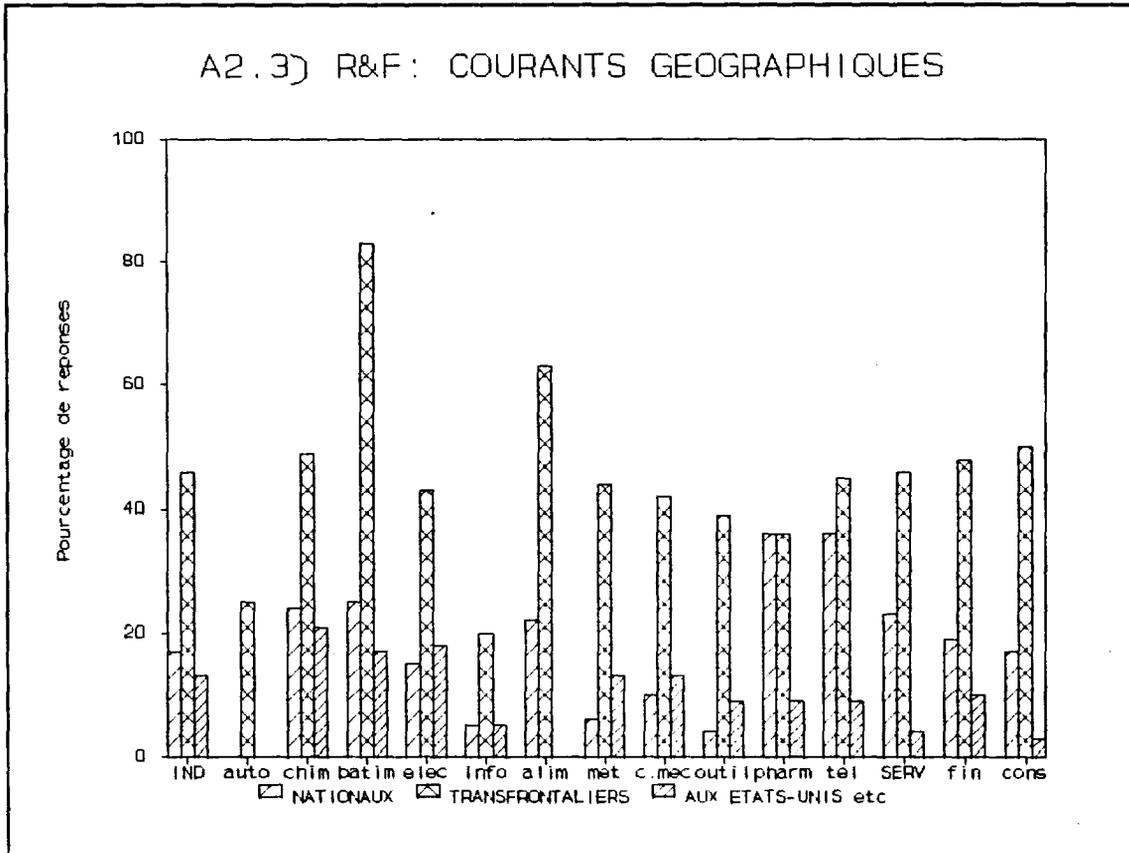


GRAPHIQUE A2.3



Sociétés en participation et alliances

Au-delà des acquisitions pures et simples, la mondialisation des marchés et l'approche du marché unique de la Communauté ont déclenché une explosion d'accords de coopération transfrontaliers entre sociétés qui gardent leur indépendance - et restent en concurrence dans d'autres domaines.

Ces alliances entre sociétés prennent des formes variées, allant des sociétés en participation à base de capital ou des échanges d'actions, aux relations contractuelles. La coopération intéresse les rachats ou fusions, la fabrication en commun ou l'achat auprès d'un autre fabricant, des accords croisés de marketing et de distribution, ou encore des relations du type capital-risque. Ces alliances prolifèrent dans certaines industries - par exemple dans les télécommunications, l'électronique et l'électricité, mais aussi dans la construction d'automobiles et véhicules commerciaux, la production alimentaire, l'emballage, les logiciels, les services financiers, etc.

Un observateur attentif, Tom Lewis du Boston Consulting Group, estime que "les alliances sont préférables là où une acquisition va bien au-delà de ce qui serait nécessaire ou de ce qui signifie que l'on achète le tout pour avoir une petite partie ou que l'on paye beaucoup trop". Une prise de contrôle peut s'avérer inutile, si les objectifs stratégiques sont limités, ou bien elle se révèle impossible. De tels cas se présentent quand il s'agit d'avoir accès au système de distribution ou à la technologie d'une importante société; quand d'heureuses innovations exigent une coopération entre deux grandes sociétés; quand une grande firme ne veut pas étouffer l'esprit inventif d'une petite société de technologie de pointe; ou si l'on traite avec une société de services "où les ressources humaines peuvent prendre la porte". Parfois les candidats aux acquisitions ne sont pas ceux que l'on cherche, ou bien les risques ultérieurs à l'acquisition sont excessifs. ("Le risque associé à l'intégration augmente à mesure que vous diversifiez dans des secteurs ou des pays moins familiers.")