

Les alliances stratégiques : le potentiel

C'est un défi de taille que de pénétrer les marchés sophistiqués et diversifiés de la CE. Les alliances stratégiques sont devenues l'instrument de prédilection des entreprises, étant donné qu'elles fournissent des moyens pour transformer les défis de ce marché dynamique en avantages concurrentiels. Les entreprises qui ne sont pas de la CE trouvent maintenant que les alliances sont le meilleur moyen pour pénétrer ce marché.

Il existe certainement d'importantes possibilités d'exportation de produits canadiens vers la CE, mais l'exportation ne constitue quand même pas le meilleur moyen de tirer avantage de 1992. Une étude récente démontre que plus de la moitié des entreprises américaines les plus dynamiques ont utilisé des moyens non-commerciaux pour pénétrer les marchés étrangers, et dans le secteur des services, il ne s'agissait plus seulement de la moitié mais plutôt de la totalité des entreprises les plus dynamiques. Au lieu de se livrer uniquement à l'exportation, les entreprises pratiquent de plus en plus les alliances stratégiques, les fusions et les acquisitions ou l'investissement dans de nouvelles entreprises.

Les alliances stratégiques permettent aux entreprises d'accéder à des ressources et à des capacités additionnelles en partageant les coûts et les risques élevés, en divisant le travail selon les capacités d'affaires de chacun et en permettant une meilleure exploitation des ressources financières. Les partenaires peuvent apporter des méthodes de mise en marché établies et éprouvées ainsi que des systèmes de distribution et, bien sûr, une meilleure connaissance des marchés auxquels ils participent. Ils assurent l'acheminement des produits vers les marchés de manière plus rapide et plus efficace. Un partenaire de la CE peut vous conseiller sur les modifications à apporter à un produit pour qu'il réponde aux normes et aux goûts locaux. Il peut aussi aider à la traduction de la documentation, à la conversion de normes électriques et à vous conformer à celles de l'emballage. Même les petites entreprises canadiennes pourront, grâce aux alliances avec des partenaires de la CE, participer de façon concurrentielle et efficace à ce marché européen vaste et diversifié. Toute alliance conclue n'est limitée principalement que par la capacité de l'entreprise à gérer l'alliance.

Il existe plusieurs types d'alliances, depuis les entreprises conjointes outre-mer jusqu'aux échanges de produits par le biais de concessions réciproques de licences. Le dénominateur commun de toutes ces formes d'alliance est de fournir à l'entreprise la technologie, le capital et l'accessibilité au marché qui ne lui seraient pas, autrement, disponibles. Ceci permet à une société de concentrer ses efforts sur les activités qui la rendent vraiment concurrentielle.

Formes de coopération

Les *projets conjoints* et les *consortiums* de recherche et de développement réduisent le risque financier et permettent d'accéder à l'expertise technique. Ils permettent aussi aux

entreprises de diversifier leurs activités en investissant et en participant à diverses activités de développement plutôt que de se limiter à leur propre secteur d'activités à cause du manque de ressources. Les efforts conjoints en R et D constituent un bon moyen de combiner les ressources des entreprises à celles des gouvernements, des universités et des consortiums. Cette combinaison est surtout utilisée en recherche fondamentale ou appliquée, avant la commercialisation d'un produit.

Une entreprise conjointe est une entité d'affaires indépendante créée par une volonté de collaboration entre deux sociétés ou plus. Cette forme d'alliance a surtout été utilisée pour contourner les restrictions de certains pays quant à la propriété étrangère. Ceci peut encore constituer une raison suffisante pour plusieurs entreprises, mais on peut certainement utiliser cette forme d'alliance à des fins plus intéressantes que le simple contournement des réglementations gouvernementales.

La principale caractéristique d'une entreprise conjointe est la participation au capital des partenaires. Chacun d'eux détient une part du capital et siège au conseil d'administration. Se retirer d'une entreprise conjointe est plus difficile que de se retirer d'autres types d'alliances. Étant une entité indépendante, l'entreprise conjointe doit posséder sa propre structure organisationnelle, ce qui implique des obligations qui méritent considération. La formation d'une entreprise conjointe ne se justifie que si les partenaires se commettent, de par la nature même du projet, à aller au-delà des obligations légales que comporte un contrat.

Si la propriété d'une entreprise conjointe est répartie en deux parts égales, c'est généralement dû au fait que les deux partenaires sont de taille égale et que les deux veulent avoir leur mot à dire dans l'opération de l'entreprise conjointe. Une répartition inégale des actions reflète un niveau inégal de participation des partenaires au capital de la nouvelle entreprise.

Une concession de licence ne constitue généralement pas en elle-même une alliance stratégique, bien qu'elle puisse y mener ou en être l'une des composantes importantes. Dans le cadre d'une concession de licence, une entreprise cède, contre compensation, ses droits à l'utilisation de ses produits ou services. Vu que la concession de licence transfère uniquement le droit d'exploitation et n'affecte pas le droit de propriété, le détenteur de la licence retient quand même un certain contrôle sur le produit. Les sujets de négociations sont essentiellement ceux des redevances, des brevets, des possibilités de sous-licences, des droits de vente et de fabrication, de la durée de la licence, de l'exclusivité et des aspects de mise à jour technologique.

Une concession réciproque de licence constitue une alliance stratégique entre deux entreprises qui sont toutes les deux détentrices de licences de produits ou services et qui se les cèdent mutuellement. Nombre de sociétés se livrent aujourd'hui à ce type d'alliance.