

européenne a adopté une directive offrant aux entreprises et ce, depuis le 1^{er} juillet 1989, un nouveau type de structure légale. Il s'agit du Groupement européen d'intérêt économique (GEIE). Il est important de noter que les entreprises ou individus étrangers à la CE ne peuvent participer à un GEIE qu'à travers une filiale enregistrée dans la Communauté. De plus, un GEIE doit être constitué d'au moins deux membres provenant de différents États de la CE. L'avantage de cette nouvelle structure légale réside dans le fait qu'elle permet à ses membres d'entreprendre une variété d'actions conjointes tout en préservant leur identité légale et leur indépendance économique. Tout profit généré par le GEIE représentera le profit des membres et sera également réparti entre eux en parts égales si rien n'est indiqué dans le contrat. La formation d'un GEIE représente une stratégie peu coûteuse et peut s'avérer très utile à l'établissement d'une relation à long terme entre deux ou plusieurs entreprises⁹⁸.

b) Les entreprises qui exportent vers l'Europe

Les entreprises qui traditionnellement n'ont qu'exporté vers l'Europe devront sérieusement reconsidérer leur approche du nouveau marché européen. Ces entreprises se rendront vite compte que les propositions d'ouverture des marchés publics ne s'adressent pas à elles et que la concurrence de l'industrie européenne restructurée risque de s'accroître. Pour ces entreprises désireuses d'accroître leur part du marché européen ou d'améliorer leur position concurrentielle, trois principales stratégies devraient être étudiées : (i) l'implantation d'une filiale européenne; (ii) l'acquisition d'une entreprise existante; ou (iii) la formation d'alliances stratégiques.

L'établissement d'une filiale européenne requiert d'importants investissements en ressources humaines et financières et n'est souvent à la portée que des grandes entreprises. Elle requiert une connaissance approfondie du marché, des lois fiscales, des pratiques comptables, des relations de travail et des autres pratiques du pays où l'entreprise a l'intention de s'établir. Une telle stratégie peut s'avérer fort coûteuse et représente un risque élevé sans aucune garantie de réussite à long terme. Cependant, elle fournit la possibilité de

démarrer avec l'équipement et la technologie les plus récents et de choisir l'emplacement approprié. Parmi les entreprises canadiennes ayant adopté cette stratégie et ayant réussi, on retrouve CAE Electronics qui, afin d'assurer l'entretien des simulateurs vendus aux pays européens de l'OTAN, s'est établie en République fédérale d'Allemagne. Elle y emploie présentement 500 personnes et prévoit bientôt prendre de l'expansion. Com Dev est une des autres entreprises canadiennes ayant décidé de s'établir en Europe. Ayant identifié des débouchés dans un créneau particulier pour leurs produits à valeur ajoutée, à cause de la nature personnalisée de leurs produits et de la nature des politiques qu'implique la vente à l'industrie spatiale européenne, l'entreprise a décidé qu'une présence en Europe était nécessaire. Elle a fondé Com Dev Europe en 1985 au Royaume-Uni et celle-ci emploie maintenant 30 personnes.

Des stratégies proposées, la plus efficace est sans doute l'acquisition d'une entreprise existante. C'est par acquisition qu'une entreprise canadienne peut s'implanter le plus rapidement dans la CE et profiter des liens d'affaires et de l'expertise déjà développés par l'entreprise locale acquise. Néanmoins, cette stratégie n'est pas à la portée de tous et requiert une évaluation réaliste, de la part de l'entreprise canadienne, de ses capacités financières et administratives. Un exemple de ce type de stratégie est l'acquisition par Bombardier du plus ancien constructeur aéronautique d'Europe, Shorts Brothers d'Irlande. Cette acquisition, en plus de procurer à Bombardier une solide base à l'intérieur de la CE, lui permet d'accéder directement au marché britannique de la défense. Shorts vient d'ailleurs de conclure une entente évaluée à 75 millions de dollars avec le ministère de la Défense britannique et un pays tiers inconnu pour la fourniture de missiles Javelin. Du même coup, Bombardier a réussi à éliminer un concurrent potentiel d'importance puisque Shorts travaillait au développement d'un avion destiné au même marché que le «Regional Jet», un des produits d'avenir de sa division aéronautique Canadair. Ainsi la stratégie de Bombardier semble lui procurer de nombreux avantages, tout en raffermissant sa position sur le marché européen.

Reste enfin les alliances stratégiques dont les avantages ont déjà été traités au point 3.1. Dans ce cas-ci par contre, l'entreprise exportatrice ne peut