

## 3. STRATÉGIES

### 3.1 Secteur privé

Les entreprises canadiennes doivent élaborer sans tarder les stratégies qui leur permettront de relever les défis et de profiter des occasions d'affaires que peut représenter l'Europe 1992. L'impact du marché commun unifié et les stratégies correspondantes dépendent largement de la situation de l'entreprise sur son marché, sur le marché européen et de son domaine d'activité. Toute stratégie doit être propre à chaque entreprise et variera selon plusieurs facteurs, qu'il s'agisse d'une entreprise : (i) implantée en sol européen, (ii) qui exporte vers l'Europe, ou (iii) qui n'a aucun lien commercial avec l'Europe.

#### a) Les entreprises implantées en Europe

Quelques grandes entreprises canadiennes ont anticipé l'avènement de 1992 et se sont implantées en Europe. Les exemples les plus connus sont sans doute Bombardier et CAE Electronics. Pour ces entreprises, une présence européenne a permis de parapher d'importants contrats qui autrement leur auraient été pratiquement inaccessibles. Dans la mesure où la Commission européenne a démontré son intention d'imposer des exigences relatives au contenu communautaire, des normes européennes, des tarifs douaniers et d'autres mesures protectionnistes, les entreprises déjà implantées en Europe jouiront d'un meilleur accès aux marchés publics «libéralisés».

Cependant, accès ne signifie pas nécessairement succès. Comme il a été mentionné précédemment, de grands géants industriels se constituent présentement en Europe et la concurrence y devient de plus en plus vive. Dans ce contexte, créneaux de marchés et avance technologique ne constituent pas nécessairement des garanties de succès à long terme. Au contraire, toute entreprise canadienne implantée en Europe devra faire face aux mêmes contraintes et décisions que son équivalent ou concurrent européen. Pour ces entreprises, deux principales stratégies se présentent : l'expansion par voie de fusion ou acquisition, ou la formation d'alliances stratégiques ou de copartenariats.

L'expansion par fusion et acquisition représente un investissement majeur en terme de capital et de ressources humaines, mais peut engendrer des retombées intéressantes puisque de telles actions permettent de gagner immédiatement une part de marché et de reconnaissance, ainsi que l'entrée dans des marchés dont les barrières sont élevées et où certains participants sont bien installés. Par exemple, Bombardier qui, s'étant d'abord implantée dans le domaine ferroviaire européen en faisant l'acquisition en 1986 du constructeur belge BN Constructions ferroviaires et métalliques SA, s'est porté par la suite acquéreur du deuxième fabricant de matériel ferroviaire de France, ANF Industrie. Cette dernière et BN font partie de deux consortiums choisis pour la fabrication de wagons pour le transport de véhicules légers et du Trans-Manche Super Train (TMST). Avec GEC-Alsthom, sous licence, Bombardier a consolidé son accès à la technologie de train à grande vitesse<sup>96</sup>. En somme, Bombardier sera capable d'offrir une gamme plus complète de matériel de transport en commun.

Pour d'autres entreprises déjà établies dans la Communauté, la formation d'alliances stratégiques peut représenter une alternative des plus intéressantes. De telles alliances peuvent permettre d'éviter une concurrence suicidaire, de partager des frais de R-D et de mise en marché autrement prohibitifs, de protéger un marché, d'accéder à des technologies complémentaires et de former des alliances afin de soumissionner et d'exécuter des contrats autrement impossibles à satisfaire individuellement. Le meilleur exemple d'alliance stratégique de la part d'une entreprise canadienne est sans aucun doute celui de Bombardier et de sa filiale belge BN dans le consortium choisi pour l'exécution d'une partie des travaux reliés à l'Eurotunnel. Non seulement cette alliance a-t-elle permis à Bombardier de décrocher un contrat dans lequel sa participation est évaluée à 425 millions de dollars mais elle a aussi conduit à un rapprochement avec ANF Industrie, qui a été par la suite acquise par Bombardier<sup>97</sup>.

Afin de faciliter la création d'alliances stratégiques et la collaboration transfrontalière, la Commission