Les ALLIANCES STRATÉGIQUES: PASSEPORT pour l'EUROPE

1 9 9 2

CANADA
EUROPE

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada

Canada

Les Alliances stratégiques : passeport pour l'Europe

Rédigé et conçu par Prospectus Publications Limited

Mot du gouvernement du Canada

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada (AECEC) a le plaisir de pouvoir offrir à la communauté canadienne des affaires ce guide succinct et précieux sur le partenariat stratégique et l'Europe de 1992 qui a pour titre *Les Alliances stratégiques : passeport pour l'Europe.*

C'est maintenant que se définit l'Europe de 1992. Le Marché unique, cette ambitieuse initiative de la Communauté européenne a radicalement changé la manière dont les Européens traitent les affaires. Le processus est irréversible, la cadence est rapide et va en s'accélérant. Si les entreprises canadiennes veulent tirer profit des possibilités qu'offrira cet important marché, elles se doivent d'être bien renseignées.

C'est là l'une des responsabilités d'AECEC. Cet ouvrage se veut un guide pratique à l'établissement d'une présence concrète en Europe par le biais du partenariat stratégique, l'un des outils les plus efficaces et les plus en faveur à la disposition du commerce international d'aujourd'hui. Il vous aidera à identifier les compétences propres à votre entreprise ainsi que ses besoins. Afin de mieux vous aider, nous offrons également une collection importante d'ouvrages préparés par des consultants indépendants et des groupes de travail interministériels, qui ont procédé à l'analyse de secteurs particuliers (la liste des titres suit).

Nous offrons aussi des programmes concrets et pratiques pour vous initier au marché européen. Ces programmes sont bien publicisés par la revue CanadExport. Les agents commerciaux de la direction de la Communauté européenne au sein d'AECEC ainsi que ceux de nos Centres du commerce international dans chacune des provinces se feront un plaisir de répondre à vos questions. Prenez avantage de ces programmes. Ils ont été créés à votre intention.

Voici la liste des publications qui constituent la série de *1992, Impact de l'unification du marché européen* : Produits agro-alimentaires; Télécommunications et informatique; Produits de l'automobile; Minerais et métaux; Produits forestiers; Défense, aérospatiale et transport; Produits chimiques spéciaux, nouveaux matériaux, produits pharmaceutiques et biotechnologie; Produits et services industriels; Services financiers; Produits de la pêche; et Services professionnels et de consultants - avocats d'affaires et expert-comptables. L'Union économique et monétaire; Droits des sociétés; Politique de la concurrence; Transitaires; 1992 et Questions connexes; et Europe 1992 et le droit de la propriété intellectuelle.

Pour de plus amples renseignements sur la disponibilité de ces publications, veuillez appeler INFO EXPORT à AECEC sans frais au 1-800-267-8376.

Canada

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada

External Affairs and InternationalTrade Canada

Résumé

Le Marché unique de la Communauté européenne (CE), offrira aux entreprises canadiennes d'importantes possibilités. La pénétration de ce vaste marché sophistiqué améliorera la capacité concurrentielle de n'importe quelle entreprise sur les marchés mondiaux. Pour réussir sur les marchés européens, les entreprises doivent être en mesure de réagir rapidement aux changements technologiques et commerciaux. Peu d'entreprises canadiennes réussiront cette pénétration si elles se contentent de maintenir des relations commerciales distantes avec la CE.

Dans un contexte marqué par la hausse des coûts et la concurrence, les entreprises doivent dépasser le stade des simples échanges commerciaux. Les sociétés canadiennes ne peuvent plus s'en remettre qu'à leurs compétences traditionnelles dans le domaine de la fabrication ni à leurs méthodes d'exportation. L'innovation et la flexibilité ont pris une importance jamais égalée auparavant, tout en n'étant plus l'apanage de quelques pays industrialisés. Les entreprises de bon nombre de régions du monde sont maintenant dotées de capacités industrielles très développées. Il en résulte que les entreprises qui prennent le dessus sont celles qui sont les plus proches de leurs clients. Tout dépend de la connaissance que les entreprises ont des marchés locaux, de l'efficacité de leurs systèmes de distribution et de leur capacité de fournir très rapidement des services de bonne qualité.

Les alliances stratégiques permettent aux entreprises de se placer en situation avantageuse sur les marchés étrangers sans avoir à faire les investissements énormes qui constituaient auparavant la seule option en dehors de l'exportation. Les alliances stratégiques font non seulement réaliser des économies de temps et d'argent, mais elles permettent aussi à chacun des partenaires de se concentrer sur ce qu'il fait le mieux, s'en remettant aux autres pour l'obtention des compétences, de la connaissance du marché local ainsi que des ressources ou du financement nécessaires à la réalisation des objectifs.

Nous verrons dans ce livre comment les entreprises canadiennes peuvent avoir recours aux alliances stratégiques pour pénétrer les marchés de la CE. Le chapitre I décrit la nature de ce Marché unique, sa taille et les possibilités qu'il offre. On y voit aussi pourquoi les alliances stratégiques sont, aujourd'hui, souvent le moyen le plus efficace de pénétrer le marché de la CE. Le chapitre II résume l'état actuel des échanges commerciaux et des investissements entre le Canada et la CE.

Dans les chapitres suivants, on verra comment les entreprises canadiennes peuvent se servir des alliances stratégiques pour tirer parti du Marché unique. Le chapitre III explique pourquoi tant les sociétés canadiennes qu'européennes apprécient les alliances stratégiques et décrit quelques-uns des types d'alliances déjà en vigueur dans la CE. C'est là en quelque sorte une introduction au chapitre IV qui passe en revue pour le lecteur les diverses phases et questions stratégiques que supposent la mise sur pied et la gestion des alliances.

La création du Marché unique est allée de pair avec l'émergence de plusieurs régions particulièrement dynamiques qui se sont révélées des puissances économiques. Nombre de ces régions encouragent les alliances stratégiques entre leurs propres entreprises et les entreprises étrangères à la recherche de milieux bien développés pour se lancer à la conquête de l'Europe. Le milieu international des affaires profite à plein de ces possibilités car il a saisi les avantages que confèrent une infrastructure sophistiquée et des capacités bien développées pour améliorer l'aptitude à la concurrence. Le chapitre V traite des questions importantes que soulève le choix de la région en fonction des avantages qu'elle offre pour une alliance stratégique. On y décrit ensuite dans les grandes lignes quatre des régions les plus dynamiques de la CE soit le Baden-Wurttemberg, la Catalogne, la Lombardie et la région Rhône-Alpes. On les désigne d'ailleurs sous le nom des Quatre moteurs de l'Europe.

Le chapitre VI décrit un certain nombre de secteurs industriels qui offrent des possibilités d'alliances stratégiques très prometteuses pour les entreprises canadiennes. Ce sont les secteurs dans lesquels les entreprises canadiennes sont concurrentielles sur les marchés internationaux et dans lesquels elles ont fait preuve d'importantes capacités de développement. Le chapitre de conclusion fait la synthèse en mettant l'accent sur les changements et les possibilités à venir. Bien que le Marché unique soit presque un fait accompli, de récents développements tels que la réunification de l'Allemagne, les négociations récentes d'ententes entre la CE et les pays de l'Association européenne de libre-échange et les mutations en Europe de l'Est ont accéléré l'intégration des marchés européens bien au-delà de ce que ses concepteurs avaient prévu au début. Le Marché unique s'avère beaucoup plus prometteur et plus solide que quiconque ne l'avait prévu.

On trouvera à l'annexe A une série de questions qui permettront aux gestionnaires de déterminer si leurs entreprises disposent ou non des moyens pour percer sur des marchés internationaux fortement concurrentiels comme le Marché unique. Cette annexe passe aussi en revue les éléments qu'il faut analyser pour déterminer si un partenaire éventuel convient ou pas. Un espace permet d'inscrire la réponse à chaque question. Les annexes B et C énumèrent toute une série d'importantes sources de renseignements et d'aide auxquelles les entreprises canadiennes qui veulent trouver des partenaires dans la CE ont accès.

Table des matières

I. Europe 1992 : la grande ouverture

Le Marché de la CE et son potentiel

Les Européens: les partenaires préférés

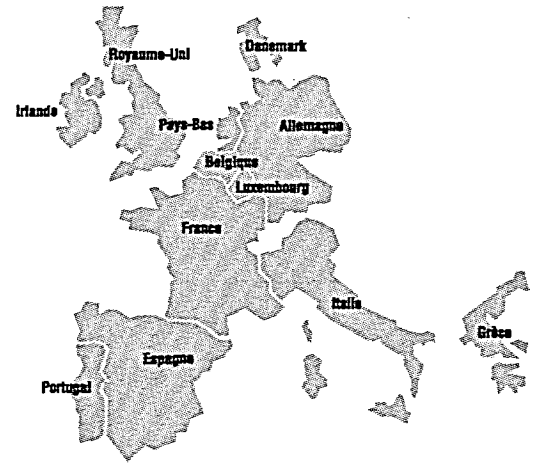
Le Marché unique

La nature du changement

Les alliances stratégiques : le potentiel

Les acquisitions ou les alliances?

Le Marché de la CE et son potentiel



Le Marché unique de la CE qui se fait jour rivalisera en importance avec les États-Unis. C'est le seul bloc commercial de cette importance au monde.

- Les pays membres de la CE sont: le Danemark, la France, l'Allemagne,* la Grèce, l'Irlande, l'Italie, le Luxembourg, les Pays-Bas, le Portugal, la Belgique, l'Espagne et le Royaume-Uni.
- Selon les données préliminaires, la CE a accaparé à peu près 19,7 % des importations mondiales en 1990 (compte non tenu des échanges entre les pays membres) contre 14,3 % pour les États-Unis, 6,5 % pour le Japon et 3,3 % pour le Canada.
- Les exportations de la CE représentaient à peu près, en 1990, 19,6 % des exportations mondiales (exclusion faite du commerce intra-CE) alors que celles des États-Unis et du Japon atteignaient respectivement 14,6 % et 8,2 %. Celles du Canada s'élevaient à 3,8 %.
- Le produit intérieur brut (PIB) de la CE, en 1990, totalisait 6,8 billions de dollars, pas très loin devant celui des États-Unis avec 6,4 billions de dollars et loin devant celui du Japon avec 3,4 billions de dollars.

Croissance du volume des ventes au détail
(1985=100)

	CE	É.-U.	Japon	Can.
1980	94,9	83,3	90,4	91,8
1981	94,9	83,8	92,1	91,3
1982	94,6	83,1	92,9	86,3
1983	94,9	89,0	93,7	89,0
1984	97,2	95,4	96,6	93,0
1985	99,9	100,0	99,8	99,9
1986	104,7	105,7	106,4	104,6
1987	109,0	108,3	113,6	110,1
1988	112,4	112,2	122,7	113,8
1989	116,7	114,2	132,7	128,1

Nota : Les chiffres de la CE (1980 à 1989) englobent les 12 pays membres de la CE en 1990, mais pas l'Allemagne de l'Est.

Source : Statistiques de l'OCDE, Paris 1991

Croissance du produit intérieur brut et du produit national brut réels
(variation en pourcentage d'une année à l'autre)

	CE	É.-U.	Japon	Can.
1980	1,5	-0,2	4,3	1,1
1981	0,2	1,9	3,7	3,4
1982	0,7	-2,5	3,1	-3,2
1983	1,6	3,6	3,2	3,2
1984	2,5	6,8	5,1	6,3
1985	2,4	3,4	4,9	4,7
1986	2,7	2,7	2,5	3,3
1987	2,7	3,4	4,6	4,0
1988	3,9	4,5	5,7	4,4
1989	3,5	2,5	4,9	3,0
1990	2,9	1,0	6,1	1,1

Nota : Les chiffres de la CE (1980 à 1989) englobent les 12 pays membres de la CE en 1990, mais pas l'Allemagne de l'Est.

Source : Statistiques de l'OCDE, Paris 1990

Taux d'inflation
(Variation en pourcentage des prix à la consommation d'une année à l'autre)

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Belgique	7,6	8,7	7,7	6,4	4,9	1,3	1,6	1,2	3,1	3,5
Danemark	11,7	10,1	6,9	6,3	4,7	3,7	4,0	4,6	4,7	2,6
France	13,4	11,8	9,6	7,4	5,8	2,5	3,3	2,7	3,5	3,4
Allemagne	6,3	5,3	3,3	2,4	2,2	-0,1	0,2	1,3	2,8	2,7
Grèce	24,5	21,0	20,2	18,5	19,3	23,0	16,4	13,5	13,7	20,4
Irlande	20,4	17,1	10,5	8,9	5,4	3,8	3,1	2,2	4,0	3,4
Italie	17,9	16,5	14,7	10,8	9,2	5,9	4,7	5,1	6,2	6,5
Luxembourg	8,1	9,4	8,7	5,6	4,1	0,3	-0,1	1,5	3,4	3,7
Pays-Bas	6,8	5,9	2,8	3,3	2,2	0,1	-0,7	0,8	1,1	2,5
Portugal	20,0	22,7	25,1	28,9	19,3	11,7	9,4	9,6	12,6	13,4
Espagne	14,5	14,4	12,2	11,3	8,8	8,8	5,3	4,8	6,8	6,7
Royaume-Uni	11,9	8,6	4,6	5,0	6,1	3,4	4,2	4,9	7,8	4,5
Canada	12,5	10,8	5,8	4,3	4,0	4,2	4,4	4,0	5,0	4,3
É.-U.	10,3	6,2	3,2	4,3	3,6	1,9	3,7	4,0	4,8	5,4
Japon	5,0	2,7	1,9	2,3	2,1	0,6	0,1	0,8	2,3	3,1

Source : Statistiques financières internationales (FMI)

* Les chiffres de la CE (1980 à 1989) englobent les 12 pays membres de la CE en 1990, mais pas l'Allemagne de l'Est.
Nota : À moins d'avis contraire, tous les montants sont exprimés en dollar canadien dans cette publication.

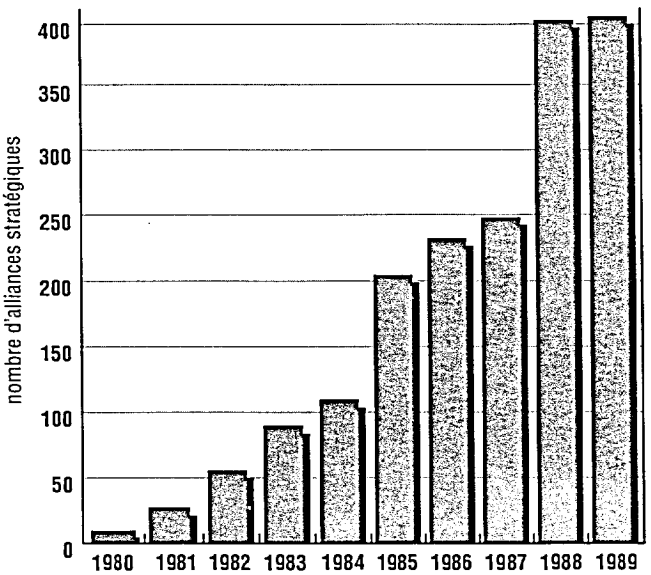
Les Européens : les partenaires préférés

Actuellement, à peu près 70 % des alliances que concluent les entreprises canadiennes le sont avec d'autres entreprises canadiennes. Le pourcentage de celles conclues avec des entreprises étrangères augmente cependant régulièrement. Parmi les sociétés étrangères, les européennes sont de loin les partenaires préférés. Selon une étude, 15 % des alliances canadiennes ont pour partenaires des entreprises européennes, 10 % des japonaises et de la région du Pacifique, alors que les partenaires américains ne comptent que pour 5 %. Plus on approche de 1992 et plus l'intérêt des sociétés canadiennes pour les alliances avec la CE devrait s'accroître.

Les entreprises canadiennes ont de bonnes raisons pour conclure des alliances européennes. La création du Marché unique européen leur permet de tirer parti d'un marché nouveau et dynamique. Celles qui y pénétreront amélioreront de ce fait leur capacité concurrentielle, que ce soit au Canada ou ailleurs. Les entreprises canadiennes et européennes ont constaté que les alliances conviennent fort bien pour faire face aux changements rapides, à la forte concurrence et aux diverses situations qu'on retrouve dans la CE. Les Canadiens et les Européens partageant un patrimoine culturel commun et des méthodes de gestion comparables, les alliances transatlantiques sont relativement simples à réaliser.

Les Européens ont pleinement conscience du rôle crucial que la coopération stratégique entre entreprises joue pour le développement de leurs industries. Au cours des années 80, le nombre d'alliances stratégiques passées par des sociétés européennes a augmenté de façon importante. C'est ainsi qu'entre 1980 et 1989, les sociétés européennes de biotechnologie, de technologies de l'information et des matériaux industriels avancés ont conclu 1 833 nouvelles alliances stratégiques. Ce chiffre ne comprend pas plus d'un millier d'alliances de R et D conclues dans le cadre d'EUREKA et des programmes de la CE tels que ESPRIT, RACE et BRITE. Le programme EUREKA est particulièrement intéressant dans la mesure où il est doté de fonds importants et qu'il est accessible aux entreprises non européennes. À lui seul, EUREKA a facilité la création de plus de 250 consortiums, pendant qu'ESPRIT en a facilité 500. À peu près 50 entreprises canadiennes font partie de ces consortiums.

Alliances stratégiques dans les secteurs de la biotechnologie, des technologies de l'information et des matériaux industriels avancés avec au moins un partenaire européen : 1980-89



Source : LAREA/base de données CEREM

Les entreprises européennes en voie de devenir de puissants concurrents internationaux

La naissance du Marché unique entraîne la création d'un nouveau type de concurrents européens très décidés à pénétrer les marchés nord-américains. Par exemple, le fabricant français d'ordinateurs Bull a acheté les secteurs de fabrication d'ordinateurs de Zénith et de Honeywell. Nestlé, le géant suisse de l'alimentation, et Unilever, le conglomérat anglo-hollandais, ont aussi été très actifs; Nestlé s'est récemment porté acquéreur du secteur de la confiserie de RJR-Nabisco, doublant ainsi sa part du marché américain de la confiserie, pendant que Unilever a investi 2 milliards de dollars en nouvelles acquisitions et accapare ainsi la troisième plus importante part du marché américain des cosmétiques.

La CE est de loin le plus important bloc commercial du monde, totalisant environ 20 % du commerce mondial (excluant le commerce au sein de la CE). Une fois l'intégration réalisée, ce marché de 342 millions permettra aux fabricants de réaliser d'importantes économies d'échelle. Des coûts de production moins élevés et un bassin de consommateurs plus important permettront aux entreprises européennes d'affûter leur capacité concurrentielle en Europe et sur les autres marchés mondiaux. Les grandes entreprises seront en mesure de réaliser des économies d'échelle importantes alors que celles plus petites pourront améliorer leur accessibilité à des créneaux à l'échelle communautaire.

Le Système monétaire européen a encouragé la stabilité des prix et des taux de change. Il a aussi amené une convergence des politiques économiques et monétaires des pays participant au Mécanisme d'intervention sur les taux de change. Ainsi, en 1989, la plupart des pays membres avaient baissé leur taux d'inflation en dessous de 6 %.

Les entreprises ont déjà commencé à se placer en prévision de 1992. Dès octobre 1989, Frans Andriessen, le Commissaire aux relations extérieures de la CE, disait aux journalistes que «Pour les Européens, et surtout en ce qui concerne nos hommes d'affaires, 1992 est déjà là. C'est en train de se faire maintenant. Une simple statistique comme celle qui indique l'augmentation de 7 % des investissements au sein de la Communauté, soit l'augmentation la plus importante depuis 20 ans, démontre bien l'effet galvanisant de ce programme sur notre économie.» Les entreprises canadiennes qui veulent pénétrer le marché européen devraient le faire maintenant.

La création d'un marché à l'échelle de la Communauté attise déjà une féroce compétition. Plusieurs entreprises sont dans l'impossibilité de suivre ce nouvel état de choses et disparaissent. Celles qui réussissent deviennent de puissants concurrents à travers le monde.

Les entreprises canadiennes qui participeront au marché de la CE se donneront un avantage concurrentiel sur les marchés américains et autres. Celles qui décideront de rester chez elles et d'ignorer l'Europe courent le risque de voir leurs revenus et leur part du marché s'éroder au profit d'entreprises plus dynamiques qui auront su développer leur expertise et leurs technologies pour se livrer à la concurrence n'importe où à travers le monde.

Création du Marché unique

L'intégration européenne est un processus complexe qui a des effets sur tous les secteurs de la vie économique et politique, y compris la défense, l'éducation, les droits de la personne et l'environnement. Les principaux changements sont la suppression des barrières physiques, techniques et fiscales, la libéralisation des mouvements de capitaux et l'établissement d'une union monétaire. La CE élimine aussi les mesures protectionnistes qui régissaient les politiques des marchés publics. Elle a déjà éliminé les tarifs douaniers sur le commerce entre les pays membres.

Pour parvenir à l'élimination des barrières physiques, il faut commencer par éliminer les contrôles douaniers, harmoniser les règlements d'hygiène publique et supprimer les contrôles d'immigration et des passeports.

L'élimination des barrières techniques suppose l'harmonisation des réglementations et des normes techniques en adoptant à travers toute la Communauté les mêmes normes et en reconnaissant mutuellement les critères nationaux de fabrication et d'essai qui sont très divers. Tous les produits devront être testés de façon à s'assurer qu'ils se conforment aux normes essentielles de sécurité, qu'ils soient destinés ou pas à la commercialisation au sein de la CE. Ensuite ils pourront être mis en libre circulation au sein de la CE.

Les secteurs industriels les plus affectés par les barrières techniques sont les suivants :

- l'automobile;
- l'équipement électrique et électronique, y compris les télécommunications;
- les produits pharmaceutiques et les produits chimiques transformés;
- les produits de minerais non-ferreux;
- les produits métallurgiques;
- les instruments de précision et l'équipement médical;
- l'équipement de transport;
- l'alimentation et les boissons; et
- les produits du cuir.

Les brevets et les marques de commerce sont régis par des accords différents. Les brevets supposent l'innovation et représentent la base technologique, tandis que les marques de commerce ne sont que des instruments de commercialisation. Il vaut mieux enregistrer vos marques dans chacun des pays où vous commercez. Actuellement, la protection des brevets est effective au niveau de chaque pays ou par l'entremise de la Convention sur le brevet européen à laquelle tous les membres de la CE adhèrent, à l'exception du Danemark, de l'Irlande et du Portugal. Une convention sur les brevets à l'échelle communautaire devrait être établie d'ici la fin de l'année 1991.

La suppression des barrières fiscales suppose la réduction des écarts importants entre les fourchettes des taxes à la valeur ajoutée (TVA) et entre les diverses taxes d'accise. Les exportations de la majorité des pays sont libres de TVA, mais les importations sont taxées à deux niveaux, celui de la TVA et celui des taxes d'accise sélectives.

Libéralisation des services financiers

Bien qu'il subsistera quand-même, à l'intérieur de la CE, quelques restrictions qui affecteront les secteurs de la banque, des valeurs mobilières et des assurances, des changements majeurs sont en train d'y être apportés. L'élément le plus important du programme de 1992 sera la deuxième directive relative aux banques, qui entrera en vigueur le 1er janvier 1993.

Un nouvel ordre pour les normes techniques

En 1985, la CEE a adopté un plan d'harmonisation des normes techniques et du développement des normes industrielles. Dans le cadre de ce plan, les directives de la CE se limitent à la définition des normes essentielles de sécurité d'utilisation et de performance, normes qui visent à protéger le grand public. Les détails techniques sont laissés à des organismes européens de normalisation comme le Comité européen de normalisation (CEN), son homologue, CENELEC, pour les normes du secteur électrique et le European Telecommunications Standards Institute (ETSI). La participation d'un grand nombre d'entreprises aux travaux de ces organismes de normalisation assure l'acceptation générale des normes définies.

L'Union des industriels européens (UNICE) fait remarquer que les normes européennes n'ont pas besoin d'être créées de toute pièce. Normalement s'il existe déjà une norme internationale, elle est automatiquement convertie en norme européenne. Si les organismes européens de normalisation doivent définir leurs propres normes, ils doivent alors en référer à l'Organisation internationale de normalisation afin que la norme européenne soit adoptée internationalement.

Brevets d'invention et marques de commerce

Une fois le système uniforme de brevets à l'échelle de la Communauté adopté, les demandeurs n'auront pas à se soumettre à différentes législations et à de multiples frais. Les entreprises n'auront plus à débourser les redevances nécessaires au renouvellement auprès de chacun des pays vu que les exigences nationales seront remplacées par le brevet de la Communauté, à la condition que celui-ci soit déjà utilisé au sein de l'un des États membres.

Ces mesures ont pour objet de compléter les systèmes nationaux plutôt que de les remplacer. Ce qui veut dire que les détenteurs de brevets auront le choix entre la détention d'un brevet national et celui de la Communauté. Si une entreprise cherche à protéger ses droits dans deux ou trois pays seulement, il pourrait être moins onéreux de détenir des brevets des pays en question plutôt que celui de la Communauté.

Il est recommandé aux entreprises canadiennes d'enregistrer leurs marques de commerce pour chacun des pays où elles commercent. La CE n'a pas encore adopté la proposition pour la création de marques de commerce valables à travers toute la Communauté. La première directive du Conseil qui avait pour objectif d'harmoniser les lois sur les marques de commerce a été adoptée à la fin de l'année 1988. Son but premier était de rapprocher les législations sur les marques de commerce des États membres qui affectent le plus directement le fonctionnement du marché interne de la CE. Celles-ci donnent aux propriétaires de marques de commerce des «droits exclusifs» qui leur permettent d'empêcher l'exploitation, par d'autres, de marques et symboles identiques ou semblables aux leurs, engendrant ainsi la «possibilité de confusion» chez les consommateurs. Les lois des États membres s'appliquent en cas de litige (voir *Europe 1992 et le droit de la propriété intellectuelle*, AECEC, à paraître).

Dans le cadre de cette directive, les banques qui n'appartiennent pas à la CE et qui établissent une filiale dans l'un de ces États membres pourront recevoir un permis d'opération valable pour tous les pays de la Communauté. L'État membre dans lequel la filiale est établie exercera son contrôle sur les opérations de cette banque dans l'ensemble de la Communauté. À son tour, la banque pourra ouvrir des succursales dans d'autres pays de la Communauté et dispenser des services selon les règlements de son pays d'origine dans la CE.

Le principe de «réciprocité» sera appliqué par la CE à l'égard des banques n'appartenant pas à ses États membres. Ceci veut dire qu'une banque étrangère à la CE sera traitée de la même façon que ses propres banques en autant que le pays d'origine de cette banque étrangère ne pratique pas de discrimination à l'égard de celles de la CE.

Au départ, les institutions n'appartenant pas à la CE craignaient que cette «réciprocité» incite la CE à exiger que ses institutions financières à l'étranger soient autorisées à se livrer à la même gamme d'activités auxquelles elles se livrent normalement dans le cadre de la CE, gamme d'activités qui dépasse celles normalement autorisées par plusieurs pays. Les détracteurs de la «réciprocité» et des mesures de ce type déclaraient qu'elles contribueront à la création de la Forteresse Europe. La CE n'a cependant pas adopté cette voie. Ses conditions quant à la «réciprocité» se contentent d'assurer à ses institutions opérant en pays étrangers, le même traitement que les propres institutions de ces pays.

De plus, la CE traitera les banques étrangères installées dans l'un de ses États avant 1993 comme des banques de la CE et leur concédera les mêmes droits. Ainsi, les banques canadiennes qui ont établi une filiale au sein de la CE, c'est-à-dire une société ayant des structures et des fonctions qui lui sont propres et non seulement un bureau de représentation sont en bonne position pour faire face à l'avenir.

Comme elle l'a fait dans le secteur bancaire, la CE a l'intention d'établir un permis unique qui permettra aux entreprises du secteur des assurances, légalement domiciliées dans l'un des États membres, d'offrir leurs gammes de services dans les autres États membres. Mais on n'en est toutefois pas encore là. La deuxième directive relative aux assurances autres que l'assurance-vie a permis aux assureurs d'offrir des services plus importants d'assurance de risques industriels et commerciaux pendant que la deuxième directive relative à l'assurance-vie permet à toute personne la recherche à l'étranger de meilleurs prix et de meilleure couverture. Cette liberté d'achat d'assurance-vie ou autre et de participation à un plan de retraite n'est cependant autorisée qu'aux acheteurs.

Vers l'Union monétaire

La CE se dirige maintenant vers l'Union monétaire européenne (UME). Le Système monétaire européen (SME), établi en mars 1979, constitue une étape majeure vers l'Union monétaire. Il a pour objectif de créer une plus grande stabilité des taux de change des monnaies européennes et d'encourager l'intégration économique. Il a aussi contribué à la convergence des tendances et des politiques économiques des États membres.

Les trois éléments suivants constituent l'essentiel du Système monétaire européen : le Mécanisme d'intervention sur les taux de change (MIMP), taux qui établit dans la plupart des cas des taux de change fixes pour toutes les monnaies des participants[1]; l'Unité de compte européenne (ECU) qui est une sorte de panier des monnaies utilisées au sein du MIMP; et des facilités de crédit qui fournissent les crédits nécessaires au MIMP pour lui permettre de s'acquitter de ses obligations. Un taux exprimé en ECU est fixé pour chacune

[1]Tous les pays actuellement membres de la CE, à l'exception de la Grèce et du Portugal, participent au MIMP du SME.

des monnaies participantes au MIMP. Les monnaies peuvent fluctuer sur les marchés dans une fourchette de plus ou moins 2,25 % de son taux ECU ou bien comme dans le cas de la livre Sterling britannique et la peseta espagnole, la fourchette est plus importante, plus ou moins 6 % de son taux ECU.

Bien plus que le SME, l'Union monétaire européenne suppose une délégation plus importante de la souveraineté nationale à la Communauté. La première étape est celle de la suppression des barrières qui entravent le mouvement des capitaux, de l'adhésion de tous les États membres de la Communauté au MIMP et de l'accroissement, entre eux, de la coopération et de la coordination économiques. La deuxième étape est celle de la définition d'une politique monétaire unique et de la création d'une Banque centrale européenne, l'EUROFED, dont on prévoit l'entrée en vigueur le 1er janvier 1994. La dernière étape est celle de l'instauration d'une politique monétaire unique et de la création d'une monnaie européenne commune.

Une Union monétaire européenne devrait réduire l'incertitude qui accompagne un système monétaire multiple et ainsi accroître la stabilité des prix. Elle réduira aussi les coûts de la conversion des monnaies, entre 18,3 et 26,8 milliards de dollars par année. En plus d'avoir un effet bénéfique sur l'économie de la Communauté, cette union deviendra un puissant symbole de la réussite de l'intégration économique et de son désir d'intégration politique plus avancée.

La concurrence et l'anti-trust

Au départ, la Commission européenne ne pouvait empêcher les fusions et les acquisitions qu'une fois celles-ci réalisées. De par le peu de pouvoirs qui lui étaient dévolus son intervention n'était que tardive, c'est-à-dire une fois la transaction conclue. Au cours des années 1980, les pressions en faveur de pouvoirs de contrôle plus importants sur les fusions, avant leur conclusion, ont entraîné l'adoption de la Réglementation de contrôle des fusions qui est entrée en vigueur en septembre 1990. On pensait jusqu'ici que les entreprises conjointes étaient exclues de cette réglementation, mais le jugement rendu par la Commission européenne dans le cas de l'entreprise conjointe de Mitsubishi du Japon et de Union Carbide des États-Unis est venu contredire cette thèse. (cf. encadré sur cette page)

La Réglementation du contrôle des fusions permet d'exercer une surveillance sur les effets anti-concurrentiels que peuvent avoir les concentrations d'entreprises au sein de la Communauté et plus particulièrement en vue de 1993. Ne sont assujetties à cette réglementation que les associations, les fusions et les acquisitions de «dimension communautaire», c'est-à-dire celles dont l'ensemble des activités mondiales totalisent un fonds de roulement qui excède 7,4 milliards de dollars et dont l'ensemble du fonds de roulement au sein de la communauté, pour au moins deux activités, est évalué à plus de 371,5 millions de dollars.

La commission doit être avisée dans un délai d'une semaine de la signature d'un accord ou du lancement d'une proposition d'offre. La Commission se donne alors un mois pour décider de la pertinence d'une enquête. Et enfin, la Commission dispose de quatre mois pour procéder à l'enquête et faire connaître sa décision quant à l'accord ou la proposition d'offre.

Le comité de la CE de la Chambre de commerce américaine en Belgique a déclaré à propos du changement : «Plutôt que de voir la Commission intervenir à posteriori... et courir le risque d'être obligé de se retirer d'une concentration déjà effective, le secteur des affaires favorise une procédure rapide et confidentielle selon laquelle les fusions à l'échelle de la Communauté pourraient être, une fois pour toutes, sanctionnées par la Commission.»(cf. Europe 1992, Rapport du groupe de travail sur les politiques en matière de concurrence, EACEC, janvier 1991).

La décision dans le cas Mitsubishi-Union Carbide : les entreprises conjointes tombent maintenant sous les contrôles des fusions par la CE.

Le 7 janvier 1991, la Commission européenne a décidé que l'entreprise conjointe de Mitsubishi du Japon et de Union Carbide ne contrevenait pas aux règlements de la CE sur les agissements anti-concurrentiels. En prenant cette décision, la Commission a assujetti, pour la première fois, les entreprises conjointes à la réglementation relative aux contrôles des fusions. C'est aussi la première fois que la Commission prend une décision sur la concurrence en ce qui concerne deux entreprises qui ne sont pas de la CE.

Dans le cadre de cette entreprise conjointe, Mitsubishi se portait acquéreur de 50 % des actions de Union Carbide, UCAR Carbon Company et de ses dix filiales internationales. Cette entreprise conjointe se spécialise dans le graphite, le carbone et les produits connexes.

La décision de la Commission européenne a établi qu'aucune des deux sociétés mère n'avait un contrôle majoritaire de l'entreprise conjointe ou ne pratiquait pas des activités manufacturières ou commerciales concurrentielles à celles d'UCAR. Cette entreprise conjointe ne dérogeait pas à la politique sur la concurrence de la CE.

Effets des principaux changements de 1992

La suppression des barrières physiques

- libérera la circulation des biens et des services à travers l'Europe; et
- assurera la pénétration des produits dans tous les pays de CE, une fois qu'ils auront pénétré l'un d'entre eux.

La suppression des barrières techniques

- permettra la libre distribution des produits à travers tous les pays de la CE, une fois qu'ils se seront conformés aux normes techniques de l'un des États membres;
- permettra aux industries de produire en prévision d'un marché plus important; et
- ouvrira les marchés publics à la concurrence.

La suppression des barrières fiscales

- éliminera les différences importantes qui existent dans les taxes indirectes, différences qui affectent le commerce entre les États membres.

La libéralisation des mouvements de capitaux

- stimulera la concurrence et élargira le choix dans le secteur des services financiers;
- permettra la canalisation des épargnes vers les investissements de manière plus efficace et moins coûteuse; et
- offrira aux emprunteurs l'accès à des sources plus diversifiées et moins coûteuses de crédit commercial et d'investissement au sein de la CE.

L'Union monétaire

- réduira l'incertitude qu'entraînent les fluctuations des taux de change;
- réduira les coûts de conversion des monnaies;
- facilitera le commerce au sein de la CE; et
- accroîtra la stabilité des prix.

Au delà de 1992

Le fait qu'une multitude de pays européens veulent avoir, d'une manière ou d'une autre, des liens avec la CE reflète bien l'importance du potentiel d'affaires du Marché unique. Les pays membres de l'Association européenne de libre-échange (AELÉ)[2] et ceux de la CE négocient actuellement l'établissement d'un Espace économique européen (EEE). En outre, la Pologne, la Hongrie et la Tchécoslovaquie négocient leur statut de membres associés de la CE d'ici la fin de 1991.

L'AELÉ est constituée de l'Autriche, la Finlande, l'Islande, la Norvège, la Suède et la Suisse. En 1990, la CE et l'AELÉ ont réaffirmé leur intention de signer un accord établissant l'EEE d'ici l'été 1991. L'EEE aura pour effet de resserrer les liens économiques entre ses membres. La conclusion de cet accord créera un marché de 375 millions de consommateurs, avec un minimum de barrières et viendra ajouter 1 billion de dollars (estimation) au PIB déjà important de la CE (4 des six pays membres de l'AELÉ ont un PIB par habitant plus élevé que celui de l'Allemagne).

L'EEE ne permettra pas seulement la libre circulation entre ses membres des capitaux, des biens, des services et de la main-d'oeuvre mais aussi l'harmonisation des politiques fiscales, celles régissant la concurrence, la simplification des procédures douanières et un traitement particulier pour les régions et groupes défavorisés.

En même temps qu'elles progressent, les négociations ont été compliquées par les différences d'opinion entre les membres de l'AELÉ sur la nature de l'EEE: l'Autriche et la Suède perçoivent l'EEE comme une étape vers l'appartenance complète à la CE (l'Autriche a déjà demandé d'y adhérer) tandis que la Suisse et l'Islande voient l'EEE comme une fin en elle-même.

Au cours de la deuxième moitié des années 1980, la CE a conclu avec les pays d'Europe Centrale et de l'Est des accords de coopération, leur concédant des avantages commerciaux et une aide financière. À la suite des changements qui sont intervenus au sein des pays de l'Europe de l'Est, la CE substitue actuellement à ces accords les «Accords Europe» qui sont beaucoup plus globaux. Ceux-ci prévoient des relations beaucoup plus étroites dans les domaines politique, économique et culturel. La CE a eu un rôle prépondérant dans la création de la nouvelle Banque européenne de reconstruction et de développement qui prête les fonds nécessaires à des projets en Europe Centrale et de l'Est. Enfin, la CE s'attend à ce qu'une collaboration plus étroite conduise à l'intégration de ces pays au sein d'une zone continentale de libre-échange.

Plusieurs entreprises songent sérieusement à utiliser des usines en Europe Centrale et de l'Est pour pénétrer les marchés orientaux et occidentaux du continent. General Electric (GE) a acquis le fabricant hongrois Tungsram, se donnant ainsi les moyens de produire des ampoules électriques pour tout le marché européen. General Motors (GM) a investi 200 millions de dollars en Hongrie et en Tchécoslovaquie, qui serviront à produire des moteurs de voitures Opel. Asea Brown Boveri s'est porté acquéreur d'un fabricant de turbines en Pologne. La Tchécoslovaquie, la Hongrie et la Pologne disposent d'un nombre important de scientifiques, de techniciens ainsi qu'une main-d'oeuvre qualifiée à des coûts nettement inférieurs à ceux d'Europe de l'Ouest. Ainsi, l'accès à des marchés européens additionnels constitue un incitatif de plus pour les entreprises canadiennes à tirer parti du Marché unique.

[2] Bien qu'il ne soit pas membre à part entière de l'AELÉ, le Liechtenstein participe aussi à ces négociations.

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 gouvemementales.

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.

Pour les PME : Les Groupements européens d'intérêt économique.

En 1989, la Communauté européenne a créé un instrument juridique qui permet la coopération transfrontalière entre les petites et moyennes entreprises (PME) dans des domaines tels que la R et D, les achats, la production, les ventes ou le traitement informatisé des données. Le nouvel instrument est connu sous le nom de Groupement européen d'intérêt économique. Le GEIÉ a été instauré par contrat plutôt que par incorporation. Le règlement de la Communauté, qui crée cet instrument, n'impose que des obligations minimes en ce qui concerne l'organisation et la gestion de ce groupe et permet divers arrangements financiers. De fait, ce règlement n'exige pas une structure à base de capital pour la formation de ce groupe.

En utilisant le GEIÉ, les petites entreprises peuvent réaliser des économies d'échelle et réduire les risques sans pour autant encourir les frais nécessaires au montage de leurs propres installations, succursales ou filiales et n'ont pas non plus besoin d'investir dans le développement, la production ou la commercialisation de toute la gamme de produits qui les rendent concurrentielles.

Les entreprises canadiennes peuvent participer au GEIÉ si elles sont déjà établies et actives au sein de la Communauté. Bien que le GEIÉ doive être officiellement domicilié au sein de la CE, l'activité principale de ce GEIÉ ne doit pas nécessairement se trouver dans les limites de la Communauté.[3] (cf. Europe 1992 et les lois sur le droit des entreprises, EACEC, janvier 1991).

[3] Commission des Communautés européennes (1989), le groupement européen d'intérêts économiques (GEIÉ): nouvel instrument de coopération économique dans la Communauté (Bruxelles, Dossier européen, avril 1989).

Les deux formes de licences décrites plus haut constituent des moyens relativement directs dont disposent les entreprises pour partager avec d'autres les produits et l'expertise sans avoir à recourir aux complexités d'une collaboration plus étroite. Cependant, le faible degré de coopération font de ces méthodes un instrument qui ne permet pas de réaliser une synergie dans laquelle la coopération soutient un ensemble plus important que la somme de ses composantes.

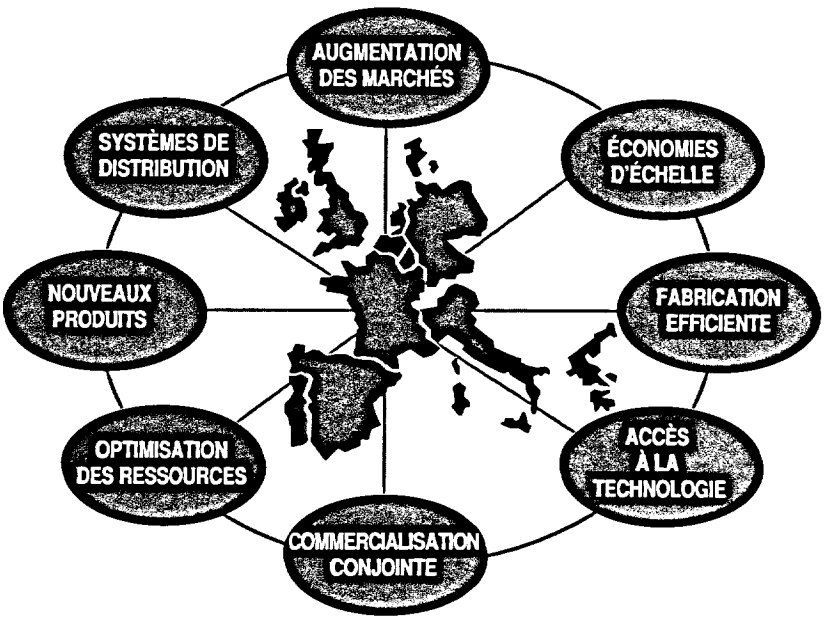
Les concessions réciproques de fabrication sont une forme de concession mutuelle de licences par lesquelles les deux sociétés s'engagent à fabriquer les produits l'un de l'autre.

Dans le cadre d'***accords de commercialisation*** ou ***de promotion conjointe***, les entreprises s'engagent à mettre en marché ou à promouvoir mutuellement leurs produits. Un accord peut être constitué de concessions réciproques de licences, de campagnes communes de promotion ou bien même de la création d'une entreprise conjointe de commercialisation des produits des deux entreprises. Bien que la plupart de ces ententes ne soient pas constituées de licences ou de redevances, on peut y inclure quelques droits rattachés à l'exploitation du produit. Cette commercialisation commune peut se faire sur une base de frais ou de commissions en pourcentage des ventes.

Quant aux entreprises qui veulent pénétrer de nouveaux marchés, un accord de commercialisation conjointe constitue un bon moyen de tirer parti de réseaux de distribution existants et de la connaissance qu'un allié possède du marché local. Il permet aux entreprises qui détiennent certains produits de venir compléter une ligne déjà existante tout en évitant les coûts élevés et le temps de développement nécessaires.

Les accords de production conjointe permettent aux sociétés de collaborer dans le but de produire des biens. Ils permettent à ces entreprises d'optimiser l'utilisation de leurs propres ressources, de partager des ressources complémentaires et de tirer avantage d'économies d'échelle. Les entreprises peuvent collaborer à la fabrication de composantes et même de produits finis.

Plusieurs sociétés conseils en ingénierie ont conclu des accords de production conjointe avec des entreprises manufacturières, alors qu'il est courant de voir des fabricants qui sont aussi concurrents au sein d'un même secteur, tel l'automobile et les télécommunications, former une alliance pour fabriquer en commun les composantes dont ils ont tous besoin.



Les fusions et les acquisitions (F et A) sont un moyen courant pour les sociétés de se placer sur le Marché unique. Les F et A sont particulièrement importantes pour les sociétés à la recherche d'économies d'échelle plus importantes. Elles permettent aussi à celles de la CE de s'élargir et de se diversifier de façon à pouvoir livrer une concurrence efficace à leur concurrents japonais et américains chez elle et à l'étranger. Cependant les F et A dans la CE doivent être interprétées dans un contexte approprié. Les entreprises d'Europe continentale ont tendance à être plus petites que celles d'Amérique du Nord. Elles sont généralement très étroitement gérées et familiales. Elles se livrent depuis longtemps à la coopération, dans le but de prendre en charge des projets d'envergure. Ceci veut dire qu'elles sont ouvertes aux initiatives de coopération mais voient d'un plus mauvais oeil que leurs consoeurs américaines les prises de contrôle sauvages ou étrangères. Les F et A qui réussissent dans la Communauté européenne se concluent généralement entre deux entreprises qui se fréquentent depuis assez longtemps pour se faire confiance et se respecter mutuellement. Par exemple, en 1980, le taux de F et A intérieures entre les mille plus grandes entreprises de la CE étaient à peu près le double du taux de F et A conclues à l'étranger.

Ainsi les alliances stratégiques entre des entreprises européennes d'un même pays ont tendance à comprendre une participation au capital plus souvent que ne le font les partenariats entre les sociétés de différents États membres. Et c'est encore moins le cas dans les alliances stratégiques conclues entre des entreprises appartenants à la CE et d'autres ne lui appartenant pas.

Les entreprises britanniques ne se méfient pas autant des prises de contrôle que leurs cousines continentales. Vu la similitude des cultures d'entreprise, des structures de capital et des procédures comptables entre le Royaume-Uni et l'Amérique du Nord, les F et A sont plus faciles à réaliser en Angleterre que sur le continent. C'est pour des raisons semblables que les Britanniques en quête d'expansion ont eu tendance à se tourner vers le marché américain.

Prises de contrôle intérieures et transfrontalières : des motivations différentes

	Intérieures	Transfrontalières
Pénétration de nouveaux marchés	10	35
Expansion horizontale	20	25
Économie d'échelle	20	10
«Achat judicieux»	20	10
Diversification des produits	13	10
Expansion verticale	7	5
Autres	10	4

Source : Centre for Business Study, London Business School, 1990

Si vous désirez vous porter acquéreur d'une entreprise de la CE, en particulier une entreprise continentale, il est raisonnable de développer avec elle une relation d'affaires coopérative. Ceci donne aux deux entreprises l'occasion de développer mutuellement le respect et la confiance et de réaliser les avantages et les désavantages réels d'une fusion ou d'une acquisition.

Nombre d'autres facteurs rendent l'acquisition d'entreprises de la CE plus difficile que celle d'entreprises américaines. À cause des structures très particulières du capital action, les échanges d'actions sont peu pratiques et les acquisitions exigent donc des liquidités. Les procédures comptables sont différentes, l'information dont on a besoin est souvent difficile à obtenir et les évaluations exigent souvent une recherche très importante. Les renseignements concernant les entreprises publiques au Royaume-Uni, en France, en Allemagne et en Italie sont souvent étoffés, mais la plupart des États membres n'ont pas de source de renseignements comme les «Standard and Poor's Directories», les «Dun and Bradstreet Reports» ou le «American 10-K». Par ailleurs, les institutions bancaires européennes sont beaucoup plus dynamiques que leurs consoeurs nord américaines quand il s'agit de fournir des informations et d'aider aux activités de F et A.

Les fusions et les acquisitions dans la CE en 1987-88 : distance plus courte, F et A plus nombreuses.

Secteur	National		Communauté		International		Total	
	F	A	F	A	F	A	F	A
industriel	214	115	112	37	57	29	383	181
distribution	40	13	8	4	9	5	57	22
bancaire	53	38	12	15	13	28	78	81
assurance	14	8	14	4	12	7	40	19
Total	321	174	146	60	91	69	558	303

Source : Commission des Communautés européennes, 1989.

F et A par des sociétés canadiennes dans la CE

Les entreprises canadiennes participent activement à la vague de F et A qui déferle sur la Communauté européenne. Ceci est particulièrement vrai au sein du marché des produits de luxe où Seagrams a acquis les eaux de vie Augier Frères, les cognacs Martell, Mumm et compagnie (champagne), et Perrier Jouet- B et G (champagne). L'entreprise ontarienne Hiram Walker a acquis les cognacs Courvoisier et la société québécoise Zanimob du Québec a racheté Pierre Balmain (haute couture) et les parfums Jean Desprez et Jean D'Avez.

Les entreprises canadiennes de haute technologie ne sont pas restées inactives. Le groupe LGS de Québec a acquis 75 % des actions de Anabel SA, l'un des chefs de file des systèmes informatisés de gestion des entreprises françaises de détail. Dans le secteur des transports, Bombardier a acquis ANF Industrie, un fabricant de wagons de chemin de fer qui emploie actuellement 1 150 personnes dans le nord de la France.

Moins d'accords d'investissements lorsqu'on s'éloigne du pays d'origine

(en pourcentage)

Type d'alliance	Intra-CE	CE-États-unis	CE-Japon	Total
Alliance sans capital	35,6	52,8	64,0	45,3
Entreprise conjointe	16,5	16,2	25,0	17,1
Participation minoritaire au capital	11,0	7,7	5,5	9,2
Participation majoritaire au capital	36,9	23,2	5,5	28,4
Nombre de cas	699	581	128	1408

Source : Base de données LAREA/CEREM., 1980-1989

Pour réussir une F et A, les entreprises qui s'associent doivent avoir une certaine compatibilité de culture d'entreprises, de produits et de systèmes de distribution. C'est pour ceci qu'elles sont difficiles à former. Il faut trouver l'entreprise qui convient parfaitement et ceci peut prendre du temps. Trouver l'entreprise compatible peut prendre de deux à cinq ans, ce qui est trop long si l'on veut prendre avantage de l'évolution rapide du marché unique. Les entreprises qui veulent tirer parti de la diversité des facettes du marché de la CE devront se livrer à plusieurs acquisitions. Ce dernier recours est très onéreux, compte tenu qu'au prix d'une seule acquisition on peut conclure jusqu'à trois alliances stratégiques. Les coûts de l'échec d'une acquisition sont beaucoup plus élevés que ceux d'une alliance stratégique. Par exemple, les coûts de l'échec d'une entreprise conjointe ne sont que d'environ 25 à 35 % de ceux de l'échec d'une acquisition.

Les F et A ne se justifient que si une part importante des revenus de la société mère provient déjà des marchés européens. Autrement, elles deviennent trop coûteuses en argent et en temps. Par ailleurs, les alliances stratégiques constituent généralement des instruments souples et très attrayants pour les entreprises canadiennes qui veulent prendre avantage du Marché unique. Même si l'acquisition d'une entreprise de la CE se justifie, les alliances stratégiques sont un bon moyen d'entamer le processus.

II. Les relations CE-Canada : un potentiel à réaliser

Les relations CE-Canada : un potentiel à réaliser

Bien que les relations d'investissements et de commerce entre le Canada et la CE soient déjà très importantes, il existe un vaste potentiel à exploiter. Ce chapitre étudie la nature des relations commerciales existantes entre le Canada et la CE. Le reste du livre décrit les moyens dont disposent les entreprises canadiennes pour pouvoir prendre avantage de ces relations en vue de bâtir des alliances stratégiques.

Les relations entre le Canada et l'Europe sont très étroites. Nous sommes membres de l'OTAN et nous partageons avec les pays européens de nombreux liens diplomatiques, culturels, et académiques. En 1976, cette relation spéciale a été mise en évidence par l'Accord cadre de coopération commerciale et économique Canada-CE qui avait pour but de stimuler le commerce entre nos deux régions. Dans le cadre de cet accord, le Canada et la CE ont élargi leurs liens pour couvrir d'autres domaines tels que les domaines industriels, scientifiques et de coopération technologique.

La CE est, en importance, notre deuxième partenaire commercial. En 1990, le commerce total du Canada avec la CE (importations et exportations) s'élevait à 27 milliards de dollars. Le commerce total du Canada avec les États-Unis et le Japon était respectivement de 193 et 17,7 milliards de dollars. Il y a donc place pour un accroissement des relations commerciales entre le Canada et la CE. La Communauté européenne ne reçoit que 10 % de la totalité des exportations canadiennes, alors que les États-Unis en reçoivent 70 %.

Depuis longtemps déjà les pâtes et papier, les produits forestiers, les minerais de fer, les produits de la mer et le papier journal constituaient l'essentiel des exportations du Canada vers la CE. Aujourd'hui, les produits à plus grande valeur ajoutée ont pris plus d'importance, surtout dans les secteurs des machines et de l'équipement de bureau. En 1990, ces produits occupaient la troisième place dans les exportations du Canada à destination de la CE et totalisaient à peu près 437 millions de dollars. Entre temps, les composés organiques, les pièces et les moteurs d'avion ont bénéficié d'une croissance stable.

À l'exception du pétrole brut en provenance du Royaume-Uni, les dix importations les plus importantes du Canada en provenance de la CE sont essentiellement des produits à forte valeur ajoutée. Les avions, les automobiles, les pièces détachées d'automobiles et les produits de la chimie organique y occupent une place importante.

Au cours de la dernière décennie, nos exportations à destination de la CE n'ont que peu augmenté, même si le taux de change du dollar canadien les a, en général, favorisées. Pendant ce temps, la part des produits canadiens dans les importations des principaux marchés européens a diminué.

Part des importations canadiennes du total des importations de certains pays de la CE.
(pourcentage des importations totales).

	Royaume-Uni	France	Irlande	Italie	Allemagne
1980	2,5	0,7	1,1	1,1	0,7
1981	2,7	0,7	1,5	1,0	0,6
1982	2,3	0,6	1,0	0,8	0,6
1983	2,2	0,6	0,9	0,6	0,6
1984	2,1	0,6	0,8	0,6	0,6
1985	1,7	0,5	0,6	0,5	0,5
1986	1,8	0,6	0,5	0,5	0,4
1987	1,7	0,6	0,7	0,5	0,4
1988	2,0	0,6	0,9	0,6	0,5
1989	1,9	0,6	0,7	0,7	0,5

Source : FMI, Direction des Statistiques sur le commerce.

Les exportations canadiennes vers la CE, par produit
(millions de dollars)

	1980	1988	1989	1990*
Animaux vivants	10,8	12,8	19,2	19,0
Alimentation, alimentation pour animaux, boissons et tabac	1 253,2	1 067,1	932,8	1 002,2
Matières premières brutes, non comestibles	2 114,6	2 075,4	2 203,6	2 170,5
Matières fabriquées non comestibles	4 763,4	5 119,3	5 826,4	5 643,5
Produits finis, non comestibles	1 384,9	2 413,1	2 502,0	2 640,3
Transactions spéciales**	0,1	23,6	39,3	32,0
Exportations totales	9 527	10 711,3	11 523,2	11 507,9

* Données préliminaires.
**Les transactions commerciales spéciales sont constituées des articles à faible valeur et de toutes les autres transactions qu'on a rassemblées pour en protéger la confidentialité.
Source : Statistique Canada.

Les dix principaux produits importés de la Communauté européenne en 1990

Rang	Descriptions des produits	Valeur (milliers de $)	(%)
1	Pétrole brut	2 005 259	12,9
2	Automobiles et chassis	717 397	4,6
3	Produits chimiques organiques	461 496	3,0
4	Avions entiers, y compris les moteurs	414 292	2,7
5	Machines industrielles spéciales	384 741	2,5
6	Autres boissons	346 142	2,2
7	Pièces d'automobiles, excepté les moteurs	330 454	2,1
8	Autres produits finis, non comestibles	301 242	1,9
9	Chaussures	282 353	1,8
10	Produits médicaux et pharmaceutiques,en doses	247 216	1,6
	Importations totales de la CE	15 573,789	100,0

Note: Données préliminaires.
Source: Statistique Canada.

Si cela peut s'expliquer en partie par une croissance économique plus faible en Europe, ces chiffres laissent cependant entendre que les Canadiens devraient être plus agressifs s'ils veulent pouvoir tirer parti des possibilités qu'amène le développement du Marché unique.

Les relations d'investissement

Les relations économiques du Canada avec la CE vont au delà du commerce. Elles comprennent de plus en plus de liens d'investissements qui sont un prolongement des relations commerciales établies par les sociétés.

L'investissement est maintenant la force motrice du commerce international et du progrès technologique. Par ce moyen, nombre d'entreprises se placent de façon plus concurrentielle sur les marchés. Ces investissements peuvent se faire sous forme d'acquisitions, de fusions, d'investissements dans de nouvelles usines et des équipements, et aussi dans des entreprises conjointes ainsi que sous d'autres formes d'alliances stratégiques.

Au Canada, l'investissement direct des entreprises de la CE a plus que doublé au cours de la période entre 1986 et 1989, faisant ainsi de la CE le second fournisseur, en importance, d'investissements étrangers directs après les États-Unis. Historiquement, le Royaume-Uni, la République fédérale d'Allemagne, les Pays-bas et la France suivaient les États-Unis dans le classement des principaux fournisseurs d'investissement direct au Canada.

Entre 1980 et 1988, le flot des investissements canadiens vers la CE a été inégal. De 1983 à 1988, l'inventaire des investissements directs canadiens dans la CE a néanmoins plus que doublé. Le défi futur que les entreprises canadiennes devront relever sera celui d'augmenter leur taux d'investissements dans la CE afin de pouvoir monnayer les efforts qu'elles déploient sur le Marché unique.

Historiquement, trop peu d'entreprises canadiennes ont exploité les possibilités d'investissement à l'étranger.

Les dix principaux produits d'exportations vers la Communauté européenne en 1990

Classement	Description des produits	Valeur (milliers de $)	(%)
1	Pâte à papier et produits semblables	1 647 742	14,3
2	Produits forestiers, produits résineux	824 716	7,2
3	Machines et équipements de bureau	437 731	3,8
4	Papier journal	423 656	3,7
5	Autres métaux, minéraux, concentrés et ferraille	417 360	3,6
6	Minerais de fer et concentrés	400 866	3,5
7	Cuivre et alliages	397 492	3,5
8	Métaux précieux, y compris les alliages	346 518	3,0
9	Avions, moteurs et pièces	335 193	2,9
10	Zinc minéral, concentrés et ferrailles	240 075	2,1
	Exportations totales vers la CEE	11 507 872	100,0

Nota : Données préliminaires; ne comprennent pas les réexportations.
Source : Statistique Canada.

Aujourd'hui, les investissements croissants des entreprises canadiennes dans la CE sont une preuve tangible de leur engagement à long terme au développement du potentiel réel de nos relations avec la CE. Avec l'intensification de la concurrence globale, notre prospérité à long terme en dépend.

La CE ne se transforme pas en «Forteresse Europe»

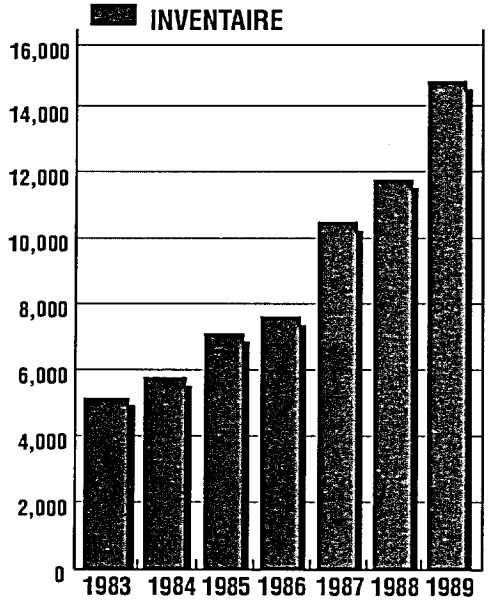
Le Canada et la CE reconnaissent que la consolidation de leurs relations est mutuellement avantageuse. Les Canadiens ne devraient pas s'inquiéter de ce que la CE puisse devenir une «Forteresse Europe» impénétrable.

Il est vrai que la CE a des normes techniques et des règlements d'origine qui peuvent entraver les efforts des entreprises canadiennes désireuses d'exporter vers la CE. Dans le cas des règles d'origine, 80 % du contenu de certains produits, comme ceux de l'électronique et de l'automobile, doit provenir de la CE afin de pouvoir bénéficier d'exemptions douanières internes. Mais il est peu probable que la CE utilisera ces règlements pour exclure la concurrence externe. Cette situation n'avantagerait pas la CE étant donné que ses partenaires commerciaux riposteraient sans aucun doute. La CE, plus qu'aucun autre bloc économique, dépend du commerce international et ne peut se permettre d'importantes pertes de revenus d'exportation, ni de réduction de sa participation aux échanges mondiaux de haute technologie. La CE le reconnait clairement. De fait, elle intensifie ses relations avec les pays de l'AELÉ et ceux d'Europe de l'Est et elle a aussi démontré un intérêt croissant pour le resserrement des liens avec le Canada et les États-Unis.

Les mesures protectionnistes qui existent visent les Japonais. Étant donné que les Européens perçoivent les marchés japonais comme fermés à la pénétration étrangère, certains pays comme la France et l'Italie ont cherché à limiter l'activité japonaise chez eux. Aucune mesure semblable ne vise les entreprises canadiennes et américaines étant donné que leurs marchés nationaux sont relativement ouverts au commerce international et à l'investissement. Même en ce qui concerne le Japon, il faut noter cependant que les investissements japonais ont été bien accueillis, comme dans le cas de la Grande-Bretagne où les Japonais ont acquis plusieurs entreprises britanniques et de l'Allemagne où les entreprises de ce pays ont formé des alliances avec leurs concurrents japonais (comme l'alliance Mitsubishi-Siemens).

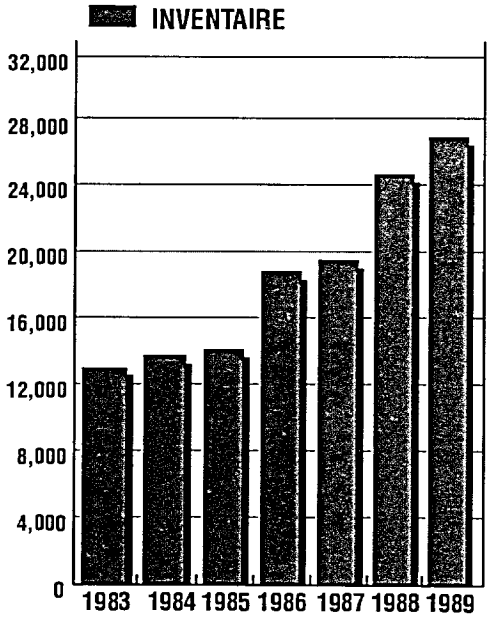
La relation CE-Canada est trop importante pour que l'une des deux parties veuille la détériorer. De plus, en interrogeant les gens d'affaires européens, il en ressort qu'ils sont impatients de conclure des affaires avec des Canadiens.

Somme des investissements directs et des mouvements nets de capitaux canadiens dans la Communauté européenne
($ millions)



Source : Statistique Canada.

Investissements directs de la Communauté européenne au Canada
(millions de dollars)



Source : Statistique Canada.

III. Les alliances stratégiques : l'outil de travail contemporain en Europe

Les alliances sont appréciées

La CE incite vivement aux alliances

Les tendances dans les formations d'alliances au sein de la CE.

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.

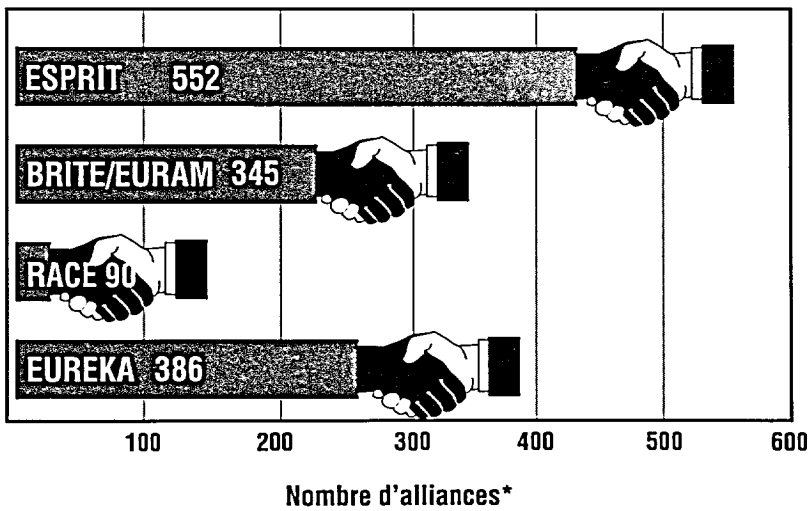
La CE incite vivement aux alliances

Depuis le début des années 1980, la CE a elle-même encouragé concrètement la formation d'accords de collaboration entre entreprises. Il en a résulté que les entreprises de la CE ont acquis des techniques de collaboration très développées et reconnaissent volontiers l'importance stratégique du partenariat. Les entreprises canadiennes à la recherche de partenaires européens en trouveront leur travail facilité.

Le premier programme européen de promotion des alliances stratégiques était le Programme européen de recherche et développement dans le domaine des technologies de l'information (ESPRIT). Ce programme, qui a été lancé en 1983, en est à sa deuxième phase. Il a été suivi de près par RACE, un programme qui promouvoit les partenariats stratégiques dans le secteur des télécommunications. Beaucoup d'autres programmes ont pris naissance depuis. Afin d'y participer, les sociétés n'appartenant pas à la CE doivent posséder au moins une filiale dans la CE et, même là, il n'est pas certain qu'elles soient autorisées à participer. Mais les entreprises canadiennes peuvent prendre avantage de ces programmes par le biais d'une sorte d'alliance avec un partenaire de la CE, plus probablement avec une alliance qui comprendra une participation au capital.

Par opposition, EUREKA est ouvert aux entreprises non européennes. Lancé par la CE et les pays de l'AELÉ en 1985, EUREKA est un programme bien financé et dans lequel un certain nombre de participants canadiens ont réussi.

Les programmes européens ont conduit à plus de 1 000 alliances de R et D entre les entreprises de la CE
(au premier janvier 1991)



*Le total de toutes les alliances formées depuis l'institution de chaque programme, y compris les projets complétés.

Source : Base de données LAREA/CEREM (Paris).

Protéger son indépendance, améliorer la capacité concurrentielle

BIOSERAE est une petite entreprise française de biotechnologie qui se livre à la recherche, au développement et à la commercialisation de produits pharmaceutiques innovateurs. Ayant à faire face à des coûts de R et D élevés et à un marché mondial dominé par les entreprises multinationales, BIOSERAE a ressenti le besoin de trouver un partenaire important ou de se laisser absorber par l'un des géants qui serait en mesure de fournir les ressources techniques et financières dont BIOSERAE a besoin pour développer ses produits.

Bioserae a choisi l'indépendance. Il a pris contact avec son principal fournisseur de matières premières, l'importante société française pétrochimique, Elf Aquitaine. Ainsi, BIOSERAE en a tiré un avantage financier et technologique. Elf Aquitaine a acquis une participation minoritaire de 34 % dans BIOSERAE et aide ce dernier au développement de ses produits.

Des projets ESPRIT qui ont réussi

Production de logiciel et de support à la gestion de la maintenance :

Ce programme a conçu un nouveau type de système d'information pour gérer le développement de logiciels. Il a résulté de l'initiative de plusieurs entreprises françaises de taille moyenne et Siemens. Lorsque cette dernière entreprise s'est retirée du projet, elle a été remplacée par l'entreprise française TECSL et une entreprise espagnole avec laquelle un des partenaires voulait bâtir des relations plus étroites. À la fin, le projet ne comprenait plus que cinq PME et aucune entreprise importante.

Systèmes de contrôle automatique :

Ce programme a contribué au développement d'équipements et de systèmes de production de micropuces plus concurrentielles. Il a aussi contribué à l'introduction de nouvelles normes dans ce domaine. Il s'agissait d'une technologie à la fine pointe des systèmes de contrôle de la fabrication séquentielle automatisée de plaquettes dessinées au plasma. Ce programme a été le résultat de l'initiative de European Silicon Structures (ES2), un consortium formé pour produire des circuits intégrés propres à une application avant d'avoir sa propre production de plaquettes. Ce programme était formé de PME. Les partenaires en étaient la Société Bertin (France), European Silicon Structures (ES2) (France), Leybold A.G. (Danemark), Mitec (Belgique) et Plasma Technology Ltd. (Royaume-Uni).

Les programmes d'alliances européens :

BRITE/EURAM (Basic Research in Industrial Technology for Europe et European Research in Advanced Materials) a été crée en 1989 et prendra fin en 1992. Le budget total de ce programme s'élève à 648,4 millions de dollars pour le développement de consortium en R et D en technologie des matériaux avancés, en méthodologie de la conception et en contrôle de la qualité des produits et des procédés, et en application de technologies avancées pour la fabrication conventionnelle ainsi que des processus de fabrication pour les matériaux souples (c'est-à-dire les textiles), et les technologies de procédés de fabrication et en aéronautique. Peuvent en bénéficier les entreprises et les universités établies soit dans la CE, soit dans les pays de l'AELÉ.

RACE (Research and Development in Advanced Communications Technologies in Europe): ce programme est essentiellement consacré aux communications intégrées à bande large et au développement de technologie pour l'utilisation commerciale de ce type de communications à partir de 1995. Le programme RACE est conçu pour poser les bases des infrastructures de communications communautaires de l'avenir. Il se préoccupe de tous les aspects des réseaux terrestres, des télécommunications mobiles et par satellite, il engage la participation de tous les opérateurs européens dans le domaine des télécommunications, des fournisseurs de services ainsi que des fabricants d'équipements. Les consortiums établis dans le cadre du programme RACE sont constitués de 306 organismes comprenant des universités, des organismes gouvernementaux de télécommunications et des sociétés privées dont 130 sont des PME. RACE 1 a débuté en 1987 et se poursuivra jusqu'en 1992, il dispose d'un budget de 841,5 millions de dollars. Le budget de RACE 2 est compris dans le Programme cadre de la CE pour 1990-1994 et chevauchera la fin de RACE 1.

ESPRIT (European Strategic Program for Research and Development in Information Technology) : ce programme est le plus ancien et le plus réussi des programmes de la CE à ce jour. ESPRIT 1 qui a duré de 1984 à 1988 disposait d'un budget de 975 millions de dollars. ESPRIT se préoccupe essentiellement de micro-électronique, de systèmes de traitement de l'information, des systèmes de bureaux et de fabrication intégrée par ordinateurs. Ce programme est ouvert à toutes les sociétés établies au sein des pays de la Communauté et de l'AELÉ.

EUREKA : Ce programme a été créé en 1985 sur une proposition du Président français François Mitterrand. Le programme EUREKA actuel couvre la période de 1989-1992. Il ne fait pas partie des programmes de la CE et ne dispose pas d'un fond central comme les autres programmes de la CE. Les vingt pays participants au programme contribuent et administrent eux-mêmes les fonds. La participation des pays est généralement inférieure au tiers des coûts de participation de leurs entreprises ou instituts de recherche. Les membres d'EUREKA comprennent les 12 États membres de la CE et la Suède, l'Autriche, la Norvège, la Finlande, l'Irlande, la Turquie ainsi que la Commission de la CE. EUREKA est ouvert aux sociétés et instituts de recherche non membres en autant qu'ils soient partenaires de deux sociétés européennes au moins.

Plusieurs entreprises canadiennes participent à des projets EUREKA et plusieurs entreprises américaines participent à un projet EUREKA Prométhée. Ce dernier est le programme de circulation routière européenne de très haute efficacité et sécurité, qui comprend le développement de systèmes électroniques de contrôle de la circulation routière et de la pollution. IBM participe au projet JESSI sur les semi-conducteurs. Des sociétés françaises collaborent avec des sociétés argentines à un projet de biotechnologie. La plupart des projets EUREKA se préoccupent essentiellement de robotique, de technologies de l'information, d'environnement et de biotechnologies bien qu'il y ait aussi d'importants projets touchant les transport, l'énergie et les lasers. Le secrétariat d'EUREKA est situé à l'Avenue des Arts 19H, BTE 3 B1040 Bruxelles. Tél. 32 (2) 217.00.30 et télécopieur: 32 (2) 218.79.06

Les programmes régionaux de la CE.

Nombre de régions de la CE ont des programmes qui peuvent aider les entreprises canadiennes à trouver les partenaires potentiels et à monter des alliances efficaces. Par exemple, l'Agence pour le développement des entreprises est l'organisme principal d'aide aux sociétés étrangères intéressées soit par la localisation en Île-de-France ou par la formation de partenariat dans cette région. La région Rhône-Alpes dispose aussi de services efficaces. Cependant la région qui offre les services d'ensemble les plus complets est celle du Baden-Wurttemberg.

Le LEG, la société d'État au développement du Baden-Wurttemberg, est un bon exemple du type d'aide que les régions de la CE commencent à offrir aux entreprises étrangères. Il aide les entreprises étrangères qui veulent s'installer là-bas à y trouver des partenaires pour fin de collaboration. Tout le personnel de cet organisme s'exprime en anglais et les services sont gratuits. Ils se divisent en cinq catégories:

1. La recherche d'un partenaire

Le LEG a établi une liste de plus de 300 entreprises de la région intéressées par la recherche d'un partenaire, et dans certains cas, de partenaires étrangers. Ces entreprises sont actives dans des secteurs à haut contenu technologique et certaines d'entre elles dans ceux de la grande consommation. Si aucune de celles mentionnées sur la liste ne convient, le LEG conduit une recherche ciblée afin de trouver parmi les entreprises industrielles et commerciales de la région le partenaire qui répond le mieux aux besoins spécifiques de l'entreprise étrangère.

2. La recherche d'un emplacement

Le LEG peut proposer un choix de sites particuliers qui répondent aux besoins de l'entreprise. Cet organisme peut aussi aider aux négociations avec les autorités de l'État et les autorités locales, y compris aux négociations sur les incitatifs financiers.

3. La recherche d'un partenaire en R et D

Le LEG dispose d'experts en gestion de R et D qui peuvent aider les entreprises à définir leurs besoins et à identifier les instituts de recherche qui possèdent le savoir et l'expérience nécessaires. Il peut aussi assurer les contacts et le soutien au cours des négociations qui suivront avec les experts des instituts de recherche.

4. La recherche de fournisseurs

Le LEG dispose d'experts industriels qui fournissent des listes de fabricants dont la production intéresse l'investisseur et facilite la rencontre de ce dernier avec les fabricants choisis.

5. Le soutien général au produit

Le LEG peut aussi fournir un soutien continu tout au long du projet. En plus d'aider les entreprises au cours de la phase de planification, les responsables de projets de cet organisme peuvent aussi les aider lors de la réalisation. Ils fournissent les renseignements et les contacts nécessaires et soutiennent les investisseurs au cours des négociations avec les partenaires, les autorités publiques et les banques, et aident aussi à la mise au point du plan de financement.

Quelques projets EUREKA auxquels participent des Canadiens.

EUREKA 5 : «Membranes for Ultra Micro Filtration UF/MF Module» ce projet vise au développement du système de membrane pour la production d'eau potable et pour le traitement des eaux d'égouts. Coût: 53,5 millions de dollars. Durée: 78 mois.

Participants:
Danske Sukkerfabricker (Danemark)
Lyonnaise des Eaux (France)
Zenon Environmental Inc. (Canada)

EUREKA 20 : «Eureka Advanced Software Technology» se préoccupe de la création d'usines de génie des logiciels autour du système UNIX System V et de la structure d'acceptation «Emeraud», la version industrielle du prototype ESPRIT PCTE. Coût: 341,2 millions de dollars. Durée: 84 mois. Participants:

Société française du génie logiciel, une filiale de CAP-SESA (France)
Bull, CISI, Sema-Group et Steria, (France)
Nokia (Finlande)
DMR (Canada)
LPS, INTECS, DATAMAT, et Bull-Italia (Italie)

EUREKA 226 : «Eurolaser» est un consortium dont l'objectif est de développer un système laser à semi-conducteurs ultra puissant. Coût: 84,2 millions de dollars. Durée: 72 mois. Participants:

Quante (France)
Haas (Danemark)
Laster Quanta (Espagne)
ADALS (France)
Setenia (Italie)
Q.ARC(Royaume-Uni)
National Optic Laboratory (Canada)
GENTEC (Canada).

Les tendances dans les formations d'alliances au sein de la CE

La formation d'alliances dans la CE a changé dramatiquement au cours des dix dernières années. Les alliances sont devenues plus complexes et leurs fonctions plus diversifiées. Le tableau ci-contre démontre que l'accroissement de tous les types d'alliance a été très important, mais plus particulièrement celui des alliances multifonctionnelles qui incorporent la collaboration en R et D, en production et en mise en marché. Toutes les autres alliances classées dans le tableau sous «Autre» sont des accords entre entreprises concernant les normes techniques.

Au début des années 1980, les entreprises américaines étaient les partenaires préférés des entreprises européennes. Au milieu de cette décennie, les choses ont changé. Depuis, pour se préparer à 1992, les entreprises de la CE ont de plus en plus formé des alliances avec d'autres entreprises de la Communauté.

Les alliances entre entreprises de la CE diffèrent généralement de celles qu'elles concluent avec des entreprises américaines ou japonaises. Plus de la moitié des alliances entre entreprises de la CE sont multifonctionnelles. Alors que les alliances de R et D sont courantes, les entreprises de la CE ont tendance à former peu d'alliances qui ne visent que la production ou la commercialisation. La coopération multifonctionnelle est courante aussi entre les entreprises de la CE et les entreprises américaines, la plupart comprennent des accords de participation au capital. Les alliances entre les entreprises japonaises et celles de la CE sont plus centrées sur la production. Il y a cependant un récent mouvement japonais vers la constitution de centres de R et D au sein de la Communauté européenne, alors que nombre d'usines japonaises installées en Europe ne servaient auparavant qu'au montage et à l'assemblage de composantes fabriquées ailleurs. La motivation qui sous-tend la participation japonaise en R et D est l'inquiétude des entreprises japonaises d'être victimes de mesures discriminatoires après 1992, étant donné que la CE s'intéresse d'abord aux entreprises productrices de valeur ajoutée.

Les Américains, partenaires préférés des Européens
(pourcentage)

ANNÉE	É.-U.	JAPON	AUTRES
1980	40,0	0	0
1981	30,4	13,0	8,7
1982	48,1	5,6	5,6
1983	51,6	5,5	7,7
1984	46,4	9,6	6,4
1985	40,7	9,3	7,8
1986	39,2	9,5	9,1
1987	28,1	5,6	10,8
1988	28,8	6,2	11,9
1989	30,1	6,8	14,3

Nota : Ces chiffres proviennent d'une enquête auprès de 1 833 entreprises.
Source : LAREA/CEREM (Paris).

Les alliances : plus complexes et diversifiées

Année	R et D	Production	Commercialisation	Global	Autre
1980	0	2	0	3	0
1981	12	0	3	8	0
1982	19	9	8	18	0
1983	26	19	15	31	0
1984	28	25	19	49	4
1985	52	37	39	67	9
1986	73	32	27	90	10
1987	61	30	39	118	1
1988	81	42	84	186	10
1989	44	78	57	225	8

Les chiffres indiquent les alliances formées au sein de la CE en dehors des programmes spécifiques de la CE

Nota : Les alliances qui impliquent deux fonctions (exemple, R et D et Production, mais pas de mise en marché) ont été enregistrées deux fois (sous R et D et sous Production), par contre les alliances comprenant les trois fonctions n'ont été notées qu'une seule fois sous «global». La chute du nombre d'accords en R et D et commerciaux en 1989 reflète un mouvement vers les accords globaux plutôt qu'un mouvement à la baisse de n'importe laquelle des catégories.

Source : Base de données de LAREA/CEREM (Paris)

Les types d'alliances varient d'une industrie à l'autre. Par exemple, la R et D constitue l'essentiel des alliances dans le secteur de la biotechnologie, nettement plus que dans le deuxième secteur à haut contenu de recherche et de développement, celui des technologies de l'information. Il y a aussi relativement peu d'alliances de R et D dans le secteur des matériaux. Par ailleurs, les accords de commercialisation sont plus importants dans le secteur des industries des technologies de l'information que dans les industries de la biotechnologie ou des matériaux. Plus que dans n'importe quel autre secteur, les alliances dans le secteur des industries des matériaux tendent à être orientées vers la production.

Les alliances au sein de chaque secteur industriel ont aussi tendance à ne pas être pareilles. Dans le secteur des technologies de l'information par exemple, les alliances entre les entreprises de la CE sont beaucoup plus orientées vers la R et D, alors que les alliances entre les entreprises de la CE et les entreprises américaines constituent, le plus souvent, un moyen pour les entreprises européennes de pénétrer le marché américain, ou pour les entreprises américaines de profiter du Marché unique. Par ailleurs, les alliances CE - Japon dans le secteur des technologies de l'information sont plus équitablement réparties entre R et D, production et commercialisation, bien que ces alliances n'incluent pas les trois fonctions aussi souvent que celles au sein de la CE ou les alliances CE - É.-U..

IV. Les points à étudier lors du montage d'une alliance dans la CE

Définer soigneusement la cible

Façonner votre alliance stratégique

Trouver le partenaire qui convient

Sources d'assistance

Financer votre entrée dans la CE

Négocier une entente

Travailler au sein d'une culture différente

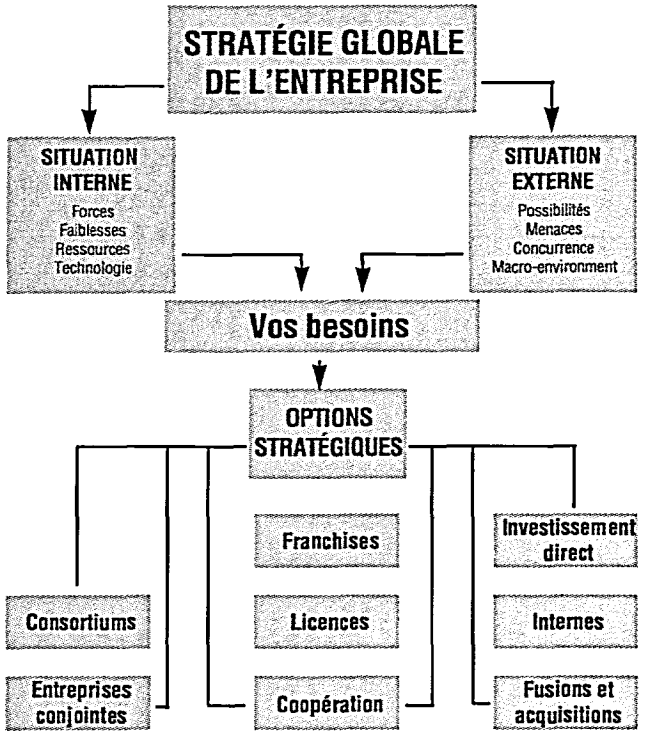
Formation pour l'Europe

Définir soigneusement la cible

Intrinsèquement, une alliance ne peut pas définir une direction stratégique pour votre entreprise. La décision de s'engager dans un partenariat est très importante, elle doit faire partie de la stratégie d'ensemble de la société. Un examen soigneux et détaillé des raisons qui vous poussent à entrer dans une alliance est une procédure d'affaires saine. Par contre, se lancer à la hâte dans une alliance avec l'espoir que les synergies feront évoluer les choses, ne l'est pas. Trop d'entreprises sousestiment la charge de travail que l'établissement d'une alliance réussie implique.

Avez-vous vraiment besoin d'un partenaire? Choisir un partenaire et gérer une alliance exigent beaucoup de temps et d'efforts. La première étape est celle de déterminer avec précision ce que vous devez faire pour défendre ou améliorer votre position concurrentielle. Concentrez-vous sur ce dont vous avez besoin plutôt que ce que vous voulez. En un mot, votre société devrait se livrer à une vérification stratégique.

Les goûts européens, les coutumes, les valeurs et les moyens de pratiquer les affaires diffèrent. Vous devez examiner votre entreprise dans le contexte européen afin de déterminer si vos objectifs sont réalisables et, s'il le faut, les adapter. Livrez-vous à une évaluation objective des compétences et des ressources dont votre entreprise aura besoin pour satisfaire à ses objectifs concurrentiels.



Votre analyse doit porter sur :

- ☑ Une évaluation concurrentielle de la dynamique des affaires.
- ☑ La place qu'occupe votre entreprise dans son secteur du point de vue technologique.
- ☑ Une étude de la segmentation et de la taille du marché, ainsi que des taux de croissance.
- ☑ Les cycles de vie des produits.
- ☑ Les possibilités et les menaces.
- ☑ Un examen des compétences et des faiblesses de votre entreprise.

Quelles sont celles de ces compétences et de ces ressources que votre entreprise possède déjà? Quelles sont celles, supplémentaires, qu'il vous faudra acquérir? Les réponses à ces questions vous aideront à déterminer s'il est préférable de vous lancer tout seul ou de former une alliance.

Une fois que vous avez défini vos besoins concurrentiels, évaluez les options à votre disposition pour les satisfaire. Quelles sont les options stratégiques qui peuvent améliorer la position courante de votre société? Quelles sont les implications de chacune des options? Si la différence peut être comblée par des moyens internes dans un cadre temporel raisonnable, une alliance stratégique devient donc inutile. Si l'obstacle est celui du financement, vous devriez donc considérer l'apport d'investisseurs plutôt que de partenaires. Mais s'il manque quand même quelque chose, comme une expertise donnée, une synergie de développement de produits ou une présence sur le marché, vous devrez alors examiner la possibilité d'une alliance stratégique.

L'un des avantages qu'il y a à se livrer à cet exercice est celui de clarifier ce que vous recherchez dans une relation stratégique. Il vous aide à définir les ressources et le type d'entreprise à laquelle vous voudrez vous allier. Il vous donnera une meilleure image des compétences et des ressources dont le partenaire idéal devra disposer pour permettre à votre entreprise conjointe de réussir.

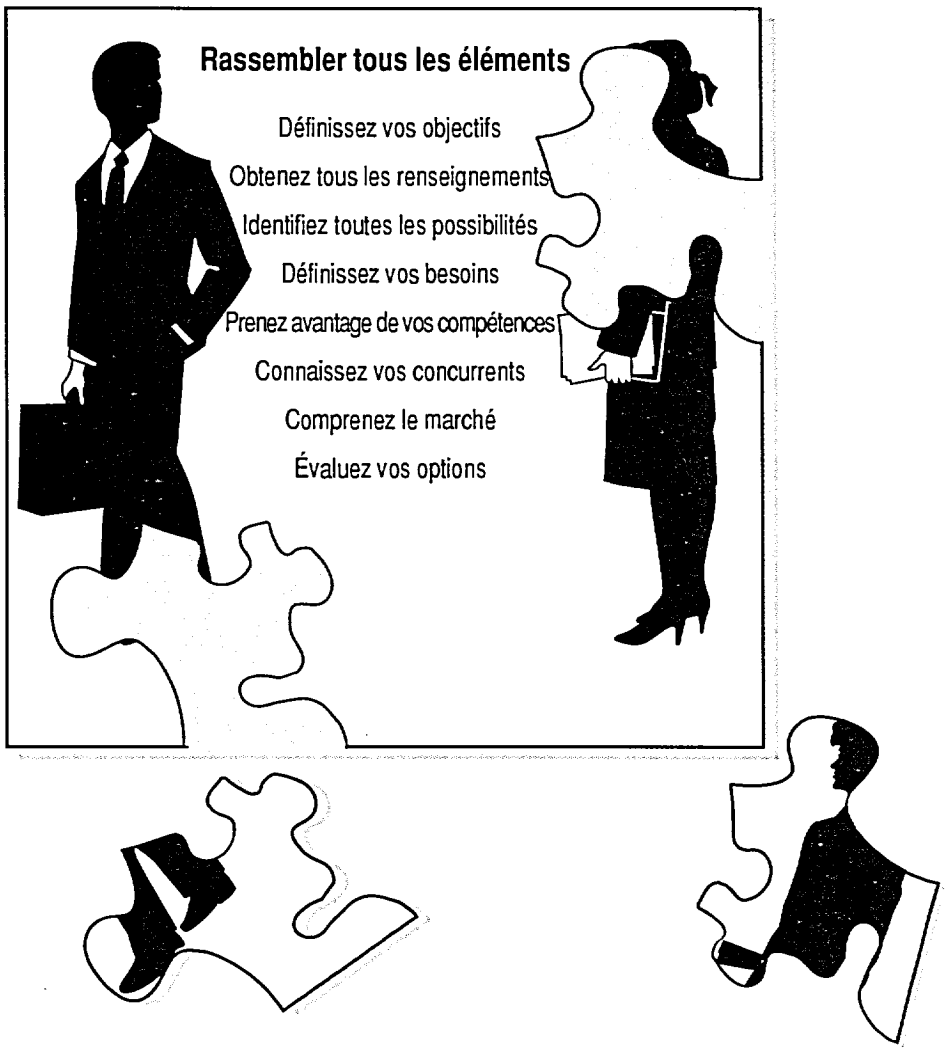
Façonner votre alliance stratégique

Si vous décidez que le chemin de la coopération est celui qui vous convient, l'étape suivante sera celle de considérer les différents types d'alliances stratégiques.

Analysez le pour et le contre de chaque type d'alliance dans le contexte de vos besoins et de vos objectifs. Assurez-vous d'avoir bien défini vos objectifs. Si vous concluez une alliance sans avoir clairement défini vos objectifs, vous risquez de perdre le contrôle de la direction de cette alliance. Ce problème deviendra de plus en plus évident lorsque, au sein de cette alliance, il faudra choisir parmi des possibilités qui favorisent différentes stratégies. Les objectifs de chacun des partenaires doivent compléter ceux de l'autre, et les objectifs des deux devraient faire partie intégrante d'une stratégie d'ensemble. Autrement, l'alliance sera déséquilibrée et pourrait ne pas satisfaire vos besoins.

Vous devez examiner la manière dont les différents types d'alliances peuvent affecter le coeur de vos affaires. Plusieurs compagnies exercent un contrôle très serré sur celui-ci et ne forment un partenariat que dans les domaines satellites. Les entreprises doivent savoir que les alliances peuvent les mener à dépendre d'autres entreprises extérieures. Elles peuvent aussi mener, par inadvertance, à partager des informations stratégiques ou des compétences avec un concurrent.

Une fois que vous avez décidé du meilleur type d'alliance, l'étape suivante sera celle de la recherche d'un partenaire qui vous convienne. Soyez sûr d'être prêt et disposé à assumer les importantes responsabilités que sont la recherche du partenaire idéal, la structure de l'entente et la direction de l'entreprise commune. Les alliances ne peuvent réussir que si les partenaires sont disposés et en mesure de leur consacrer suffisamment de temps, d'énergie, de ressources, de financement et de personnel compétent pour les faire fonctionner.



Trouver le partenaire qui convient

Quelques qualités du bon partenaire

- ❑ Compétences techniques complémentaires et ressources
- ❑ Besoins réciproques
- ❑ Capacité financière
- ❑ Taille comparable
- ❑ Vision compatible de la stratégie et des objectifs
- ❑ Politiques d'exploitation complémentaires
- ❑ Équipes de direction compatibles
- ❑ Confiance qu'il vous inspire et son engagement
- ❑ Faible risque de se transformer en concurrent.

Il est crucial pour vous de trouver le partenaire qui convient. L'une des principales raisons que donnent les gestionnaires compétents pour expliquer la mauvaise performance ou l'échec d'un partenariat est le mauvais choix du partenaire.

Le processus est long et coûteux et il doit être entrepris avec beaucoup de patience et des attentes réalistes. Définir les critères de sélection, choisir le partenaire, négocier l'alliance, ces trois étapes peuvent exiger entre 1 000 et 5 000 heures. Souvenez-vous que le processus du choix dans les alliances internationales est particulièrement complexe. Les recherches méticuleuses et le temps qu'elles requièrent sont un investissement qui s'avérera probablement d'une importance critique pour le succès à long terme de votre entreprise.

De façon surprenante, nombre de gestionnaires ne passent pas suffisamment de temps à examiner les questions de compatibilité entre leur entreprise et celles des partenaires éventuels. Le partenaire compatible n'est pas simplement celui qui possède des compétences complémentaires puisqu'en affaires, il est nécessaire que les organisations et les stratégies d'ensemble se complètent.

Il est évident que la première étape dans la recherche d'un partenaire est celle d'identifier les entreprises qui possèdent les ressources et les capacités qui vous manquent, mais dont vous avez aussi besoin pour réaliser vos objectifs stratégiques. La complémentarité technique est le critère minimum pour la sélection d'un partenaire. L'étape suivante est celle de vous assurer que vous pouvez collaborer facilement et efficacement avec le partenaire potentiel. Autrement, vous courez le risque de subir d'importants coûts de coordination et de communication ainsi que d'énormes frustrations.

La portée et la nature de votre besoin d'interaction avec votre partenaire seront basées sur un certain nombre de facteurs dont ceux de l'incertitude des marchés, de la technologie et de la disponibilité de ressources, aussi bien que celui de la complexité des tâches impliquées. Plus votre besoin d'interaction avec votre partenaire est important, plus il vous faudra trouver le partenaire dont l'organisation complétera la vôtre. Vous aurez besoin d'examiner plusieurs questions dont celles de la taille, de la structure organisationnelle, du style de gestion, des philosophies et des politiques d'opération. Les exemples sont nombreux de heurts organisationnels ou de chocs culturels entre des entreprises qui, au départ, semblaient compatibles. Prenez le temps de savoir si vous pouvez vraiment travailler avec le partenaire potentiel.

Il est aussi important de comprendre ce que le partenaire potentiel recherche dans la relation. Les objectifs de vos entreprises sont-ils compatibles? Plus les objectifs divergent et plus grands sont les risques d'insatisfaction et les problèmes qu'elle entraîne.

En dernière analyse, la question la plus importante doit être celle de l'engagement et de la fiabilité du partenaire. La confiance est cruciale, surtout dans les domaines où vous engagez l'essentiel de vos compétences. Le partenaire d'aujourd'hui pourrait devenir le concurrent de demain. Offrir votre stratégie ou votre technologie à un partenaire peu fiable pourrait sérieusement éroder votre avantage concurrentiel.

Les efforts que suppose l'identification du partenaire idéal vous seront probablement très profitables. Ils peuvent vous aider à éviter les délais, les mésententes et la rupture de votre alliance pour cause de performance décevante. Enfin, il n'y a aucune solution de rechange à l'examen détaillé du partenaire. Si vous êtes incapable de trouver un partenaire qui soit compatible et fiable, la meilleure solution pour vous sera de trouver d'autres moyens pour réaliser vos objectifs.

Plusieurs moyens vous sont offerts pour vous assister à la collecte de renseignements et de nouvelles idées commerciales. Commencez par une liste des entreprises qui ont un potentiel réel de partenariat international et de croissance. Présenter ces listes aux développeurs communautaires, aux associations d'affaires et aux directions gouvernementales des régions en question. Demander leur de vous suggérer, dans leur région, quelques noms d'entreprises qui puissent compléter vos capacités, d'organiser des réunions au cours desquelles votre entreprise pourra rencontrer les partenaires potentiels.

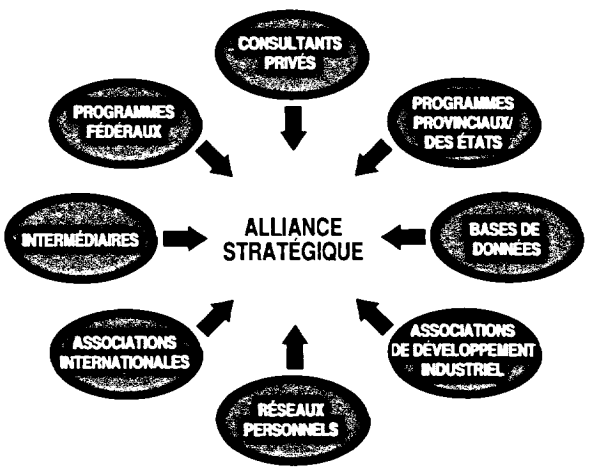
Le partenariat efficace dépend d'un démarchage efficace. Ceci est plus vrai dans le cas des petites entreprises. Les liens formels et informels sont d'importants moyens pour développer les contacts, pour obtenir les renseignements d'affaires, pour entreprendre des activités de collaboration, pour avoir accès à de nouvelles sources de capital et pour obtenir la technologie.

Dans la CE, il y a plusieurs sources de renseignements utiles. La Commission européenne a établi un groupe de travail pour assister les PME. Ce groupe de travail opère par le biais de centres d'information, de réseaux et de publications. Le Bureau de rapprochement des entreprises aide les entreprises étrangères à identifier les entreprises partenaires européennes. La base de données EUREKA identifie les sociétés de la CE qui sont à la recherche de partenaires. Quelques 180 Centres européens d'information des affaires (Euro Info) peuvent fournir des renseignements sur des candidats locaux au partenariat. Plusieurs régions de la CE disposent de bases de données qui peuvent être utiles. Recherchez des régions qui conviennent à votre entreprise. Il existe aussi plusieurs bases de données qui se préoccupent des petites et moyennes entreprises.

Au Canada, les gouvernements fédéral et provinciaux fournissent des renseignements utiles, des ressources et l'accès à des réseaux. Le Ministère des affaires extérieures et du Commerce extérieur du Canada dispose à l'étranger d'un réseau de conseillers en matière de commerce, d'investissement et de technologie. Les gouvernements provinciaux disposent aussi de personnel travaillant directement avec les entreprises.

Vous pourrez aussi avoir recours à d'autres réseaux. Les associations de développeurs industriels peuvent constituer de bonnes adresses d'échange d'informations. Les parcs scientifiques ont formé un organisme international dont l'objectif est de comparer les stratégies et de trouver des moyens de compléter les initiatives de chacun.

Pensez à utiliser des consultants et des spécialistes qui effectueront pour vous les recherches afin de trouver les partenaires éventuels et vous indiqueront les nouveaux réseaux. N'oubliez pas que certaines entreprises conjointes qui possèdent des investissements dans un groupe d'entreprises locales peuvent souhaiter conclure des partenariats avec d'autres entreprises, qui ont investi dans un groupe complémentaire de sociétés, comme moyen d'aider leurs clients à prendre de l'expansion et à se développer.



Exemples d'organismes inter-régionaux qui encouragent les alliances stratégiques

Les «Quatre moteurs de l'Europe» est un accord qui a été conclu afin de promouvoir la coopération et la formation d'alliances entre les régions suivantes en Europe :

- Baden-Wurttemberg, Allemagne;
- Catalogne, Espagne;
- Rhône-Alpes, France;
- Lombardie, Italie.

La plupart des régions de la CE disposent de bureaux qui peuvent vous aider.

L'Ontario a conclu des accords de coopération avec les Quatre moteurs de l'Europe pour encourager les alliances stratégiques.

Les Centres européens d'information des affaires (Euro Info), qu'on trouve à travers toute l'Europe, peuvent fournir de l'information non officielle sur les partenaires possibles.

Financer votre entrée dans la CE

Les facteurs suivants sont importants pour déterminer le mode de financement de l'alliance. Ils doivent être examinés dans leur ensemble, ils sont interreliés et la décision sur la forme et le montant du financement devrait être prise selon l'influence que chaque facteur a sur l'ensemble de l'entente.

La structure de l'alliance

Le type d'alliance stratégique que vous envisagez influencera la taille et la nature de l'engagement financier nécessaire à cette alliance. Par exemple, une entreprise conjointe dont les parts sont réparties également entre les actionnaires exigera des arrangements financiers différents de ceux d'un contrat de licence ou d'un contrat de commercialisation. Plus que les autres formes de collaboration, les entreprises conjointes comportent d'importantes obligations juridiques et financières. De fait, les accords de commercialisation, de fabrication et les concessions réciproques de licences ne nécessitent pas beaucoup d'engagement financier étant donné l'utilisation faite de ressources déjà existantes dont le financement peut se faire à même des budgets d'opérations existants.

Les rôles des parties

La somme qu'une entreprise est prête à investir dans une alliance dépendra de son rôle. Elle peut assurer le rôle du financier, auquel cas elle assume la responsabilité de fournir le capital pour la totalité du projet. Si l'entreprise veut avoir le contrôle du projet, il lui faudra faire des investissements financiers correspondants. Il peut arriver qu'un investissement soit nécessaire pour démontrer le sérieux de l'engagement vis-à-vis d'un projet. Il peut aussi se limiter à une exploration initiale des possibilités futures de collaboration.

Si le rôle de l'une des parties se limite à apporter son savoir à un projet, elle peut offrir les droits d'un brevet qu'elle détient en échange de parts dans l'entreprise conjointe. Ce type de transaction peut être particulièrement avantageux quand le pays dans lequel le transfert est fait taxe les dividendes d'action à un taux inférieur à celui auquel il impose les redevances provenant de brevets.

Les sources disponibles de capital

Les disponibilités de financement local sont importantes. Les entreprises canadiennes peuvent trouver des sources de capital dont les coûts sont raisonnables dans d'autres pays et régions. Les gouvernements régionaux ainsi que leurs institutions peuvent être d'une grande aide pour permettre de trouver les sources de financement local (cf. chapitre 5).

Les institutions privées telles que les banques et les fournisseurs peuvent trouver dans ces transactions des possibilités d'affaires attirantes et présentant un risque raisonnable par rapport au rendement potentiel. Des garanties peuvent aussi être offertes par l'une des parties, aidant ainsi l'entreprise conjointe à obtenir un financement à des taux plus raisonnables sans engager les fonds internes de l'un ou l'autre des partenaires. Suivant la force et la réputation individuelle des deux parties, une émission d'actions est possible dans le pays où l'investissement est prévu.

Les institutions internationales de prêt, telles que la Banque européenne d'investissement (BEI) pourraient avoir intérêt à participer financièrement à l'entreprise conjointe si celle-ci correspondait à leurs intérêts. Par exemple, la CE travaille de concert avec la BEI, par le Canal de «New Community Instrument IV» pour accumuler un capital destiné aux petites et moyennes entreprises.

Les aspects fiscaux et juridiques

Les sociétés canadiennes sont imposables sur leurs revenus mondiaux, alors que les entreprises étrangères ou celles contrôlées par des entreprises étrangères sont taxées au Canada uniquement sur leurs revenus de source canadienne. Les lois fiscales d'autres pays divergent sur les questions de résidence et de contrôle. Ainsi, le taux d'imposition et la juridiction fiscale sont définis par l'origine nationale des propriétaires et le lieu où l'entreprise est domiciliée.

Le but des conventions fiscales est de prévenir la double taxation, d'établir une coopération entre les autorités fiscales des pays signataires, d'assurer aux contribuables une équité de traitement et d'assurer le respect des législations fiscales de chacun des signataires. Ces conventions ont tendance à réduire le montant d'impôts qu'une entreprise d'un pays doit payer dans l'autre. Ainsi, en préparant une alliance, il est important de définir le meilleur moyen de prendre avantage des diverses conventions fiscales qui existent entre le Canada et les pays d'Europe. Une bonne planification peut sensiblement réduire le fardeau fiscal.

Les risques et les bénéfices

Le rendement financier anticipé en regard du risque peut dépasser toutes les autres formes d'investissement disponibles comme celles des marchés monétaires ou d'autres projets d'affaires. Dans une telle situation, si les fonds sont disponibles, l'entreprise pourrait désirer assumer la responsabilité financière de la plus importante partie des investissements.

Mettre au point un relevé des critères financiers

Votre entreprise devrait formuler les critères financiers qui vont lui permettre de définir les objectifs de performance financière, les politiques relatives à l'investissement, les risques du financement, l'émission de nouvelles actions, les revenus cumulés et les objectifs de bénéfice par action. Ce relevé devrait se préoccuper aussi de vos intentions quant à vos besoins financiers, à vos sources de financement, et à vos principaux indicateurs financiers ainsi que vos objectifs de dividendes. Enfin, ce relevé décrira l'organigramme et la structure que vous utiliserez pour gérer les affaires financières de l'entreprise conjointe proposée.

Vous avez besoin d'établir :

- la méthode que vous utiliserez pour financer le nouvel investissement;
- les coûts et le calendrier de l'établissement d'une nouvelle usine, du personnel et de l'inventaire dont vous aurez besoin;
- le calendrier des besoins en revenus additionnels qui proviendront probablement de nouveaux fonds de roulement;
- les conditions qu'il faudra négocier avec les débiteurs et les créditeurs;
- les dispositions bancaires qu'il faudra négocier dans les nouveaux marchés;
- les exigences du traitement des monnaies étrangères et des transactions sur les marchés existants; et
- les nouvelles sources de financement des affaires et leurs coûts, y compris ceux des transactions bancaires à l'étranger.

Liste de contrôle pour le financement d'une alliance

Il serait difficile de fournir une liste qui traite de toutes les facettes financières pertinentes à tous les types possibles d'alliances. La liste de contrôle qui suit est un point de départ à la définition de vos besoins.

1. Le rendement sur l'investissement effectué dans l'alliance est-il proportionnel aux risques impliqués?
2. Quelles sont les capacités financières de vos partenaires potentiels étrangers? Évaluer la portée et la nature de leur engagement financier possible, aussi bien que les autres types de participation.
3. Quelles sont les facilités bancaires disponibles? Quelle est la nature des possibilités de crédit offertes? Ceci inclut celles à court, moyen et long termes (conditions, durée et taux d'intérêt, etc.) en provenance des institutions de crédit nationales, étrangères, gouvernementales ou d'autres.
4. Quels emprunts pouvez-vous effectuer auprès de sources canadiennes (des gouvernements aussi bien que du secteur privé)?
5. Quels sont les autres fonds et ressources qui sont disponibles dans le troisième pays, celui où vous opérerez?
6. Quels sont les types de services comptables et juridiques qui existent dans le pays d'origine de votre partenaire?
7. Quels sont les monnaies, les taux de change et les contrôles sur les mouvements de capitaux?
8. Quelles sont les facilités de rapatriement des capitaux, des profits distribués, des redevances de licences et d'autres paiements?
9. Les politiques fiscales sont-elles stables et équitables? Quels effets auront les régimes de taxation étrangers et canadiens sur la formation, l'opération et la disposition ou le rapatriement de fonds et de répartition des profits?
10. Existe-t-il des assurances pour couvrir les risques autres que ceux d'affaires, tels que l'expropriation, la convertibilité et les guerres civiles?
11. À combien évaluez-vous le savoir, la technologie ou les autres éléments de propriétés intellectuelles qui seront versés dans l'alliance?
12. Quel niveau de gestion et de contrôle serait proportionnellement adéquat à l'investissement requis?
13. Le cadre juridique de l'alliance vous offre-t-il la liberté de réinvestir, de prendre de l'expansion, de développer des technologies ou d'améliorer la qualité?

Sources : selon le U.S. Department of Commerce, Bureau of International Commerce, Office of International Investment Washington, D.C. et R. Duane Hall, Ph. D. International Joint Venture, (1984).

Négocier une entente

Quels sont les signes avant-coureurs?

Au cours d'une négociation, soyez très vigilant quant aux attitudes et à la conduite de vos partenaires éventuels. Si vous sentez que quelque chose ne va pas, prenez ce sentiment au sérieux. Dans ce qui suit, vous trouverez quelques signes avant-coureurs qui devraient vous prévenir des risques importants d'échec de l'entreprise conjointe :

- Vous avez du mal à vous entendre sur la propriété des apports;
- Ils essaient de vous soutirer un engagement rapide;
- Vous sentez qu'ils n'agissent pas de façon franche et honnête avec vous;
- Ils hésitent à discuter avec vous de leurs intentions et de leurs plans;
- Ils dépensent beaucoup d'argent sans y avoir sérieusement pensé.

Les négociations entre partenaires éventuels sont au coeur du processus d'alliance stratégique. Elles donnent le pas et établissent la structure de vos relations.

L'honnêteté et la droiture des communications et des échanges sont très importantes. La collaboration est tributaire de sentiments de confiance mutuelle. Mais confiance ne veut pas dire qu'il faille ignorer les questions difficiles. Si la confiance règne, elle permet aux partenaires de faire face ensemble aux défis et aux problèmes.

La confiance ne veut pas non plus dire qu'il faille ignorer les questions de sécurité. Les définitions claires et franches des intentions, de l'étendue de la collaboration ainsi que des termes de confidentialité sont importants. La clarté amène à la confiance, alors qu'éviter de répondre aux questions légitimes et importantes peut mener à la confusion, au malaise et à la suspicion.

Dans plusieurs alliances stratégiques, les négociations ne sont jamais terminées. Même s'il est important de structurer votre alliance de façon à ce qu'elle puisse faire face à tous les défis que vous et vos partenaires anticipez, vous ne réussirez probablement pas à prévoir tous les nouveaux développements qui pourraient survenir. Après tout, les alliances sont conçues pour réussir même dans des environnements qui se modifient rapidement. Même si vous structurez très bien votre alliance, il y aura probablement des domaines où celle-ci sera à renégocier. Il ne suffit pas de donner une structure souple à votre alliance. Les partenaires eux-mêmes doivent être assez souples et ouverts pour renégocier leurs accords. Au sein des alliances réussies, les négociations sont souvent continuelles et sans échéance précise.

Votre équipe de négociation devrait être formée de personnes en provenance des divers niveaux et domaines de gestion de votre entreprise, après vous être assuré qu'elles connaissent bien les questions concernant l'alliance, depuis les grandes questions stratégiques jusqu'aux détails légaux et techniques. Il est important que votre équipe se soit bien préparée, en ayant étudié l'entreprise de vos partenaires ainsi que votre propre entreprise et la documentation qui se rapporte plus particulièrement à l'alliance stratégique.

Il est crucial que les membres de votre équipe fasse preuve de sensibilité et aient suffisamment confiance en eux-mêmes pour réduire les différences culturelles. Si les partenaires s'expriment dans une langue différente, assurez-vous de disposer de moyens très poussés de traduction. Si vos échanges et communications sont inadéquats ou limités à quelques petits mots, les petits malentendus peuvent facilement devenir des obstacles majeurs.

Il est important que les plus hauts responsables de votre entreprise prennent part aux négociations. Leur présence démontrera un engagement réel de votre part et convaincra ainsi vos partenaires et vos propres employés du sérieux de vos intentions. Les hauts responsables comprennent bien les grandes lignes stratégiques et ont le pouvoir de vous aider à maintenir la négociation sur la bonne voie et à trouver, quand il le faut, des solutions durant la négociation.

Mais il est généralement recommandé de limiter leur participation. À un moment donné, il faut faire usage du personnel qui possède le mieux les détails techniques, opérationnels et juridiques. On sait que les hauts

responsables préfèrent éviter les questions épineuses afin de maintenir une ambiance plaisante et civilisée. Ils peuvent aussi ne pas être au courant des détails concernant des questions qui relèvent de la compétence d'un niveau inférieur de la structure et assumeront que tous les détails difficiles vont probablement se régler plus tard.

Toute alliance a besoin d'un champion. Vous devriez nommer au moins une personne qui ait suffisamment de pouvoir pour faire aboutir les discussions. Ce champion devient, au sein de votre entreprise, le catalyseur en faveur de l'alliance. Il ou elle devient la force motrice qui assume la responsabilité de sa création et qui, souvent, devient le négociateur en chef.

Il est essentiel à la réussite d'une alliance que chaque partenaire ait un champion qui s'y consacre à plein. C'est pour cette raison qu'on conseille d'en désigner jusqu'à trois. Ainsi, s'il arrivait que l'un d'eux quitte l'entreprise, la formation de cette alliance ne serait que retardée au lieu d'être compromise.

Il est aussi recommandé d'inclure dans cette équipe le personnel qui effectivement gérera cette alliance. Ce sera une occasion pour eux de rencontrer leurs futurs collègues et d'aider à façonner et à parfaitement comprendre la structure de l'alliance. Certaines entreprises ont trouvé qu'il valait mieux introduire ce personnel plus tard au cours du processus de négociation, après que les questions épineuses aient été réglées, lui évitant ainsi une situation conflictuelle où il doit défendre les intérêts de la société mère et refouler sa volonté de nourrir des relations harmonieuses avec leurs futurs partenaires.

Les membres d'une même équipe de négociations devraient se rencontrer au moins une fois avant le début de celles-ci. Ceci leur donnera l'occasion de mieux se connaître, de définir les rôles et d'établir des objectifs, des stratégies et des tactiques. Ceci n'aura pas seulement pour effet d'augmenter leur efficacité en tant qu'équipe mais permettra d'éviter à tous les membres de cette équipe de transmettre aux partenaires des signaux contradictoires.

Laissez-vous une porte de sortie

Il est sage de prévoir dans votre accord des clauses échappatoires. La définition claire des responsabilités, des droits et des procédures réduisent les tensions. Les partenaires savent ce qu'on attend d'eux et connaissent les conséquences de la rupture, sans raisons sérieuses de l'alliance. Les clauses échappatoires deviennent particulièrement utiles lorsqu'un conflit ne peut être résolu. Malheureusement, nombre de gestionnaires n'étudient les termes de l'accord officiel que lorsque les choses ne vont plus et qu'ils ont besoin d'une clause échappatoire. À ce moment, tout ce qu'ils peuvent espérer est que leur avocat ait bien fait son travail quand il a défini les termes de ces clauses échappatoires. En clair, les gestionnaires doivent connaître les différentes options et leurs ramifications sur chacune des sections de l'accord au cours de sa négociation. Une fois l'alliance terminée, il est plus que probable que la clause échappatoire sera celle qui déterminera votre position stratégique.

L'essentiel des détails juridiques dans une clause échappatoire concerne la disposition des actifs, du personnel, de la technologie et des brevets au moment de la rupture. Dans le cas d'une entreprise conjointe, les clauses de cessation donnent un droit de préemption à l'autre partenaire ou définissent les termes d'un genre de vente en catastrophe. Le mode de définition du prix des actions est généralement déterminé dans la clause échappatoire étant donné qu'il est plus facile d'être objectif et de fixer un prix équitable quand on ignore si on sera acheteur ou vendeur. Il est aussi possible de laisser ce genre d'arbitrage à une tierce partie.

S'il est impossible de s'entendre sur une formule explicite, les clauses échappatoires peuvent être formulées de façon implicite. C'est-à-dire qu'au lieu de définir de façon explicite quand doit prendre fin une alliance, l'accord prévoit des clauses de renégociation si les objectifs spécifiés de vente ou de profit n'ont pas été réalisés dans les délais fixés.

Il est facile de stipuler aussi les pénalités qui s'appliqueront aux partenaires qui briseront unilatéralement l'alliance. Mais il ne faut pas oublier, qu'à force de se préoccuper de menus détails, on peut tuer une alliance avant même qu'elle ne démarre, même si les créditeurs exigent une batterie complète de détails juridiques. Un autre moyen efficace de protéger les partenaires financiers est d'établir des repères pour l'alliance. Les risques qu'encourent les investisseurs sont minimisés étant donné qu'ils fournissent le capital au fur et à mesure que les repères technologiques ou autres ont été atteints dans les délais.

Travailler au sein d'une culture différente

Les styles de conduite des affaires varient d'une culture à l'autre

Une étude réalisée par le professeur André Laurent de l'INSEAD donne des exemples intéressants sur les différences entre deux cultures quant aux styles de gestion et aux attentes. La question était de savoir si un gestionnaire devait avoir les réponses précises à toutes les questions posées par les employés:

- on ne s'attend pas à ce que le gestionnaire américain soit un expert dans tous les domaines;
- le gestionnaire britannique est un généraliste hors pair;
- on s'attend à ce que le gestionnaire d'Allemagne de l'Ouest soit un expert;
- on s'attend à ce que le gestionnaire latin réponde aux questions parce qu'il est responsable;
- le gestionnaire japonais sait que ses employés lui poseront une question uniquement s'ils sont sûrs qu'il en connaît la réponse.

Dans son livre sur les alliances stratégiques, Jordan D. Lewis décrit quelques-unes des caractéristiques particulières à chacun des styles nationaux de conduite des affaires. La connaissance des caractéristiques particulières peut faire la différence entre des négociations libres et ouvertes et une incompréhension qui laisse place au doute. Lewis note:

«Les Nord-Américains et les Européens du Nord ont tendance à discuter des détails d'une négociation «dans des termes francs et non émotifs,» tandis que les latins «préfèrent les discussions plus larges qui incorporent l'idéologie, qui laissent un rôle aux émotions et qui évoluent par le biais de subtils changements des positions. Le sens véhiculé par ces changements est clairement perceptible mais il faut aussi interpréter entre les lignes».

«En France, les réunions ne commencent que si le plus haut responsable est là. On ne fixe pas d'avance la période de temps précise consacrée à chacun des sujets, et tous les sujets sont discutés à la fois. En Allemagne, tout le monde est à l'heure et la période consacrée à la discussion de chaque sujet est fixée d'avance.»

«Parmi les Européens, les Français préfèrent l'encadrement par les règlements et les structures et respectent davantage la hiérarchie au sein de leurs organisations que ne le font les Allemands. Les Britanniques, eux, mettent moins d'emphase sur la structure que ne le font les Allemands.»

La question n'est pas de savoir laquelle de ces méthodes est la meilleure. Il est crucial que le gestionnaire international sache reconnaître les différences et s'en accommoder. Par exemple, au lieu de se sentir contraint par les habitudes techniques et le mode de fonctionnement des Allemands, un gestionnaire britannique international pourrait apprendre à apprécier et à utiliser de façon optimale l'étendue des compétences de ses subordonnés allemands.

La gestion réussie d'une alliance stratégique va au delà des défis organisationels. Elle suppose aussi de savoir vivre avec les particularités des pratiques sociales et politiques européennes qui peuvent constituer des obstacles majeurs aux entreprises canadiennes qui cherchent à bâtir des alliances avec des entreprises de la CE. La qualité et les compétences des gens impliqués sont très importantes, surtout en ce qui concerne le directeur général.

Il est d'une importance cruciale de trouver la personne qui gérera avec compétence l'alliance stratégique, ou qui veillera à la liaison entre les deux partenaires. Cette personne doit être assez puissante pour mener les choses à bien et doit bien connaître les cultures et les habitudes des sociétés mères. En plus de ses compétences techniques et directoriales normales, le gestionnaire aura besoin de posséder des capacités importantes dans le domaine des relations interpersonnelles. Cette personne doit savoir écouter de façon active, c'est-à-dire qu'elle peut ressentir ce qui n'est pas dit ainsi que la dynamique latente au sein de l'autre équipe de négociation pour pouvoir trouver des compromis raisonnables.

Le bon gestionnaire international

Philippe Gras, le PDG des Véhicules Renault industriels à Boulogne, fait état de plusieurs caractéristiques que Renault considère d'une importance particulière chez un gestionnaire européen :

«La première : celle de connaître et parler plusieurs langues étrangères afin de pouvoir assimiler les cultures, les mentalités ainsi que l'histoire de plusieurs pays.

La deuxième : de se sentir aussi à l'aise à Barcelone qu'à Francfort - afin d'assurer la même efficacité dans plusieurs pays européens. Ceci suppose une expérience préalable à l'étranger.

La troisième : celle des idéaux ambitieux - nécessaires au jugement comparatif afin d'éviter de reproduire des modèles identiques dans des pays où les cultures sont différentes.»

Les gestionnaires internationaux efficaces peuvent être rares, mais ils existent. Selon Paul Evans, un professeur à l'INSEAD, les bons gestionnaires internationaux n'ont aucun mal à gérer et à canaliser la diversité.

«L'expérience diversifiée crée les bons gestionnaires internationaux,» dit Evans. «Quand le travail des gens devient transnational, ils commencent à réaliser que certaines choses ne sont plus la norme.» Les différences ne relèvent plus seulement des conditions du marché et des domaines de compétences particulières ou des faiblesses, mais aussi des concepts de base en gestion et en organisation.

Le bon gestionnaire international est celui qui peut aller au delà de sa propre formation pour comprendre et partager une perception qui diffère de la sienne. Ceci exige plus qu'une capacité pratique de généralisation acquise par le passage d'une entreprise multinationale à l'autre. «Cette capacité de généralisation ne fait que renforcer chez ce gestionnaire les stéréotypes à propos des gens qu'il ou elle rencontre, ou devrait diriger.» Bien qu'une expérience diversifiée soit importante, il est aussi important de prendre le temps d'établir des relations personnelles et de parvenir à comprendre la culture en question.

Vous voudrez aussi faire connaître au personnel, à tous les niveaux de votre société, les objectifs commerciaux de votre entreprise au sein de la CE. Leur collaboration avec des homologues européens sera cruciale. Votre personnel européen aura besoin d'assistance pour obtenir information et aide de ses homologues canadiens. Préparez des directives écrites pour les deux opérations, y inclure des directives claires, des noms, des descriptions de fonctions et des numéros de téléphone. Autrement, de petits détails comme le décalage horaire deviennent des problèmes majeurs. Souvenez-vous de prendre le temps de garder les canaux de communications ouverts.

Attachez-vous à préserver et à alimenter la confiance mutuelle et l'engagement conjoint. Les programmes d'échanges peuvent être utiles à court terme ou s'insérer à plus long terme dans des programmes de formation pluriculturels. Dans une entreprise conjointe, il est fortement recommandé que le directeur général consulte les hauts responsables des deux sociétés mères sur les décisions importantes, même si celles-ci ne relèvent pas nécessairement d'eux. Ces hauts responsables seront rassurés par leur implication constante et seront gagnés à la cause une fois la décision prise. Il pourra s'avérer utile de reprendre certaines de leurs expressions ou de tenir compte des inquiétudes particulières dont ils auront fait part.

Plusieurs gestionnaires d'expérience insistent sur le fait qu'il ne peut jamais y avoir trop de communication. Autrement, il se perd trop de temps parce que les gestionnaires doivent remonter jusqu'aux sources du premier malentendu et essayer ensuite de trouver une solution qui convienne à tout le monde. Entre-temps, les employés sont désoeuvrés et perdent leur enthousiasme pour le projet. Le manque de communication constitue aussi un obstacle à l'interaction, dont dépendent les découle les synergies de l'alliance.

Formation pour l'Europe

Pénétrer les marchés européens implique l'acquisition de tout un nouvel ensemble de compétences. Évaluez soigneusement les capacités linguistiques de vos employés, leurs connaissances et leur ouverture d'esprit envers les autres cultures, ainsi que leurs attitudes face au nouveau défi professionnel. Votre personnel pourrait aussi avoir besoin de développer de nouvelles compétences pour la commercialisation, la distribution, les procédures d'exportations et d'importations ainsi que pour le contrôle de la qualité et des inventaires.

Une fois que vous aurez identifié toutes les nouvelles compétences que devront posséder vos gestionaires et le reste de votre personnel, vous devrez examiner les divers moyens de les satisfaire:

- par une formation interne;
- par le recrutement de nouveaux employés;
- par le biais des institutions d'enseignement;
- par la formation exteme;
- par des incitatifs pour le personnel; et/ou
- par des cours par correspondance.

Certaines sociétés ont entrepris des efforts pour préparer leurs gestionnaires. Honeywell Europe, par exemple, leur fait suivre un programme intensif au cours duquel une centaine de gestionnaires s'instruisent sur la culture et sur les valeurs européennes. Un bon nombre de consultants sont en mesure de vous aider à préparer votre propre programme de formation. Les petites entreprises qui ne peuvent se permettre ces consultants devraient penser à rassembler leurs ressources afin d'organiser les programmes de formation selon leurs besoins.

Les institutions d'enseignement ont aussi développé des programmes de formation. Le «Ontario Center of International Business» de l'Université York offre un programme enrichi de maîtrise en administration des affaires (MBA), le premier du genre au Canada. Dans le cadre de ce programme, les élèves doivent apprendre une langue étrangère, étudier d'autres cultures et effectuer un stage de travail dans un autre pays.

Plusieurs institutions à travers l'Europe dispensent des programmes conjoints qui ont pour but de former les chefs de file parmi les gens d'affaires actuels et futurs au nouveau contexte européen. Deux exemples récents de telles activités de collaboration au niveau du deuxième cycle sont représentés par la «European Business School» (EAP) qui a des campus en France, en Allemagne et l'entreprise conjointe entre «Ashridge Management College» (Royaume-Uni), CPA (France) et USW (Allemagne).

En France, le «European Business School Program», à l'École des Hautes études commerciales (HEC) propose des places aux Canadiens. Une autre institution française, le CEDEP, est un centre de formation permanente en gestion, rattaché à l'INSEAD.

INSEAD : préparer une nouvelle génération d'Euro-gestionnaires

L'INSEAD, une école commerciale européenne sur le modèle de la «Harvard Business School» a développé divers cours destinés à la nouvelle génération d'euro-gestionnaires. En plus du programme normal de MBA, le programme de formation permanente en gestion attire plus de 2 500 gestionnaires à Fontainebleau tous les ans. Les cours utilisent la méthode des études de cas et sont dispensés en anglais par un corps professoral international. Les cours durent normalement de 2 à 6 semaines. Ils traitent les thèmes suivants :

- «Gérer les partenariats et les alliances stratégiques» (une semaine);
- «Programme européen de commercialisation» (trois semaines);
- «Compétences de gestion en affaires internationales» (deux semaines).

L'INSEAD offre aussi un cours de deux semaines, «Gérer des entreprises multinationales». Les points qui sont étudiés comprennent l'évolution de la concurrence internationale, les options stratégiques pour les multinationales, les stratégies alternatives pour la pénétration et le désengagement, l'analyse, les risques politiques et l'influence du contexte social. Les cas qui sont proposées à l'étude traitent de Michelin, de Caterpillar, de Komatsu, de Heineken, de Bok Paints, de Triton Chemicals, de Procter & Gamble. On discute des F et A internationales (Electrolux-Zanussi), des partenariats et des alliances.

L'INSEAD est une école très européenne avec un corps étudiant très international. En 1990, 17 % des participants à ses programmes venaient du Royaume-Uni, 14 % de France, 11 % d'Allemagne, 11 % de Scandinavie, 31 % d'autres pays européens, 8% des Amériques, 5 % de la zone Pacifique et 3 % d'ailleurs dans le monde.

V. Les moteurs régionaux de la CE

Marchés principaux et alliances stratégiques

Baden-Wurttemberg

Catalogne

Lombardie

Rhône-Alpes

Marchés principaux et alliances stratégiques

L'Ontario et les Quatre moteurs encouragent les alliances

Le gouvernement de l'Ontario incite vivement les entreprises ontariennes à se lancer dans des entreprises conjointes de recherche et de commercialisation, avec des partenaires d'autres régions du monde. Les accords passés entre l'Ontario et les Quatre régions motrices de la CE jouent ici un rôle clé. Le Ontario Technology Fund contribue aux accords en fournissant des fonds équivalents à ceux des investisseurs pour aider aux projets de recherche entre des entreprises de l'Ontario et des Quatre moteurs.

Trois de ces projets ont été entrepris en 1990 avec comme partenaires des entreprises du Baden-Wurttemberg. Ces projets concernaient le développement de nouveaux lasers, l'amélioration des systèmes de planification et de contrôle de la fabrication et le développement de réseaux locaux de fibres optiques à grande vitesse. Les accords prévoient une contribution de 2 millions de dollars, sur quatre ans, à des alliances avec des partenaires de «l'État de haute technologie» allemand.

Le Technology Fund accorde son soutien à des ententes semblables avec la région Rhône-Alpes. Les projets comprennent le développement de nouveaux matériaux pour la greffe osseuse, des composantes de nouvelles céramiques, des postes personnels de visionnement pour radiologistes et de nouvelles technologies réduisant les risques attachés au traitement des poussières.

Les entreprises choisissent un pays mais s'installent au sein d'une région ou d'une communauté. Aujourd'hui, les entreprises savent que leur capacité concurrentielle est largement déterminée par les compétences, l'infrastructure et les possibilités de partenariat dans les régions dans lesquelles elles s'installent. L'intégration des marchés européens a fait naître un certain nombre de régions européennes très puissantes. Certaine de ces régions fournissent plus qu'une infrastructure concurrentielle, elles encouragent activement les alliances stratégiques entre les entreprises locales et les entreprises étrangères.

Ce chapitre présente quatre régions de la CE qui sont particulièrement impressionnantes : le Baden-Wurttemberg en Allemagne, la Catalogne en Espagne, la Lombardie en Italie et la région Rhône-Alpes en France. Depuis des siècles, ces régions constituent des centres financiers, industriels, commerciaux et culturels; aujourd'hui, ils assurent à l'Europe un avantage concurrentiel international. Le nom qu'on a donné à ces quatres régions est celui des Quatre moteurs de l'Europe.

Lors de la conférence «Interrégion 90» en juin 1990, Toronto a accueilli les dirigeants d'affaires des Quatre moteurs. Il a été décidé d'ouvrir des bureaux de représentation dans chacune de ces quatre régions et en Ontario pour promouvoir les entreprises conjointes et les efforts de collaboration sur les nouveaux marchés étrangers entre l'Ontario et les régions. Ceux-ci comprennent:

- l'établissement d'un centre d'affaires inter-régional à Toronto en vue de développer des échanges entre les cinq régions;
- la coordination entre les cinq de l'évaluation des possibilités économiques qui s'offrent en Europe de l'Est;
- les efforts conjoints pour la pénétration des marchés et la création d'alliances commerciales en Amérique du Nord;
- la coopération sur les questions environnementales; et
- une exposition économique conjointe qui sera présentée au cours de foires industrielles à travers le monde.

Aussi importants que puissent être les Quatre moteurs, il faut aussi examiner d'autres régions de la CE, ce que nous n'avons pu faire faute de place. Dans le préambule du traité de la CE, les États membres ont déclaré leur objectif de «réduire les différences existantes entre les diverses régions ainsi que le retard des régions défavorisées.» Le coeur de cette entreprise est le Fonds européen de développement régional, mieux connu sous le nom de Fonds régional. On peut accéder à ce fonds en participant aux programmes nationaux ou régionaux au sein des États membres de la CE. Les gouvernements européens offrent par le biais d'organismes comme DATAR en France des incitatifs intéressants (subventions et abattements fiscaux) aux entreprises qui acceptent d'investir dans les régions sous-développées. En participant aux programmes nationaux ou régionaux de la CE, les entreprises canadiennes peuvent prendre avantage des politiques régionales de la CE.

Utiliser des régions pour se tailler une place concurrentielle

Avec l'intensification de la concurrence internationale et l'innovation technologique, les caractéristiques régionales telles que la proximité des marchés, la disponibilité d'une main-d'oeuvre compétente, l'excellence technologique, les coûts d'opérations stables et la qualité de vie sont devenues des questions d'une grande importance.

Par l'application des méthodes de fabrication intégrée par ordinateur (FIO) dans le but de réduire les coûts et d'améliorer la qualité de production, les entreprises dépendent de plus en plus d'ingénieurs et de techniciens compétents. Pour plusieurs entreprises, la qualité de la main-d'oeuvre constitue un élément plus important que ses coûts. Il en résulte alors que l'un des facteurs déterminant devient celui du choix d'une localité à proximité d'institutions d'enseignement qui forment des ingénieurs, des techniciens et des opérateurs en FIO. Qu'une firme soit active en technologie avancée ou dans des secteurs plus traditionnels n'a plus d'importance, tous les secteurs industriels utilisent de plus en plus de processus de production technologiquement avancés. C'est pour cette raison que ces facteurs d'emplacement peuvent être aussi importants pour les entreprises productrices de technologie avancée que pour les entreprises dont le contenu technologique est faible.

Les industries manufacturières de haute technologie et de valeur ajoutée ont particulièrement tendance à s'installer dans des régions où le réseau de sous-traitants est bien établi. Par exemple, Mannesmann, entreprise allemande des plus importantes au monde dans le domaine mécanique (machines outils, hydraulique), a installé sa filiale française près de Grenoble, dans la région Rhône-Alpes. À cause du type de ses produits, elle a établi un réseau d'affaires avec quelques 500 entreprises locales qui lui servent de fournisseurs. Hewlett-Packard a aussi installé son usine dans la même région et a développé des relations avec 250 sous-traitants locaux.

Les entreprises qui souhaitent établir des capacités de production à faible coûts de main-d'oeuvre s'installent au Portugal ou en Espagne, notamment en Catalogne. Les entreprises de services, y compris les sièges de grandes multinationales, sont venus en grand nombre s'installer dans des villes telles que Milan, Paris, Bruxelles, Londres et Munich. Le capital financier est surtout dirigé vers la Suisse, le Luxembourg et la Grande-Bretagne à cause de leur secteur financier très bien développé.

Quelques-uns des facteurs clés utilisés par les entreprises pour évaluer les régions sont:

- l'infrastructure des communications;
- la disponibilité de la technologie;
- la compétence et l'efficacité des fournisseurs;
- la fiabilité des sources d'énergie;
- l'enseignement supérieur, les instituts de formation technique et la qualité de la main-d'oeuvre; et
- une bonne qualité de vie (air non pollué et accès à la nature) qui contribuent à la motivation des travailleurs spécialisés.

Les 24 régions les plus compétitives de la CE (sur 160)

Classement*	sous-région (région), pays
1	Damstadt (Hesse), Allemagne
2	Oberaven (Hesse), Allemagne
3	Stuttgart (Baden-Wurttemberg), Allemagne
4	Hambourg, Allemagne
5	Île-de-France, France
6	Karlsruhe (Baden-Wurttemberg), Allemagne
7	Luxembourg
8	Rheinland-Pfalz (Rhin), Allemagne
9	Val d'Aoste (Nord-ouest), Italie
10	Berlin (Ouest), Allemagne
11	Hovedstadsregionen, Danemark
12	Mittelfranken (Bavière), Allemagne
13	Alsace, France
14	Düsseldorf (Westphalie), Allemagne
15	Greater London (Sud-est), Royaume-Uni.
16	Freïburg (Baden-Wurttemberg), Allemagne
17	Tübingen (Baden-Wurttemberg), Allemagne
18	Lombardie, Italie
19	Grampian (près d'Aberdeen, Écosse) Royaume-Uni.
20	Ligurie(Nord-ouest), Italie
21	Schwaben (Bavière), Allemagne
22	Rhône-Alpes, France
23	Cologne (Westphalie), Allemagne
24	Emilie-Romagne, Italie

* On a déterminé le classement en pondérant quatre variables : PNB/personnes employées (25 %), PNB/population (25 %), chômage (40 %) et potentiel d'emploi (10 %).

Source : CE 1987.

Baden-Wurttemberg

Demandes de brevets, 1988
(par 100 000 habitants)

Baden-Wurttemberg	76
Hesse	69
Bavière	58
Hambourg	55
Nordrhein-Westfalen	50
Schleswig-Holstein	31
Berlin-Ouest	30
Niedersachsen	29
Brême	21
Sarre	17
Rheinland-Pfalz	12

Source : Ministère des affaires économiques et de la technologie (État du Baden-Wurttemberg).

Situé au sud-ouest de l'Allemagne, la région du Baden-Wurttemberg est reconnue comme étant l'État de la haute technologie. Les entreprises canadiennes qui souhaitent trouver des partenaires dans le secteur de la technologie des machines et d'autres secteurs de technologie avancée trouveront dans cette région d'innombrables possibilités. Cet état compte 9,4 millions d'habitants et dispose d'une superficie de 36 000 km2. Situé au coeur de l'Europe, il est donc très proche d'un marché potentiel de 200 millions de personnes. Cet état offre aussi une qualité de vie exceptionnelle. Parmi ses points d'attraction, on peut citer la Forêt Noire et le Lac de Constance; il est proche de la Suisse et des Alpes. Ces principales villes sont Stuttgart, Heidelberg, Karlsruhe, Mannheim, Freïberg et Tübingen.

Structure

C'est dans cet état que les grandes entreprises comme Mercedes-Benz, Porsche, Bosch, Zeiss, Sony, IBM et Hewlett-Packard ont installé leurs sièges sociaux ou leurs bureaux chefs allemands. Cependant, la structure industrielle de cet état se caractérise par l'éventail très large de petites et moyennes entreprises innovatrices et diversifiées, dont plusieurs ont été la propriété de familles qui les gèrent depuis des générations. Les moyennes entreprises de cet État sont très flexibles et offrent des produits de grande qualité et à tous les niveaux de technologie. Elles sont souvent les fournisseurs de grandes sociétés et dans certains cas d'entreprises reconnues à travers le monde.

Infrastructure et capacité

Le Baden-Wurttemberg dispose d'une excellente infrastructure technologique, comprenant la plus haute concentration d'instituts de recherche en Europe. Il existe aussi un très grand nombre de parcs industriels très bien financés. Presque 25 % des installations allemandes de R et D appliquée se trouvent ici. Leurs domaines de recherche comprennent:

- la micro-électronique;
- l'ingénierie de contrôle et de mesure;
- la technologie des capteurs;
- la technologie des matériaux.
- la biotechnologie;
- la technologie médicale; et
- la technologie de l'environnement.

Les secteurs industriels du Baden-Wurttemberg, 1988
(pourcentage d'employés)

Ingénierie mécanique	18,2
Ingénierie électrique	17,5
Fabrication d'automobiles	15,9
Industrie textile	4,8
Chimie industrielle	4,8
Production de fer, tôle de fer et produits métallurgiques	4,7
Industrie alimentaire	3,8
Ingénierie de précision, optique et horlogerie	3,4
Produits de plastique	3,4
Produits du bois	2,7

Source : Ministère des affaires économiques et de la technologie (État du Baden-Wurttemberg).

Neuf universités, dont 2 à vocation technique, sont implantées dans cet État, ainsi que 23 instituts polytechniques, trois instituts de recherche à grande échelle, onze Instituts Max Planck, quatorze instituts et centres de recherche dirigés par la Société Fraunhofer, neuf instituts pour la recherche industrielle conjointe et 100 centres de transferts de la Fondation Steinbeis. Au total, ceci constitue 150 instituts scientifiques engagés activement dans la recherche. Il y a aussi un certain nombre de collèges d'enseignement professionnel au sein desquels les étudiants, qui sont aussi employés d'entreprise, peuvent ainsi combiner la théorie à la pratique. Tous les ans, 90 000 diplômés entament, dans ces collèges, leur formation dans un secteur professionnel particulier.

La situation géographique centrale de cet État en fait le préféré des utilisateurs du réseau européen des transports et il dispose également d'excellents réseaux routiers, ferroviaires, aériens et fluviaux.

Les investisseurs

Le Baden-Wurttemberg recherche activement les investisseurs et les entreprises que le partenariat intéresse. C'est ici que les plus importants investisseurs du monde ont choisi de s'installer ou d'y trouver des partenaires locaux. L'ensemble des investissements étrangers totalise déjà 14 milliards de dollars. Les États-Unis, la Suisse et le Royaume-Uni prennent la part du lion. Voici quelques unes des sociétés qui s'y sont installées :

- Asea Brown Bovery
- Hewlett Packard
- John Deere
- Minolta
- Proctor et Gamble
- Citizen
- IBM
- Michelin
- Nokia
- Sony

Performance

Le Baden-Wurttemberg a enregistré des taux de croissance élevés au cours des années 1980. En 1988, cet État a exporté des marchandises totalisant 70,4 milliards de dollars, soit 17,7 % de toutes les exportations allemandes, prenant ainsi la première place parmi les états allemands. La plupart des entreprises sont habituées à avoir des relations commerciales internationales. C'est aux États-unis, en France, en Italie, en Suisse et en Grande-Bretagne que se trouvent les clients les plus importants de cette région.

En 1988, le produit intérieur du Baden-Wurttemberg était de 25 293 dollars par habitant, à comparer avec la moyenne ouest-allemande de 24 058 dollars. Le produit intérieur brut de l'État s'est accru, en 1988, de 3,6 %.

Les programmes

Les programmes du Baden-Wurttemberg prévoient une aide active de l'État aux entreprises étrangères qui recherchent des partenaires dans la région. Les entreprises canadiennes qui s'y intéressent trouveront utiles les programmes suivants :

Le Ministère des affaires économiques et de la technologie (Baden-Wurttemberg) :

Ce ministère sert de premier contact pour les entreprises qui s'intéressent au Baden-Wurttemberg. Les entreprises canadiennes verront que cet organisme est en mesure de répondre à toutes les questions concernant l'installation d'unités industrielles ou la conclusion d'accords de collaboration avec d'autres entreprises. Ce ministère peut les mettre en contact avec des partenaires potentiels et fournir les conseils sur les incitatifs financiers. Une assistance est disponible pour les nouvelles entreprises et les nouveaux projets, plus particulièrement pour les entreprises à haut contenu technologique, pour les entreprises conjointes développées par les PME, et pour les propositions du domaine environnemental.

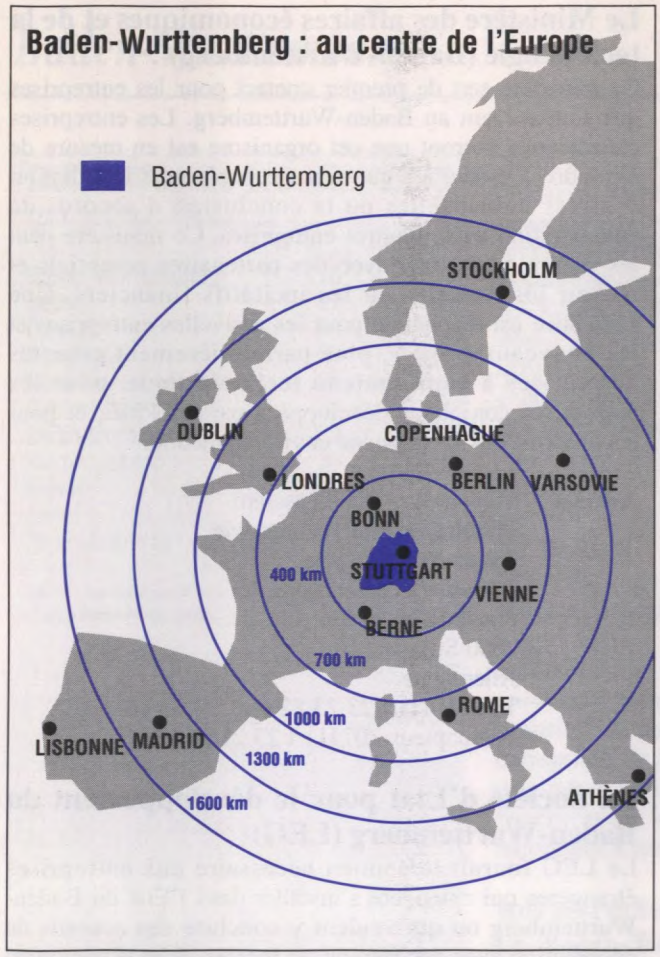
Adresse: Ministerium für Wirtschaft
Mittelstand und Technologie
Baden-Wurttemberg
Theodor-Heuss-Strasse 4
Postfach 10 34 51
7000 Stuttgart 10
Allemagne
Tél. (0711) 1 23 23 82 ou 1 23 23 66
Télécopieur: (0711) 1 23 21 26

La Société d'État pour le développement du Baden-Wurttemberg (LEG)

Le LEG fournit le soutien nécessaire aux entreprises étrangères qui entendent s'installer dans l'État du Baden-Wurttemberg ou qui veulent y conclure des accords de coopération avec des entreprises locales. Tout le personnel du LEG s'exprime en anglais et ses services sont gratuits. Voici les cinq catégories de services qu'il offre:

- trouver des partenaires locaux adéquats pour une alliance;
- aider au choix de l'emplacement;
- trouver un partenaire en R et D et fournir le soutien à la R et D;
- trouver des fournisseurs; et
- fournir des services de soutien généraux à la production.

Adresse : LEG
Corporation de développement de l'État de Baden-Wurttemberg Ltd.
République fédérale d'Allemagne
Ministère de la coopération industrielle et de développement
B.P. 718
D- 7000 Stuttgart 1 Allemagne
Tél. 0711 2177-330



Organisme du Baden-Wurttemberg pour la coopération économique internationale

Cet organisme est formé conjointement par les associations industrielles du Baden-Wurttemberg et le gouvernement de l'État. Il conseille les entreprises étrangères qui désirent s'installer dans cet État et les renseigne sur les entreprises partenaires éventuelles. Il dispose aussi d'une base de données sur l'infrastructure de la région; il fournit aussi des services immobiliers industriels; il vous aide aussi lors de demandes de subventions financières ou la rédaction de contrats entre les PME locales et leurs partenaires étrangers.

Adresse: Gesellschaft für internationale wirtschaftliche Zusammenarbeith mbH
Schlossstrasse 25
7000 Stuttgart 1
Allemagne
Tél. (0711) 22 78 70
Télécopieur. (0711) 2 27 87 22

La Fondation Steinbeis pour la promotion économique

L'objectif de cette fondation est d'aider les entreprises à résoudre leurs problèmes en R et D. Elle peut aussi faciliter le contact entre ses clients et les instituts de recherche de la région.

La Fondation fournit des renseignements sur les questions plus générales de R et D, de progrès technologiques ainsi que d'études de technologie et de marché. Elle réalisera aussi des contrats précis de R et D pour certains clients. Elle aide aussi à définir la région qui convient le mieux à un produit et à son exploitation et permet le rapprochement entre partenaires d'affaires dans le but d'exploiter au maximum certaines idées. Elle peut aussi servir de conseiller lors de l'établissement de nouvelles entreprises à haute teneur technologique.

Adresse: Seinbeis-Stiftung für Wirtschafts-forderung
Schlossstrasse 25
7000 Stuttgart 1
Allemagne
Tél. (0711) 22 90 90
Télécopieur. (0711) 2 26 10 76

Plusieurs entreprises d'envergure internationale ont recherché des partenaires catalans à cause des faibles coûts de la main-d'oeuvre dans cette région. La Catalogne est le centre de production le plus important d'Espagne. Les six millions de Catalans, toute proportion gardée, contribuent plus à la production espagnole que toute autre région d'Espagne, à l'exception de Madrid qui est le point de convergence de tous les marchés de capitaux du pays et des îles Baléares qui constituent le plus grand centre touristique d'Espagne. La Catalogne a pour frontières la Méditerranée et les Pyrénées. Barcelone, la capitale de la province, a de nombreux chefs-d'oeuvre architecturaux et rénove actuellement en préparation des Jeux Olympiques d'été de 1992.

Structure

La plupart des entreprises catalanes sont petites, familiales et n'ont pas les ressources en capital nécessaires à leur expansion. Bien que le secteur des services soit maintenant le plus important, l'ensemble de l'économie catalane est lourdement industrialisé : le secteur manufacturier totalise 40,6 % du PIB, les services 56,8 % et l'agriculture 2,87 %.

Infrastructure et capacité

La Catalogne dispose d'un nombre important de fournisseurs diversifiés, d'une main-d'oeuvre hautement compétente et de taux salariaux relativement bas par rapport à l'Europe industrialisée, un marché intérieur en expansion rapide et une infrastructure bien développée qui comprend les parcs industriels, les transports et les communications avancées. En préparation des jeux Olympiques, Barcelone a construit un nouvel aéroport, un métro, des rocades, de nouveaux égouts, des hôtels et des appartements. La ville débourse aussi 590 millions de dollars pour renouveler son réseau de communications. Il était en effet très difficile, par le passé, d'obtenir une communication téléphonique avec l'étranger aux heures de pointe le matin. Au total la ville a investi 4,7 milliards de dollars dans de nouvelles infrastructures.

En juillet 1987, les gouvernements catalan et barcelonais ont créé le Parc technologique de Valles (PTV); ce parc est destiné à l'industrie et à la recherche de haute technologie. Il se trouve à 15 kilomètres de Barcelone aux côtés du Centre national pour la micro électronique et l'Université autonome de Barcelone. À peu près 20 entreprises multinationales du domaine technologique et cinq centres de recherche se sont installés dans la région. Les cinq priorités du PTV sont : la micro-électronique, les télécommunications, la robotisation avancée, les lasers et les nouveaux matériaux ainsi que la biotechnologie. Les entreprises suivantes sont déjà dans le PTV ou se sont engagées à s'y installer :

- Balzers-Elay (20 % Balzers AG)
- Centro Technologico ASCAAM
- Craftsman
- Grupo Comelta
- Lana Sarrate
- McDonnell Douglas
- Olivetti
- Protoc Robotica
- Ready Systems (65 % Geveke)
- Semiconductors
- T et G International
- Tako
- Tedel (50 % Tonna Electronique)
- Telefonica D'Espana
- Telesincro (40 % Honywell Bull)

Ordre de grandeur des salaires à Barcelone, 1989

Secteur: Équipement électronique professionnel	Salaire annuel	Coût total pour l'entreprise*
Superviseur, 1er niveau	17 657,5	23 838,4
Travailleur qualifié (1er niveau)	15 872,2	21 427,6
Travailleur qualifié (2ème niveau)	14 333,5	19 349,6
Travailleur qualifié (3ème niveau)	13 486,2	18 206,2
Préposé à l'entreposage	13 769,4	18 589,7
Conducteur de camion	12 781,8	18 031,6
Travailleur manuel	11 684,4	15 773,1
Chef comptable	47 970,5	64 759,6
Ingénieur (quelque expérience)	32 709,6	44 158,0
Secrétaire de direction (connaissance de l'anglais)	19 067,6	25 741,7

*Ce total est obtenu en ajoutant 35 % au titre de la sécurité sociale au salaire annuel.

Source : CIDEM (Centre d'information et de développement des affaires), Ministère de l'industrie et de l'énergie, Generalitat de Catalogne.

Distribution sectorielle du PIB catalan
(en pourcentage)

Produits métallurgiques et machineries	19,1
Textiles, produits du cuir et chaussures	18,1
Alimentation, boisson, et tabac	12,3
Produits chimiques	10,9
Produits énergétiques et électricité	10,6
Caoutchouc et plastique	7,5
Produits du papier et imprimerie	7,0
Matériel de transport	5,4
Matériaux de construction	5,2
Bois, liège et meubles	2,9
Minerais et métaux	0,9

Source : CIDEM (Centre d'information et de développement des affaires), Ministère de l'industrie et de l'énergie, Generalitat de Catalogne.

Répartition sectorielle de l'investissement étranger en Catalogne, 1989
(millions de dollars)

Extraction et transformation de minerais et produits chimiques	741,31
Autres fabrications	637,07
Métallurgie	466,24
Agriculture et transformation alimentaire	437,30
Commerce et tourisme	349,59
Transports et communications	56,30
Construction	22,83
Énergie	0,51

Source : CIDEM (Centre d'information et de développement des affaires), Ministère de l'industrie et de l'énergie, Generalitat de Catalogne.

Investisseurs

Au cours des dernières années la Catalogne a attiré d'importants investissements étrangers. Entre 1988 et 1989, l'investissement étranger dans la région a augmenté de 55 %, passant de 2,5 milliards de dollars à 3,7 milliards de dollars. Pour ne citer qu'un exemple, la Catalogne reçoit actuellement 90 % de l'investissement japonais en Espagne. Parmi les entreprises japonaises qui ont décidé de s'installer en Catalogne on peut citer les suivantes :

- Nissan prévoit élargir sa filiale espagnole, Nissan Motor Iberica, dont elle possède 65 % des actions. Elle va diversifier sa production qui est actuellement centrée sur les camionnettes et les véhicules à quatre roues motrices pour y ajouter les petites automobiles d'ici 1993. Nissan investira 1,2 milliard de dollars au cours des cinq prochaines années pour la construction d'un nouveau centre de conception automobile, d'une piste d'essai (en collaboration avec VW-SEAT) et pour l'élargissement de son usine barcelonaise.
- Sony investira 82 millions de dollars pour construire une nouvelle usine de fabrication de postes de télévision couleur à Barcelone dont la moitié de la production sera exportée. Il investira aussi 11 millions de dollars pour améliorer ses installations de production vidéo.
- Toshiba inaugurera les bureaux chefs de son entreprise espagnole à Barcelone et annoncera des plans d'installation d'une usine de production d'ordinateurs portables.
- Sanyo investira 15 millions de dollars dans la construction de son installation européenne de recherche et de développement à Barcelone. Il va entreprendre des recherches dans le domaine de la télévision à haute définition.
- Shikibo, une firme japonaise de textile, a investi environ 26 millions de dollars dans une usine de textile.
- Kao consacrera 82 millions de dollars à l'établissement d'une nouvelle usine hautement automatisée afin de produire des disquettes destinées au marché européen.

Performance

La Catalogne est la région la plus dynamique d'Espagne. Avec 16 % de la population, cette région génère à peu près 20 % du PIB, plus que n'importe laquelle des autres régions d'Espagne. Et sa part de la production industrielle totale espagnole s'élève à 27 %.

La récession actuelle a été durement ressentie par le secteur touristique en particulier et par les grands employeurs industriels, spécialement dans les domaines du textile et de la construction, qui employaient chacun 18 % de la main-d'oeuvre totale. Même si le taux de chômage se situe à 14,3 % dans cette région, il est bien en dessous de la moyenne nationale.

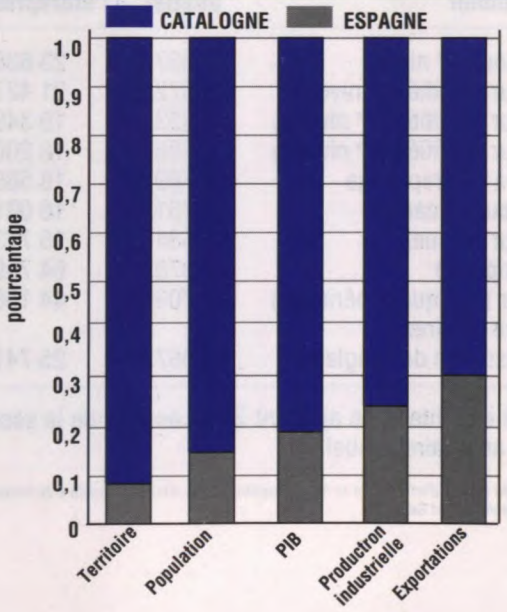
Les programmes

Dans ce qui suit, on trouvera des renseignements qui peuvent aider à identifier les institutions catalanes qui encouragent le partenariat.

CIDEM, (Centre d'information et de développement des affaires), est un organisme gouvernemental qui est destiné à attirer des investissements étrangers et encourager les zones industrielles dans la région. Sa publication, Catalonia Business, est disponible au bureau New-Yorkais du CIDEM à l'adresse suivante , Centre for Information and Business Development, Department of Industry and Energy, Generalitat of Catalonia, Spain, 747 third Avenue, 20-th Floor, New York, N.Y. 10021, Tél. (212) 755-8830 et Télécopieur : (212) 755-8837.

FEDER fournit des subventions aux industries, aux services et aux ateliers en vue de la création de nouveaux emplois, au développement de l'infrastructure industrielle des zones en développement, de l'aide aux PME et une assistance par le biais d'études de marchés et d'activités de promotion. Elle peut octroyer aux PME des taux d'intérêt bonifiés sur les emprunts jusqu'à concurrence de 3 %.

Investissement étranger en Catalogne, par secteur, 1989



Bien que la Catalogne n'ait pas été désignée comme «zone de développement», le gouvernement espagnol fournit néanmoins des subventions aux entreprises qui créent, modernisent ou élargissent leurs installations là-bas. Ces subventions peuvent atteindre 20 % des investissements en capital. Les taux d'intérêt peuvent ainsi être réduits à 6 %.

CDTI, le Centre d'innovation technique et industrielle, aide à financer des projets de technologie et de développement de produits. Par exemple, il peut aider à financer le capital de risque, offrir des prêts ou obtenir des emprunts pré-financés.

BCI, la Banque de crédit industriel, garantit des crédits pour le financement d'activités industrielles.

COPREC, Réindustrialisation Catalane, collabore avec les institutions financières catalanes pour offrir des crédits industriels.

Le Ministère de l'industrie et de l'énergie de Catalogne offre des taux d'intérêt préférentiels ainsi que diverses subventions à l'innovation technique et au développement industriel.

IMPI, l'Institut pour les petites et moyennes entreprises, aide les PME en leur fournissant un support financier pour fins de garanties.

ICEX, l'Institut espagnol de commerce international, encourage les exportations en aidant au financement, au crédit à l'exportation et à l'assurance.

CIRIT, la Commission inter-ministérielle pour la recherche et l'innovation technique, offre des octrois aux spécialistes techniques et industriels. Elle offre aussi des subventions et sa propre participation à divers projets.

La Société catalane de capital de risque encourage les nouvelles industries et y participe.

PEIN II, Le deuxième Plan national d'électronique et d'informatique, offre des subventions aux entreprises et aux institutions qui se livrent à des études ou à des projets relatifs au développement technologique dans les secteurs électroniques et informatiques.

Les investisseurs américains, européens et japonais s'entraident pour pénétrer l'Espagne.

Nippondenso, le plus important fabricant de composantes d'automobiles au Japon forme avec le deuxième manufacturier européen, le Français Valeo, une entreprise conjointe dans la ville catalane de Manresa pour fabriquer des systèmes d'allumage électronique.

Nissan Motor Iberica et Ford ont signé un accord pour fabriquer et vendre un véhicule tout terrain qui sera développé au Centre technologique européen de Nissan en Espagne et produit dans les usines Nissan à Barcelone. Nissan Motor Iberica, dont Nissan détient 65 % du capital, accroîtra sa production qui se limitait aux camionnettes et aux véhicules à quatre roues motrices pour lui ajouter les petites automobiles d'ici 1993. Nissan prévoit investir 1,17 milliard de dollars au cours des cinq prochaines années. Il va élargir son usine de Barcelone et construire un nouveau centre de conception automobile et une piste d'essai (en collaboration avec VW-SEAT).

Une alliance biotechnologique américano-espagnole

Les Laboratorios Knickerbocker, le plus important manufacturier espagnol d'ensembles de tests de diagnostic médical, et Biotrax Inc, une jeune entreprise de biotechnologie formée par les chercheurs de la Johns Hopkins University Medical School à Baltimore, ont signé, en novembre 1989, un accord pour coordonner le développement, la manufacture et la mise en marché de produits de diagnostic médical destinés aux marchés de la CE et des États-Unis. Ces deux entreprises déploient des efforts complémentaires dans le domaine de la technologie de recombinaison de l'ADN appliquée aux produits de diagnostic et biologiques.

Aux termes de cet accord, Knickerbocker pourra acquérir des actions de Biotrax et fera partie de son conseil d'administration. Biotrax aidera Knickerbocker à lancer les produits de diagnostic de recombinaison de l'ADN dans la CE, alors que Knickerbocker aidera Biotrax dans le développement de nouveaux produits immunodiagnostiques pour pénétrer le marché américain. Les partenaires ont conclu des accords de licences et de distribution réciproques pour importer et mettre en marché les produits de chacune des firmes dans le marché de l'autre. Ils discutent aussi de la possibilité de développement et de commercialisation conjoints pour les prochaines générations de produits biologiques et de diagnostic.

Source : Catalonia Business.

Lombardie

La Lombardie devient le centre dominant, en Italie, de services et de technologie. Comme principal centre d'exportation du pays, ses industries avaient tendance à se concentrer sur le secteur industriel lourd. Maintenant cependant, la Lombardie développe de nouvelles compétences dans les domaines du design, du conseil en génie et des services financiers ainsi que dans certains domaines de la haute technologie comme celui des communications. La région s'est transformée en un centre important de R et D.

La Lombardie a été désignée région distincte le 7 juin 1970. Elle a une superficie de 23 834 kilomètres carrés. Le dernier recensement, en 1986, a enregistré une population totale de 8 874 635 personnes soit plus de 15 % de la population italienne. La Lombardie est la région la plus peuplée de toute l'Italie et la troisième région d'Europe en importance après Londres et Paris. Sa population est comparable à la totalité de la population grecque ou belge, suédoise ou australienne ou portugaise.

La Lombardie est aussi la région la plus riche d'Italie. À Milan, la ville la plus importante de la région, la valeur ajoutée au coût des facteurs par habitant était de 16 960 dollars. Pour la totalité de la région elle était de 16 365 dollars, alors que celle de l'Italie n'était que de 12 254 dollars.

En 1989, la population active lombarde totalisait 3 716 000 personnes, soit 17, 7 % de celle de l'ensemble de l'Italie. Le chômage de la région est bas et varie, selon les estimations, entre 5 % et 7 %, alors que le taux national italien est de 12 %.

Structure

La Lombardie est le centre économique de l'Italie. Son PIB total est de 166 milliards de dollars, soit plus de 20 % du PIB national et un peu plus du double du PIB du Piémont ou de la région Emilie-Romagne.

L'économie de la région est actuellement en transition. Après s'être lourdement concentrée sur les secteurs industriels chimique et pétrochimique ainsi que mécanique, cette région passe maintenant au secteur des services.

Lombardie : une région commerciale importante, 1989

	Importations		Exportations	
	Valeur ($)	(%)	Valeur ($)	(%)
Lombardie	**54 915,9**	**36,8**	**42 532,4**	**30,8**
Piémont	17 087,3	11,4	20 454,1	14,8
Emilie-Romagne	10 085,99	6,8	14 967,1	10,8
Italie	149 411,2	100,0	138 078,9	100,0

Source : ISTAT, 1990.

Ce secteur emploie actuellement 53 % de la population active totale alors que l'industrie en emploie 46 %. Le secteur des services compte pour 68 % de la valeur ajoutée au coût des facteurs de la région, alors que celui de l'industrie compte pour 40 % et celui de l'agriculture 2 %.

Les premières banques européennes, créées au Moyen Âge, étaient lombardes, il n'est donc pas surprenant que Milan soit le centre financier incontesté de l'Italie. La bourse italienne, la plupart des grandes banques italiennes et plus de 40 banques étrangères s'y trouvent.

Comme l'Emilie-Romagne, la Lombardie compte de nombreuses petites entreprises à haute teneur technologique. Mais alors que les PME de l'Emilie-Romagne se consacrent aux machines outils, au textile et aux vêtements, les PME milanaises se consacrent surtout à des secteurs tels que les logiciels, les systèmes intégrés et d'autres secteurs relevant de la technologie de l'information. En 1986, 46,2 % des employés travaillaient dans des entreprises qui comptaient moins de 20 employés.

Infrastructure et capacité

La Lombardie consacre une plus grande part de ses ressources à la R et D plus que ne le font toutes les autres régions italiennes. En 1987, la région a consacré 2,7 milliards de dollars constituant ainsi 28,2 % de la totalité des dépenses italiennes en R et D. De ce montant

La Lombardie est le centre de la puissance économique de l'Italie

	PIB Total $	Région en % du total	Par habitant $	Indice
Piémont	72,23	8,9	16,48	116,2
Lombardie	**166,15**	**20,4**	**18,71**	**131,9**
Emilie-Romagne	68,39	8,4	17,41	122,8
Italie	813,13	100,0	14,18	100,0

Source: ISTAT, 1990

consacré à la R et D, la Lombardie a consacré 4,5 % à la recherche fondamentale, 57,4 % à la recherche appliquée et 38 % au développement. Son voisin, le Piémont réalise un autre 21, 5% de la R et D italienne, ajoutant ainsi à l'importance de l'activité en R et D de la région. Le secteur privé cependant contribue plus aux dépenses de R et D en Lombardie qu'il ne le fait au Piémont. Les entreprises ont totalisé 35,3 % du total lombard à comparer à 28,2 % au Piémont.

On trouve à Milan, comme à Montréal, quatre universités. Bocconi, la Harvard des universités privées italiennes, est particulièrement reconnue pour ses études commerciales, alors que Polytechnico est, elle, surnommée le M.I.T. de l'Italie. Les deux autres grandes universités sont la Cattolica et la Statiale.

Milan est le centre italien du réseau intra-européen de transports, avec des liaisons ferroviaires pour l'Allemagne, la Suisse, la France et l'Est. Elle possède deux aéroports : Malpense et Linate.

Les investisseurs

Le taux des investissements étrangers en Lombardie est très élevé. Quatre des dix plus importantes entreprises de la région sont des multinationales, avec IBM Italia en tête de liste. À l'approche de 1992, les fusions et les acquisitions ont augmenté, amenant des entreprises américaines et européennes, surtout britanniques, françaises et allemandes. La fusion des grandes entreprises italiennes dans le secteur micro-électronique (semi-conducteurs) avec le géant français de l'électronique Thomson en est un parfait exemple. Suite à l'échec de son alliance stratégique avec Olivetti, AT&T a acheté 25 % de Italtel, une importante entreprise italienne de télécommunications. De plus, Sony, Esso et Dupont sont aussi présents dans la région tout comme de grandes entreprises italiennes de télécommunications, telle que Telettra.

Bien que la Lombardie accueille un nombre important de grandes entreprises italiennes, plusieurs d'entre elles parmi les plus connues, comme FIAT et Olivetti par exemple, se sont installées dans le Piémont voisin. Le Piémont et la Lombardie entretiennent des relations économiques très étroites.

Performance

La Lombardie est un des centres importants de commerce. En 1988, 30,8 % des exportations nationales provenaient de la Lombardie, à comparer à 14,8 % en provenance du Piémont et 10,8 % en provenance d'Emilie-Romagne. La Lombardie a totalisé aussi 36,8 % des importations italiennes.

Entreprises importantes en Lombardie

	Ventes (millions de $)	Employés	Classement	Nationalité des propriétaires	Activité
SNAM spa	6 436,6	6 228	9	Italie	gaz naturel
IBM Italia	6 142,0	14 228	10	É.-U.	ordinateurs
Enimont	3 364,6	11 319	13	Italie	produits chimiques
Tamoil	2 791,6	627	18	Moyen-Orient	produits pétroliers
La Rinascente	2 442,0	12 894	21	Italie	commerce
Standa spa	2 366,1	13 675	22	Italie	commerce
Fina Italia	2 223,6	410	24	Belgique	pétrole
Monteshell	1 992,0	570	26	R.U./NE./I.	pétrole
Praoil	1 981,3	1350	28	Italie	pétrole
Publitalia	1 812,4	645	30	Italie	publicité
Philips spa	1 743,8	4072	32	Pays-Bas	fabrication de postes radio et de télévision
Selm-Monted.	1 577,3	650	35	Italie	pétrole
Italtel	1 536,1	9 169	36	Italie/É.-U.	télécommunication
Supermercati	1 344,6	5 368	41	Italie	supermarché
Egidio Galb.	1 321,6	7700	43	Italie/France	alimentation
Peugeot	1 078,7	405	51	France	véhicules commerciaux
Mandadori	915,9	4 447	60	Italie	édition
Siemens	913,0	3 000	61	Allemagne	télécommunication
Bull	904,4	4730	62	France	ordinateurs
Pirelli	899,7	7525	63	Italie	caoutchouc et pneumatiques
Danzas	884,5	894	65	Italie	transport
Snamprogetti	838,3	3 020	69	Italie	génie civil
Bayer	810,6	2 519	71	Allemagne	produits chimiques
3M	775,7	4 069	74	É.-U.	équipement de bureau
Cogefar	768,6	4 566	75	—	ingénierie civile

Source : Dun and Bradstreet et Mondo Economico.

De 1988 à 1989, les ventes du secteur privé de la Lombardie mesurées selon les prix courants du marché ont augmenté de 12 %, soit une croissance réelle des ventes de 7 % si on tient compte de l'inflation.

Les programmes

Le gouvernement régional lombard ne dispose pas d'un service particulier pour traiter avec les entreprises étrangères. La seule source d'assistance à la disposition des entreprises canadiennes intéressées par les possibilités à Milan serait de s'adresser au Consulat canadien et à la Délégation de l'Ontario. Les entreprises peuvent aussi contacter Assolombarda, le bureau régional Lombard de Confindustria, la principale association d'affaires italienne.

ASSOLOMBARDIA (Associazione Industriale Lombarda), Via Pantano, 9 20122 Milan, Tel. 39 (2) 88231-35.

Consulat général du Canada, Via Vittor Pisani 19, Milan. Tel. 39 (2) 669-7451.

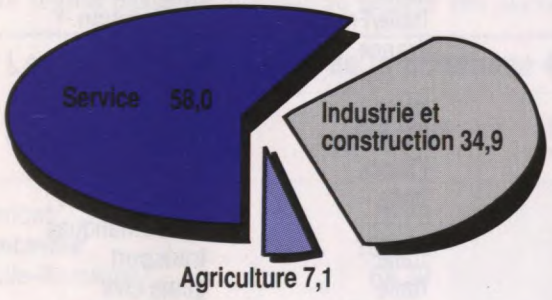
Délégation de l'Ontario, Piazza della Repubblica, 12 Milan 20124.
Tel. 39 (2) 859-2028.

Rhône-Alpes

Cette région est un centre important de technologie et de production; elle se situe au sud-est de la France. Plusieurs grandes entreprises ont choisi de s'y installer à cause de son excellent réseau de fournisseurs. Cette capacité constitue déjà un important avantage concurrentiel parce qu'elle permet aux entreprises de donner en sous-traitance des travaux qu'elles préfèrent ne pas faire. Une telle stratégie diminue les coûts et permet aux entreprises de se concentrer plutôt sur leurs points forts.

Après la région d'Île-de-France, la région Rhône-Alpes est la plus populeuse et la plus riche de France. Sa capitale, Lyon, est la deuxième ville de France après Paris. Lyon et Grenoble constituent les deux piliers industriels et de recherche de la région.

Emplois par secteur dans la région Rhône-Alpes, 1987
(pourcentage de la population active)



Source : Groupe Expansion

Avec une superficie de 43 700 km², la région Rhône-Alpes partage ses frontières avec l'Italie et la Suisse entre deux chaînes de montagnes: les Alpes à l'est et le Massif Central à l'ouest. Sa population totalise 5 175 000 habitants, elle se concentre surtout à Lyon, dans la Vallée du Rhône, à Saint-Étienne et à Grenoble.

À peu près 38 millions d'habitants vivent dans un rayon de 300 miles de la région.

Structure

La métallurgie, l'ingénierie mécanique, les produits chimiques et pharmaceutiques, l'ingénierie électrique, l'alimentation et l'énergie sont les principaux secteurs de la région Rhône-Alpes. Il existe dans la région une diversité de fournisseurs, de sous-traitants et de consultants très compétents. Le partenariat par sous-traitance est l'une des forces de cette région. Grenoble seule, par exemple, dispose de 400 entreprises sous-traitantes, particulièrement dans les domaines de haute technologie: les circuits intégrés, les circuits imprimés, le filage, les bobines, les produits électro-mécaniques, l'ingénierie de précision et les produits de plastique.

La production agricole est élevée. En 1988, la région a totalisé 3,4 millions d'hectolitres de vin, 1,2 million de têtes de bétail, 13,4 millions d'hectolitres de lait et 894 000 tonnes de maïs. Le tourisme, la principale industrie du secteur des services, augmentera sensiblement en 1992 à cause des jeux Olympiques d'hiver qui se tiendront dans la région.

Infrastructure et capacité

La région Rhône-Alpes est au coeur d'un axe de transport nord-sud très important. De supers autoroutes du nord de l'Europe, de Paris, des Alpes et du sud de la France, de l'Espagne, de la Suisse et de l'Italie convergent sur Lyon. Cinquante-trois millions de clients sont à un jour de camionnage de la région. Des bateaux de 5 000 tonnes

font la navette sur le Rhône entre Lyon et Marseille. La capacité de l'aéroport régional est en train d'être élargie. Et Lyon est en voie de devenir l'un des maillons importants du TGV (train à grande vitesse). Le TGV peut couvrir les 480 kilomètres qui séparent Lyon de Paris en à peu près deux heures.

Il y a plus d'espace disponible ici que dans n'importe quel autre centre industriel important européen, à des prix 50 % inférieurs à ceux de Paris. Lyon dispose de trois parcs scientifiques, deux collèges de technologie avancée et de formation industrielle ainsi que de cinq grands centres de recherche. Il y a plus de 300 chercheurs répartis sur 100 laboratoires et centres de recherche en biotechnologie seulement. Grenoble a un bassin total de 8 000 chercheurs (dont 1 500 étrangers) répartis sur huit centres de recherche, sept écoles d'ingénieurs, deux instituts universitaires de technologie, une école de commerce, une école d'administration et trois universités.

Investisseurs

Au cours des dix dernières années, plus de 100 entreprises, dont la moitié étrangères, ont décidé de s'installer à Lyon. Il y a 52 entreprises étrangères à Grenoble qui emploient au total 13 000 personnes. Les multinationales qui ont décidé de s'installer dans la région comprennent:

- Hewlett Packard (ses installations de production mondiale d'ordinateurs personnels);
- Monsanto (sa division agrochimique et d'alimentation pour animaux, son siège social pour la France et ses services financiers pour le sud de l'Europe);
- Carrier (son siège social pour la France et sa plus grande installation manufacturière pour l'Europe);
- Wang (la division des services de traduction de logiciels);
- Caterpillar (équipement de construction);
- Saurer Diederichs (machinerie textile);
- Becton, Dickinson (équipement chirurgical);
- Dow Chemical (produits pharmaceutiques);
- Fasson Avery Products (produits adhésifs); et
- Boehringer Mannheinm (produits pharmaceutiques).

Performance

Le marché boursier de Lyon est en expansion et constitue un indicateur de son développement économique. Grâce à la bonne performance des entreprises locales, ce marché est passé de 1,8 million de dollars en 1981 à 3,61 milliards en 1986.

Programmes

Les adresses suivantes peuvent aider les Canadiens à identifier les institutions régionales qui encouragent le partenariat.

L'Association pour le développement économique de la région lyonnaise (ADERLY)
20, rue de la Bourse
69289 Lyon CEDEX 02
France
Tél. 33 78 38 10 10

Le Bureau d'implantation d'entreprises nouvelles a aidé 450 sociétés à s'implanter dans la région. Il met à la disposition des entreprises des services gratuits d'assistance à l'évaluation et à la réalisation de projets, à l'obtention des renseignements économiques et statistiques; aux visites d'emplacements possibles et à l'établissement des contacts avec les autorités locales. Il existe aussi divers autres avantages tels que des bonis à la création de nouveaux emplois, des garanties de prêts, des prêts à faibles taux d'intérêt, des subventions atteignant jusqu'à 99 % de la valeur du terrain acheté et une aide à l'immobilier industriel.

Le Bureau d'implantation d'entreprises nouvelles (BIEN)
4, Place de Verdun
38000 Grenoble
France
Tél. (33) 76 44 23 26

DATAR, est l'agence d'investissements étrangers qui a pour mission d'assister les investisseurs, elle relève du gouvernement français. Au Canada et aux États-Unis, cet organisme est représenté par l'Agence française de développement industriel. DATAR peut fournir aux compagnies des conseils d'experts sur le choix de l'emplacement, sur la disponibilité d'incitatifs et sur la conformité aux règlements de la CE.

La plupart des octrois de DATAR pour des projets industriels ne se font qu'à des entreprises désireuses de s'installer dans des régions défavorisées excluant ainsi l'Île-de-France et la région Rhône-Alpes. Cependant, il existe des octrois offerts pour la constitution de nouveaux centres de R et D, d'ingénierie, de gestion et de développement de logiciels à travers presque toutes les villes françaises, à l'exception de Paris.

Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR)
1, avenue Charles Floquet
75007 Paris
France
Tél: (33) 1.47.83.61.20
Télécopieur: (33) 1.43.06.99.01

VI. Les secteurs industriels de la CE présentant un intérêt particulier

Bases solides

Aérospatiale

Automobiles et leurs pièces

Biotechnologie

Protection de l'environnement

Services financiers

Alimentation et boissons

Technologies de l'information

Bases solides

Ce chapitre se penche sur quelques secteurs de la CE qui sont particulièrement prometteurs pour les entreprises canadiennes. Ce sont des secteurs dans lesquels la capacité concurrentielle des entreprises canadiennes sur les marchés internationaux est excellente et où elles ont démontré une grande aptitude au développement. Bien que certains de ces secteurs connaissent des difficultés temporaires, leur situation à moyen et à long termes est bonne. Les difficultés économiques actuelles ne sont pas propres à un secteur ou à une région en particulier, elles constituent un phénomène global qui fait ressortir l'importance pour les entreprises canadiennes de trouver des partenaires internationaux qui peuvent les aider à améliorer leur capacité concurrentielle internationale.

Bien que les prévisions à court terme pour l'économie de la CE soient moins favorables qu'elles ne l'étaient l'année passée, les bases demeurent solides. La Grande-Bretagne et l'Espagne sont maintenant en récession, mais l'économie allemande continue de progresser. D'autres économies de la CE comme celles de la France et de l'Italie sont en expansion, bien que plus lentement que précédemment.

On a estimé qu'en 1990 le PIB de la CE avait augmenté d'à peu près 3 % en termes réels. En 1991, la croissance économique de la CE pourrait ralentir et atteindre à peu près 2,25 %. Ce ralentissement est dû à des facteurs internes qui se sont agravés à cause de la guerre du Golfe, de la dépréciation du dollar et des problèmes courants de l'économie américaine. La croissance de l'économie de la CE devrait atteindre à peu près 2,5 % en 1992.

PIB en prix constants

(% de variation)[1]

	1988	1989	1990*	1991*	1992*
Canada	4,4	3,0	0,9	-0,3	3,6
Belgique	4,3	4,0	3,5	2,3	2,8
Danemark	-0,4	1,3	0,9	1,0	1,8
Grèce	4,0	2,6	1,2	1,0	1,5
France	3,3	3,6	2,5	2,5	2,8
Allemagne	3,7	3,3	4,3	3,3	2,0
Irlande	3,7	5,9	4,5	2,3	3,8
Italie	3,9	3,2	2,6	2,3	2,8
Luxembourg	4,3	6,1	3,2	3,0	3,3
Pays-bas	2,7	4,0	3,4	2,0	2,5
Portugal	3,9	5,4	4,2	3,3	3,8
Espagne	5,0	4,9	3,5	2,5	3,3
Royaume-Uni	4,1	2,2	1,5	0,8	2,5
CE	3,8	3,3	2,9	2,3	2,5
É.-U.	4,6	2,5	1,1	0,3	1,3
Japon	5,7	4,9	6,0	4,3	4,0

* Prévisions provisoires d'octobre 1990
1 PNB pour les É.-U. et le Japon à partir de 1989

Source : Rapport économique annuel de la CE, 1990, et Conference Board du Canada

L'emploi continue de croître, mais il devrait ralentir en 1991 et le chômage devrait augmenter à 8,75 %. Parce que les monnaies de la CE se sont appréciées par rapport aux autres monnaies, la CE n'a pas souffert autant que les autres économies des effets inflationnistes de l'augmentation des prix du pétrole. Néanmoins, l'inflation est en augmentation et pourrait atteindre 5,25 % en 1991.

Les prévisions à plus long terme semblent positives. La CE a une infrastructure industrielle solide et la réalisation imminente d'un marché intérieur unifié lui fournira une accélération supplémentaire. Les possibilités pour les entreprises du secteur de la R et D devraient augmenter étant donné que les gouvernements, le secteur industriel privé et la Commission européenne encouragent une large gamme de programmes de recherche coopérative. Il devrait aussi y avoir des possibilités sur les marchés publics, qui représentent 16 % du PIB de la CE, en particulier pour les entreprises canadiennes qui font de la sous-traitance ou sont partenaires de firmes de la CE. L'unification allemande a un effet stimulant et les entreprises de la CE seront en mesure de prendre avantage de nouveaux marchés en Europe de l'Est.

La libéralisation et l'harmonisation des marchés de la CE, ainsi qu'une coopération européenne croissante, vont créer de nouvelles possibilités dans un certain nombre de secteurs industriels nouveaux, en particulier les télécommunications, les produits pharmaceutiques, l'aérospatiale civile et l'industrie des aliments et des boissons.

Il faut aussi se souvenir que lors de difficultés économiques, les pressions de la concurrence internationale ne font qu'augmenter. Plus que jamais, les entreprises ont besoin d'étendre leurs marchés pour couvrir l'Amérique du nord, l'Europe et l'Asie bien que des stratégies aussi coûteuses que celles des acquisitions et des investissements pour la création d'entreprises seront plus difficiles à supporter. Les alliances stratégiques, par ailleurs, offrent des moyens moins onéreux de croître sur des marchés importants tels que celui de la CE.

Par les temps économiques difficiles que nous connaissons, les entreprises doivent aussi trouver des moyens subtils pour améliorer leur position. L'efficacité n'est pas une garantie suffisante de succès. Des facteurs tels que la qualité, la conception, la commercialisation innovatrice et la distribution dans les délais deviennent des facteurs vitaux si on veut réussir. Par ailleurs, le respect et le maintien des engagements en R et D sont plus importants que jamais. Les entreprises qui décident de réduire les investissements dans leur avenir technologique courent le risque de perdre leur position concurrentielle. Selon le professeur Jordan Lewis, un analyste international des affaires, «dans une mauvaise passe économique, les entreprises qui se retirent perdent leur position. Les positions perdues sont très difficiles à récupérer. Former une alliance avec une autre entreprise pourrait diminuer les coûts, réduire l'investissement et quand même maintenir la position concurrentielle en tirant avantage des ressources du partenaire».

Leurs compétences en ingénierie de pointe ont permis aux entreprises canadiennes de développer des produits uniques tels que le DASH 8, un avion qui s'est accaparé une grande part de son créneau de marché. L'industrie européenne connaît bien les capacités technologiques des entreprises aérospatiales canadiennes et recherche activement de nouveaux partenaires canadiens.

L'industrie aérospatiale canadienne est très orientée vers l'exportation. Les exportations vers la CE sont largement constituées de ventes de moteurs Pratt & Whitney (qui est la propriété de United Technologies), des avions de De Havilland du Canada et de quelques produits de marque d'autres constructeurs d'équipements d'origine. Les exportations totales vont augmenter grâce à la croissance des ventes de composantes au consortium européen Airbus par Canadair, qui est la propriété de Bombardier. Un autre succès canadien est celui de Spar Aerospace qui a développé le Canadarm, devenu l'un des chefs de file dans la recherche pour les stations spatiales et dans les communications par satellites.

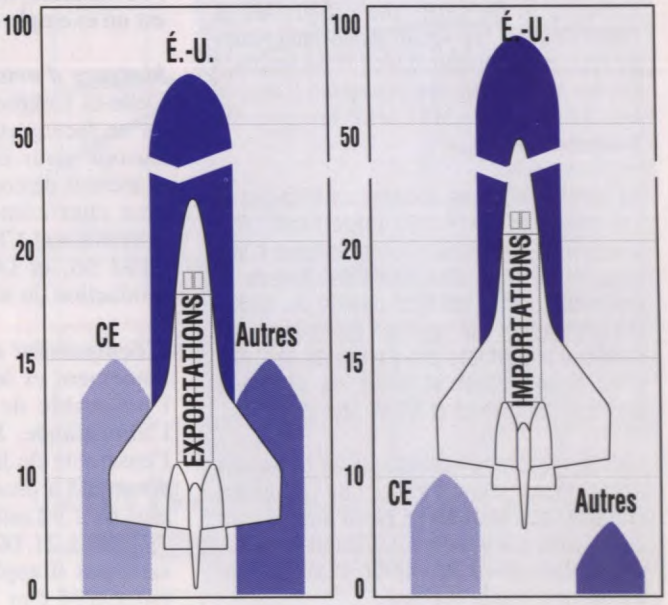
L'industrie spatiale européenne est la deuxième plus importante au monde après celle des États-Unis et bien avant le Japon. Historiquement, l'aéronautique militaire a accaparé la part la plus importante des ventes du secteur aéronautique de la CE, mais elle est en train de perdre de son importance. Par ailleurs l'augmentation de la gamme de produits de l'aéronautique civile de la CE lui a permis de tirer avantage d'une recrudescence des ventes. La croissance à moyen terme de l'aérospatiale européenne sera principalement soutenue par l'aéronautique civile.

L'industrie spatiale européenne a eu un effet important sur la formation du Marché unique de la CE. Des programmes comme celui d'Airbus Industrie, Panavia, Arianespace et l'Agence spatiale européenne ont joué un rôle très important dans le démarrage de l'intégration économique de l'Europe. L'élimination des barrières au commerce aérospatial au sein de la CE remonte plus loin que n'importe quelle autre initiative semblable dans n'importe quel autre secteur du Marché unique.

Structure

Les entreprises aérospatiales européennes ont tendance à être plus petites et moins profitables que leurs homologues américaines. Cette différence de taille constitue une raison suffisante pour les pousser à collaborer entre elles. Les alliances de R et D ont permis aux entreprises aérospatiales de la CE de s'occuper de leurs coûts fixes de développement très élevés. Les alliances ont aussi aidé à régler un autre problème. Les perceptions de l'intérêt national ont conduit à une surcapacité de production aérospatiale en Europe. La formation d'alliances internationales dans la CE a mené à l'ouverture de marchés plus concurrentiels. Les industries de la CE livrent maintenant concurrence sur les marchés globaux, alors que leur marché interne est devenu un marché pan-européen. Les alliances stratégiques ont rendu les industries de la CE beaucoup plus concurrentielles et les entreprises canadiennes et américaines jouent un rôle important dans ces alliances.

Moyenne des exportations et des importations aérospatiales de 1985 à 1989
(en pourcentage)



Source : Ernst & Young, ISTC et AIAC

Marchés

Il y a cinq catégories de produits dans l'industrie aérospatiale civile:

Avions de ligne à réaction : il y a 15 ans, l'industrie européenne ne comptait que pour 4 % de la totalité des commandes mondiales de l'industrie. À la fin des années 1980, elle avait accaparé 25 % des commandes mondiales et les livraisons devraient demeurer semblables pour les années à venir. Les modèles Airbus constituent l'un des facteurs importants de cette augmentation de production, mais la production d'avions de moins de 100 sièges tels que celui de British Aerospace, le BAE 146 et le Fokker 100 s'est sensiblement accrue. Les Européens contribuent aussi à la croissance de l'aviation civile américaine. Par exemple, les entreprises de ce secteur en Italie, en Espagne et en Grande-Bretagne entretiennent des relations étroites avec Boeing et McDonnell Douglas.

Avions de transport régional : ces petits avions équipés de moteurs turbopropulsés destinés aux déplacements régionaux constituent un secteur dont la croissance est très élevée. Ce secteur est dominé par l'industrie européenne

Airbus Industrie : un nouveau concurrent de classe mondiale

Une des entreprises conjointes dans le secteur des avions de lignes qui connait un succès ininterrompu est Airbus Industrie. Elle a rassemblé sept sociétés importantes de la CE y compris les fabricants de moteurs et de carlingues (SNECMA & Aérospatiale), les «champions nationaux» de France, les Britanniques (Rolls Royce et British Aerospace), les Espagnols (Casa) et les Allemands (MBB par le biais de Deutsche Airbus).

La participation des sociétés américaines et canadiennes a été très importante. Par exemple, afin de satisfaire aux besoins d'une capacité de production plus flexible et de se prémunir contre les fluctuations du dollar, les principaux partenaires européens ont conclu d'importants sous-contrats en 1988 avec Bombardier et avec les sociétés américaines Textron et Allied-Signal.

Airbus recherche activement de nouveaux partenaires canadiens. Les sociétés européennes participent aussi à la plupart des projets civils américains importants par des participations de capital et en prenant d'importants sous-contrats.

La société Dowty Canada, qui est une entreprise britannique, fournit des systèmes d'atterrissage à Airbus Industrie pour les modèles A 330 et A 340. Dowty Canada a ouvert une nouvelle usine près de Montréal ce printemps. Et Aérospatiale, l'un des partenaires d'Airbus, en collaboration avec Alenia tente d'acheter de Havilland qui est une propriété de Boeing, pour l'intégrer dans son catalogue d'avions de transport régional.

Airbus a été créée en 1960 afin de développer un avion de ligne destiné au marché européen, cette entreprise a subi beaucoup de transformations, y compris le retrait de la participation britannique en 1969, l'entrée de participants hollandais et espagnols et le retour des Britanniques en 1979. C'est durant cette période que le A300 a été développé. Au cours des années 1980, deux nouveaux avions, le A310 et le A320, ont été présentés et le travail a commencé sur les A330 et A340, rationalisant ainsi la ligne de production et imposant le nom d'Airbus Industrie comme fournisseur sérieux d'une gamme d'avions moyens et longs courriers de différentes tailles. Le consortium est devenu un concurrent de classe mondiale en 1980. Il accapare actuellement plus du quart des commandes mondiales.

qui a fourni 65 % du marché mondial en 1988. En termes de commandes, de 1987 à 1988, le marché mondial s'est accru de 36 % à 18 323 sièges, alors que les livraisons ont augmenté de 23 % en 1988 pour atteindre 11 050.

Les hélicoptères : l'industrie européenne est le plus important exportateur mondial d'hélicoptères, fournissant un peu plus du tiers du marché américain. En 1987, elle en a livré 392, dont 216 destinés à un usage civil. Les livraisons ont atteint 752 unités lors de la meilleure année, en 1982 et 320 unités lors de l'année la moins bonne en 1985. Les prévisions pour ce secteur industriel de la CE sont bonnes, spécialement à l'exportation. Aérospatiale, MBB, Westland et Agusta sont les sociétés dominantes. Fleet est un exemple d'entreprise canadienne qui a réussi dans ce domaine.

Moteurs d'avion : ce groupe de produits a eu une croissance soutenue. Celle-ci s'explique partiellement par le succès des avions européens, bien qu'un facteur plus immédiat soit les commandes de moteurs coproduits en Europe pour des avions américains. Dans ce domaine, il existe plus d'accords de coopération transatlantique que d'accords intra-européens. On peut citer comme exemples d'alliances transatlantiques le consortium international CFM entre l'Europe et les États-Unis pour la production du CFM 56, et IAE entre les États-Unis, l'Europe et le Japon pour la production du moteur V 2500.

L'équipement spatial : l'équipement spatial comprend les véhicules de lancement et les satellites. Bien qu'il ne joue qu'un rôle mineur dans l'ensemble de l'industrie, il prend de plus en plus rapidement de l'importance. En 1980, l'équipement spatial comptait pour 3,1 % de l'ensemble de la production; en 1987, il a compté pour 6,1 %. Le chiffre consolidé a plus que triplé de 1982 à 1987, augmentant de 644 millions à plus de 1,92 milliard de dollars. La main-d'oeuvre employée est passée de 13 720 à 21 000 emplois. Cette croissance est due à la production de satellites d'applications. Les Européens avaient sept satellites en orbite entre 1981 et 1984; 17 ont été mis en orbite de 1985 à 1989. Ils prévoyaient 20 lancements au cours de la période 1990-1994. Le facteur d'expansion le plus important dans le secteur spatial a été celui des ventes de lancements par l'entreprise européenne Arianespace. Arianespace est constituée des plus importantes entreprises européennes participant à la production des systèmes de lancement de fusées Arianne. Onze satellites ont été lancés de 1980 à 1984, 36 de 1985 à 1989 et on prévoit 60 lancements de 1990 à 1994.

Les programmes incitatifs

L'industrie aérospatiale a bénéficié d'une assistance gouvernementale très importante. Cette intervention a pris la forme de financement direct de la recherche et de commandes publiques. Airbus, par exemple, a été partiellement financé par les gouvernements nationaux. En moyenne, le total de la R et D des sociétés européennes de ce secteur s'élève à 20 % du volume d'affaires, dont 7 % sont autofinancées. En ce qui concerne les sociétés américaines, la R et D représente 17 % du volume, dont 4 % sont autofinancés.

Regard sur l'avenir

Une grande partie de la production aérospatiale européenne demeure militaire. Cependant, le marché militaire est en baisse constante à cause de la réduction des budgets militaires, d'une amélioration des relations Est-Ouest et d'un cycle technologique actuellement en transition avec la prochaine génération de systèmes d'armements prévus pour le milieu des années 1990. Par ailleurs, l'aéronautique civile semble exceptionnellement prometteuse à moyen terme grâce à une augmentation sensible du transport aérien et à un besoin croissant de renouveler la génération d'avions de ligne à réaction.

Il existe d'importantes possibilités dans certains créneaux de marchés au sein de la CE pour les entreprises canadiennes de tous les sous-secteurs importants de l'industrie automobile : celui de l'assemblage de véhicules, celui des pièces d'équipement d'origine et des accessoires. La naissance du Marché unique devrait conduire au développement d'un certain nombre d'entreprises européennes de calibre international concurrentiel ainsi qu'à une restructuration des relations avec les fournisseurs au sein de la CE. Au Canada, le secteur industriel des fournisseurs de pièces automobiles est bien développé et est en bonne position de prendre avantage de ce marché en changement, en particulier par le biais d'entreprises conjointes et de partage de technologies.

Les pressions concurrentielles qui s'intensifient font de la livraison dans les délais et de la proximité aux fournisseurs, les deux éléments essentiels de la supériorité concurrentielle dans ce secteur. Ceci veut dire que les entreprises canadiennes devront réellement s'imposer dans la CE. Souvent les alliances stratégiques seront le seul moyen d'affirmer cette présence.

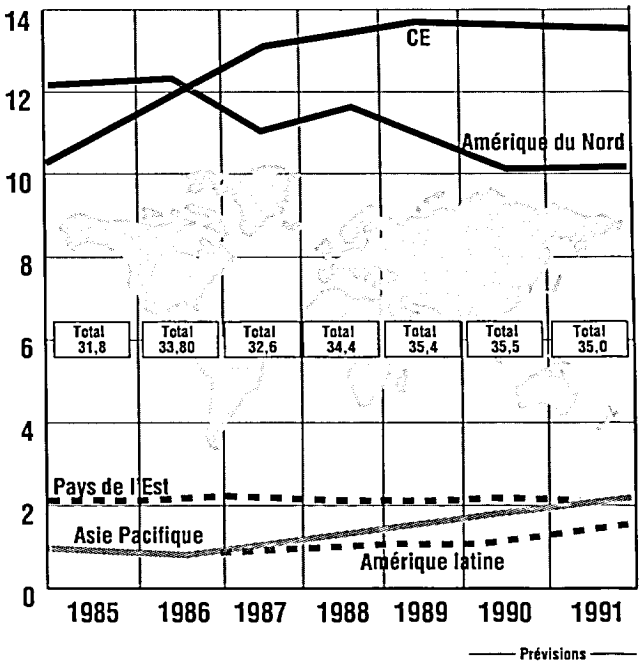
Au cours des années 1970 et 1980, nombre de nouvelles entreprises canadiennes de fabrication de pièces sont devenues des acteurs nord-américains d'importance, tels que Magna International (un fournisseur très diversifié qui dispose de plusieurs petites usines de production), le groupe Woodbridge (produits d'isolation, garnitures de plastique et fauteuils), et A.G. Simpson (moulages de métal). Les entreprises canadiennes de plus grande envergure dotées de la capacité d'agir comme fournisseurs «de services complets» en Europe trouveront dans les entreprises conjointes, avec des fournisseurs européens crédibles, un accroissement sensible de leur présence sur le marché de la CE. Pour pénétrer le marché canadien, certains fournisseurs japonais ont utilisé des stratégies semblables à celles-ci.

Les exportations canadiennes du secteur automobile vers la CE, 1988
($)

Moteurs et pièces de moteurs	7 745 000
Autres pièces	80 711 000
Total des pièces	88 456 000
Véhicules passagers	56 349 000
Camions	69 799 000
Autres véhicules	27 428 000
Total véhicules	153 526 000
Grand total	**242 032 000**

Source : Statistique Canada

Ventes mondiales de véhicules neufs
(millions de véhicules)



Source : DRI World Automotive Forecast Report, novembre 1990

La concurrence accrue sur le Marché unique a fait de la technologie un élément concurrentiel encore plus important pour les sociétés du secteur automobile de la CE. Ces sociétés vont être à la recherche d'entreprises qui pourront fournir les produits ainsi qu'aider à l'amélioration des procédés. Ceci se traduira par des possibilités accrues pour les petites et moyennes entreprises innovatrices canadiennes du secteur automobile.

Les industries automobiles nord-américaines, japonaises et européennes sont à peu près de taille égale : chacune produit à peu près 12 millions de voitures et camions annuellement. Ce secteur industriel est vital à la prospérité de la CE. Il compte pour à peu près 9 % du contenu industriel à valeur ajoutée et emploie directement 1,8 millions de personnes. En tenant compte de l'emploi direct et indirect (des fournisseurs jusqu'aux ateliers de carrosserie), l'industrie emploie un dixième des travailleurs de la CE. Jusqu'à récemment, les entreprises de la CE ne se préoccupaient que du marché interne de la CE, mais ils doivent maintenant faire face a une concurrence croissante de la part de compétiteurs mondiaux, en particulier les Japonais : pour la dernière moitié de 1981, le marché des véhicules de la CE a connu une forte croissance. De 1985 à

Fusions et alliances dans le secteur automobile

Le secteur européen de l'industrie automobile traverse une phase de restructuration importante. Par exemple, Ford Motor Company s'est porté acquéreur de Jaguar, Volkswagen a acheté SEAT, et British Aerospace a acheté Rover. Volvo et Renault ont signé des alliances stratégiques de très grande portée. Et Saab, le constructeur automobile de véhicules de luxe, a formé une entreprise conjointe avec GM.

Les manufacturiers d'équipements forment aussi de nombreuses alliances et d'entreprises conjointes. Par exemple, Renault et Peugeot sont co-propriétaires de la Société de transmissions automatiques qui produit des systèmes de transmissions automatiques pour les deux sociétés.

Les Japonais ont été particulièrement actifs dans le secteur de l'automobile. En formant une entreprise conjointe avec British Leyland, Honda a été l'un des précurseurs. Mazda qui s'était lié à Ford depuis un certain temps, a décidé d'utiliser les usines de Ford en Allemagne pour s'établir dans ce pays. Nissan a construit une usine à Sunderland, Royaume-Uni; Toyota prévoit la construction d'une usine automobile dans le Derbyshire; et Honda va en construire une à Swindon en Grande-Bretagne.

1988, le marché s'est accru de 10,8 millions de véhicules à 13,4 millions de véhicules soit une augmentation de 24 %.

Structure

Le secteur industriel européen de l'automobile a évolué à l'abri de barrières techniques, fiscales et physiques. Alors que ces barrières protégeaient les producteurs locaux contre la concurrence européenne ou non européenne, elles maintenaient en vie des entreprises qui n'avaient plus le niveau concurrentiel international nécessaire à leur survie.

Six manufacturiers principaux de lignes complètes détiennent des parts égales du marché des véhicules de passagers de la CE : Volkswagen, Fiat, Ford, GM, PSA et Renault. On trouve aussi dans la Communauté un certain nombre d'entreprises très rentables qui produisent des voitures de luxe : Daimler-Benz, BMW et Porsche.

Dans la CE, le secteur industriel des pièces d'automobiles a été très fragmenté. Le Marché unique encourage maintenant des modes plus diversifiés d'approvisionnements, ce qui a pour effet de créer des alliances pan-européennes dans le secteur des pièces. Alors que les assembleurs se tournent vers des fournisseurs d'autres États membres de la CE, le plus grand impact est ressenti par les petits et moyens manufacturiers européens de pièces.

Les marchés

La CE est le plus important marché mondial d'automobiles. Cinq années de ventes record ont atteint leur sommet en 1989 avec 13,4 millions d'automobiles, mais cette croissance constante s'est interrompue en 1990 quand les ventes de nouvelles voitures sont tombées de 1,1 % au cours des 11 premiers mois. Les ventes en Allemagne ont continué de croître en 1990, mais elles étaient faibles au Royaume-Uni et en Espagne à cause de la récession qui affectait ces deux économies. On s'attend à ce que la demande demeure soutenue en Allemagne, mais qu'elle baisse au sein des autres marchés européens ainsi qu'en Amérique du nord.

La situation est semblable en ce qui concerne les véhicules commerciaux. Après cinq ans de ventes records, le marché européen des camions est à la baisse. Les fabricants allemands de camion, Daimler-Benz et MAN se portent très bien, mais le ralentissement économique en Angleterre et en Espagne a lourdement frappé le secteur manufacturier britannique et espagnol.

La production européenne de camions dont le poids brut dépasse 3,5 tonnes avait baissé de 10,7 % au cours des premiers 8 mois de 1990. La Grande-Bretagne, l'Espagne, la Suède et les Pays-Bas avaient été les plus durement touchés. L'Allemagne constituait toujours l'exception; on s'attend à ce que la production de camions de la CE diminue en 1991.

Regard sur l'avenir

Les manufacturiers européens d'automobiles peuvent prétendre à une supériorité de conception et d'ingénierie dans certains domaines, mais selon les normes nord-américaines et japonaises leur capacité concurrentielle d'ensemble est faible. À l'exception des constructeurs de voitures de luxe qui exportent partout à travers le monde, les ventes des producteurs de la CE sont restreintes aux marchés européens tels que l'Espagne, l'Italie ou la France.

À moyen terme, on s'attend à ce que l'industrie automobile de la CE souffre de la récession actuelle. À plus long terme, les ventes devraient reprendre grâce à la réalisation du Marché unique, d'une demande croissante de la part des marchés d'Europe de l'est et d'un souci de protection environnementale. Les analystes prévoient une nette amélioration au cours de la période de 1992 à 1995.

Le secteur canadien de la biotechnologie est dynamique et tourné vers l'extérieur. Les secteurs pharmaceutiques et agricoles sont ses forces. Il est constitué de plusieurs petites entreprises nouvelles et énergiques qui sont particulièrement actives dans les domaines des vaccins, de l'insuline et des ensembles de diagnostic médical. La course récente à laquelle se sont livrés d'un côté l'Institut Mérieux, qui est une propriété de Rhône-Poulenc, et de l'autre Ciba-Geigy et Chiron, pour prendre le contrôle de Connaught Bioscience, prouve les capacités techniques canadiennes dans ce domaine. De plus, la force du secteur industriel canadien des ressources constitue un atout pour les entreprises canadiennes dans l'application de la biotechnologie aux industries fondées sur l'exploitation des ressources.

Au Canada, il y a à peu près 220 organisations engagées dans la biotechnologie. Les entreprises canadiennes de ce secteur ont en moyenne six produits en cours de fabrication et six autres en cours de développement. En 1988, les ventes totales du secteur biotechnologique canadien ont atteint 660 millions de dollars. L'agrégat des dépenses en R et D a totalisé 275 millions de dollars.

Structure

Le secteur biotechnologique dans la CE, tout comme les secteurs biotechnologiques nord-américains et japonais, est orienté vers les entreprises importantes qui peuvent supporter les coûts extrêmement élevés que supposent la R et D, les essais et la commercialisation. Les entreprises plus petites qui jouent un rôle important dans le secteur ont tendance à concentrer leurs efforts sur la recherche au service de l'industrie pharmaceutique traditionnelle et des entreprises en biotechnologie de taille plus importante. L'entreprise biotechnologique type a conclu des alliances stratégiques avec six autres entreprises, formant ainsi un réseau complexe qui permet de répartir les coûts et les risques, tout en les protégeant des OPA.

En outre, en maintenant des alliances avec de petites entreprises innovatrices, les sociétés importantes, telles que ICI (Imperial Chemical) en Grande-Bretagne, ont entamé un processus d'investissements lourds en R et D biotechnologique. ICI est en train de développer des plastiques biodégradables produits par des bactéries d'origine naturelle au moyen d'un processus de fermentation. Quelques grandes entreprises européennes dans le domaine des vaccins sont Elf-Sanofi et Rhône-Poulenc-Mérieux, l'acheteur de Connaught Labs au Canada. Les firmes danoise Novo et hollandaise GIST-Broacades constituent deux exemples d'entreprises européennes actives dans le marché des enzymes.

La qualité de la R et D européenne est reconnue et les Européens peuvent compter sur la vitalité de plusieurs entreprises innovatrices de taille moyenne soutenues par les capacités financières de sociétés importantes de ce secteur. Malgré ces facteurs, l'industrie européenne a dû faire face à de difficiles problèmes que la CE essaye maintenant de redresser :

- L'expansion sur de multiples marchés nationaux dans la CE a été difficile à cause de l'importante diversité des régimes de réglementations des brevets ainsi que des législations qui les régissent. Ce problème est en train d'être réglé par le développement de normes pan-européennes prévisibles. Ceci contribuera à augmenter les avantages tirés du programme européen de subventions à la recherche en biotechnologie mené par la CE.

- Le programme de la CE de soutien au revenu des producteurs agricoles a rendu prohibitif le coût des aliments de fermentation (amidon et sucre) pour de nombreuses entreprises. Pour en donner une illustration, une application importante de la technologie des enzymes (édulcorant liquide) a été commercialisée aux États-Unis plutôt qu'au sein de la CE en dépit du fait que plusieurs éléments du développement qui l'ont rendue possible provenaient d'Europe. Ce problème a été réglé par le biais des

Nature des alliances avec des entreprises canadiennes de biotechnologie

En 1989, 87 % des entreprises canadiennes de biotechnologie avaient formé des alliances stratégiques dont:

- 47 % réalisées au Canada;
- 33 % aux États-Unis;
- 13 % en Europe;
- 13 % au Japon; et
- 4 % ailleurs à travers le monde.

Les entreprises canadiennes de biotechnologie ont déclaré que les facteurs les plus importants qu'ils examinent quand ils sont à la recherche de partenaires étrangers sont la crédibilité, l'expertise commerciale et l'accès à la technologie.

remboursements aux entreprises, mais il a quand même constitué un dur coup au développement de la biotechnologie dans la CE.

Quelques observateurs estiment que ces problèmes qui ont affecté l'industrie biotechnologique européenne lui ont fait prendre trois ans de retard sur le Japon et les États-Unis. L'Europe a probablement perdu son avance en biotechnologie moléculaire alors que les États-Unis dominent le génie génétique, et que le Japon est l'un des chefs de file mondiaux en technologie avancée de fermentation et de séparation.

Les fusions et les acquisitions se sont accélérées dans cette industrie. Les sociétés de la CE se sont portées acquéreurs ou ont acheté des participations minoritaires ou majoritaires dans des entreprises européennes et américaines. Ceci a peut-être plus à faire avec le positionnement des grandes entreprises sur les marchés globaux qu'avec 1992.

Les marchés

Diverses applications de la biotechnologie ont un point commun : elles font toutes usage de systèmes vivants pour accomplir des tâches ou créer de nouveaux produits. Les produits pharmaceutiques constituent 68 % du secteur mondial de la biotechnologie, et l'alimentation et l'agriculture en constituent 24 %.

La biotechnologie a été utilisée pour améliorer le bétail et les plantes, mais on en a fait de nombreuses autres applications agricoles, y compris le développement des engrais. Les premiers travaux dans ce domaine réalisés par une entreprise de Saskatoon, Microbio Rhizogen Corp. ont mené à son acquisition par Agricultural Genetic du Royaume-Uni.

Le secteur canadien détient un important avantage international dans les domaines où la biotechnologie a été appliquée aux industries à base de ressources, particulièrement en foresterie, en extraction minérale et en manufacture de pâtes et papier. Il y a aussi un certain nombre d'applications prometteuses pour le contrôle de la pollution.

Les domaines d'application commerciale les plus courants de la biotechnologie sont ceux qu'on retrouve dans les applications médicales et dans la génétique des plantes. Alors que les nouveaux produits thérapeutiques mettent du temps à apparaître, le domaine commercial le plus prometteur est celui du développement des nouveaux ensembles de matériels de diagnostic médical. Il existe un certain nombre d'entreprises canadiennes qui réussissent dans ce domaine, ADI Diagnostics, APO Diagnostic, IAF BioChem International, Biomira et Canadien Bioclinical.

L'autre secteur commercial actuellement viable de la biotechnologie médicale est celui de la fabrication de vaccins et d'immunostimulants. Les exportateurs canadiens réussissent très bien dans ce domaine dont les applications sont à la fois humaines (Connaught Bioscience) et animales (Vetrepharm).

Le programme de la CE

Le programme BRIDGE, Biotechnology Research for Innovation, Development and Growth in Europe, couvre les infrastructures d'information (collecte des cultures, traitement des données), les technologies d'avancement (étude des protéines, modélisme moléculaire, cartographie génomique, biotransformation), la biologie cellulaire et la recherche prénormative (analyse de sécurité et évaluation de la toxicité). S'étalant entre 1990 et 1993, BRIDGE dispose d'un budget de 96 millions de dollars.

Regard sur l'avenir

Compte tenu du retard de l'Europe en biotechnologie, les conséquences de la libéralisation du commerce dans le Marché unique avantageront surtout les entreprises qui ne sont pas de la CE. Ainsi, les principaux concurrents des entreprises canadiennes qui pénétreront ce marché seront américains et japonais. Ce sont de féroces concurrents, mais il y a des ouvertures à exploiter et un certain nombre d'entreprises canadiennes sont déjà en train de le faire avantageusement. Bon nombre de ces entreprises ont choisi de se donner un caractère juridique européen en constituant une filiale européenne dont ils sont les seuls propriétaires, ou dont ils partagent la propriété avec une autre entreprise canadienne, ou bien en créant une entreprise conjointe avec une société européenne.

IAF BioChem

IAF BioChem, une petite entreprise canadienne de biotechnologie a conclu une alliance stratégique avec la multinationale géante britannique, Glaxo Holdings PLC. Glaxo a 38 000 employés et un budget annuel de R et D dépassant 1, 2 milliard de dollars. IAF BioChem est peut-être petit, mais il possède une solide base de R et D : 60 de ses 80 employés sont impliqués dans la R et D et 40 d'entre eux détiennent des doctorats. L'alliance utilisera la puissance de Glaxo dans le domaine financier, dans celui de la mise en marché et dans le domaine technique afin de placer les produits de pointe de IAF BioChem sur les marchés internationaux.

IAF Biochem produit des médicaments, des vaccins, des produits chimiques fins et des ensembles de diagnostic médical. Cette entreprise a été créée en 1986 par un groupe de scientifiques qui ont acheté les installations pharmaceutiques de l'Institut Armand Frappier de l'Université du Québec à Laval, au nord de Montréal. Ils détiennent 10 % des actions alors que deux investisseurs institutionnels, la Caisse de dépôt et de placement du Québec et le Fonds de solidarité de la Fédération du travail du Québec détiennent la majorité des parts.

IAF BioChem a annoncé son alliance stratégique avec Glaxo au début de 1990. Selon les termes de cet accord, la société britannique a payé 15 millions de dollars pour les droits exclusifs à l'exploitation du nouveau médicament anti-sida de BioChem à travers le monde, excepté aux États-Unis et au Canada. Les deux sociétés travaillent de concert à la recherche pré-clinique sur ce médicament. Il a été sélectionné par le «U.S. International Cancer Institute» en 1990 comme étant le médicament le plus prometteur et le plus apte à remplacer l'AZT, bien connu pour ses effets secondaires.

En novembre 1990, l'accord entre ces deux entreprises a été élargi pour comprendre un autre médicament prometteur de BioChem, cette fois-ci un médicament pour combattre le cancer. Ce médicament aussi est moins toxique et plus efficace que n'importe quel autre composé existant de ce type. Les deux sociétés ont formé une entreprise conjointe de R et D et de commercialisation. Glaxo a payé 25 millions de dollars pour acquérir 10 % des avoirs dans cette entreprise et s'est réservé une option de deux ans pour l'achat de 10 % additionnels des actions de IAF BioChem.

Le secteur canadien de la protection de l'environnement est très diversifié et comporte des milliers d'entreprises. L'intégration du marché de la CE offre un certain nombre de possibilités pour les entreprises canadiennes du secteur des services environnementaux et dans certains créneaux de marchés, notamment l'eau et les équipements de traitement des eaux usées, les équipements de surveillance, le traitement des déchets toxiques et le contrôle de la qualité de l'air.

Le secteur des services environnementaux est nouveau et en développement. Les tentatives de mesure de la taille de l'industrie européenne de la protection de l'environnement varient d'à peu près 66,3 milliards en 1987 à 118,4 milliards de dollars en 1989.

Bien que cette industrie soit elle-même jeune, plusieurs des entreprises européennes de ce secteur sont assez vieilles. Elles sont venues de secteurs aussi divers que l'ingénierie mécanique, la chimie, la construction, l'appareillage et les services urbains. Il y a aussi un nombre important de nouvelles entreprises : en Allemagne par exemple, 49 % des entreprises qui pénètrent ce secteur sont de nouvelles entreprises.

Structure

Les industries environnementales de chaque État membre diffèrent beaucoup. Il y a des différences dans la concentration, dans l'intégration verticale, dans le type de propriété (publique ou privée) et dans les domaines de compétence.

L'industrie européenne de protection de l'environnement n'est pas très concentrée puisqu'il existe quelques milliers d'entreprises dans ce secteur. Plusieurs petites et moyennes entreprises voient ce secteur comme un domaine d'activité secondaire. Les sociétés qui se concentrent sur ce secteur sont entre autres celles des fabricants d'équipements qui se sont diversifiés pour se lancer dans des domaines tels que la pollution de l'air et de l'eau et le traitement des déchets. Deutsche Babcock, la plus importante des firmes allemandes environnementales, en constitue un exemple. Les entreprises d'ingénierie qui se spécialisent dans le traitement des eaux, des émanations, l'élimination des déchets ou de la pollution sonore font aussi partie de ce groupe de base. Il y a un certain nombre de géants de la chimie, de la construction et de l'industrie qui se rassemblent autour de ce noyau

La structure des industries des services environnementaux les plus importantes dans la CE

	RFA	Royaume-Uni	Danemark	Italie	France
Répartition* publique/privée	Majorité publique 50/50 pour collecte des DMS** Majorité publique	Privatisation en cours	100 % publique	Majorité publique	Majorité publique
Ingénierie (structure principale)	Groupes industriels intégrés	Entreprises indépendantes ou intégrées avec opérations et gestion	Indépendantes ou intégrées dans des groupes industriels	Groupes industriels intégrés	Groupes intégrés de services urbains
Diversification principaux fournisseurs d 'équipements***	Forte	Faible	Moyenne	Faible	Moyenne
Intégration verticale	En cours	En cours	Limitée	Limitée	Forte
Nouveaux venus	Distributeurs d'électricité, entreprises chimiques et de construction	Groupes de construction et services de nettoyage industriel	Groupes chimiques	Groupes de construction et étatisés	Groupes de construction

* équipement de gestion d'organismes publics
** DMS = déchets municipaux solides
*** eau, air et déchets

Source : Recherche développement international.

Accords entre des entreprises environnementales européennes, 1988-1989

Entreprises	Type d'accord	Domaine
Thames Water (U.K) Ansaldo (I)	Entreprise conjointe	Gestion de l'environnement
Walther (D)-Alsthom (F)	Participation au sein d'une société allemande	Traitement des émissions de sources fixes
Kruger (DK)- Hölter (D)	Entreprise conjointe	Traitement de l'air et des eaux
DDS (D.K.)- Lyonnaise (F)	Coopération en R et D	Traitement des eaux
Biffa (U.K.)- Antwerp Waste Management (B)	Entreprise conjointe	Élimination des déchets urbains
Italgas (I)- Générale des Eaux (F)	Entreprise conjointe	Traitement des eaux
TNEE (F)- Deutsche Babcock (D)	Accord/licence allemande	Traitement des émissions
Lyonnaise (F) - Fiat Ingénierie (I)	Entreprise conjointe	Traitement des eaux
ATV (E) - Northumbrian Water (UK)	Entreprise conjointe	Traitement des eaux

Source : Recherche développement international.

d'entreprises. Bien qu'elles ne soient pas encore lourdement engagées dans le secteur, leur intérêt croîtra probablement à l'avenir. Entre-temps, plusieurs d'entre elles ont créé des divisions environnementales, par exemple, Focsa en Espagne, Hozmann en Allemagne, Bouygues en France et Wimpey en Angleterre. D'autres groupes industriels importants impliqués comprennent ASEA Brown Bovery et RWE (Rheinische Westfalische Elecktrizitatswerke).

Les firmes de la CE sont souvent actives à l'extérieur de la CE. Une entreprise française occupe la première place parmi les fournisseurs d'eau en Amérique du nord, alors qu'une entreprise britannique détient la quatrième place parmi celles qui se spécialisent dans la collecte et le traitement des déchets. En même temps, un certain nombre de sociétés non européennes réussissent très bien sur les marchés européens, par exemple, des entreprises n'appartenant pas à la CE détiennent 80 % du marché des instruments de contrôle environnemental.

L'harmonisation des normes environnementales et la libéralisation des marchés publics de la CE poussent l'industrie vers une concentration et une internationalisation de plus en plus importantes. Il y a eu une prolifération d'alliances et de F et A entre entreprises de la CE, avec pour effet la création de nombreuses filiales. Un grand nombre d'alliances avec des entreprises n'appartenant pas à la CE ont aussi été formées. Pour en citer un exemple, le groupe anglo-canado-américain formé sous Atwood et Laidlaw.

Les marchés

Les marchés des services environnementaux apparaissent souvent suite à une loi, s'épanouissent pour quelques années et retombent ensuite à un niveau de subsistance. Il en résulte que dans ce domaine les affaires sont assujetties à de courts cycles et que peu de sociétés sont en mesure de se consacrer uniquement aux activités de ce secteur où d'y faire des plans à long terme.

Il y a d'énormes différences entre les marchés des services environnementaux dans les différents États membres de la CE. Le marché allemand est plus important que le français et le britannique combinés, et 50 à 100 fois plus important que le grec, l'irlandais et le portugais combinés. Ces différences sont dues aux variations de populations, aux activités industrielles et à la prospérité ainsi qu'aux différences des politiques environnementales des États membres.

Les moyens les plus appréciés de pénétration du marché de la CE pour les entreprises environnementales qui ne sont pas de la CE semblent être celui du partenariat ou celui de l'établissement d'un bureau local. C'est que, bien que la forte demande crée de nombreuses possibilités pour les entreprises canadiennes de protection de l'environnement dans la CE, elles trouvent que leurs options stratégiques sont limitées par le manque d'ingénieurs compétents.

L'exportation vers la CE réussit généralement mieux sur les petits marchés nationaux ou sur les marchés d'Europe du Sud. Pour les manufacturiers canadiens de produits environnementaux, les exportations directes vers la CE seront plus faciles en ce qui concerne les produits de haute

valeur et de petit volume. Autrement, il serait préférable pour les fabricants canadiens d'établir une présence manufacturière en Europe, le plus souvent par le biais d'accords de licences ou de partenariats avec des entreprises européennes plutôt que par la création d'entreprises ou d'acquisitions qui ont tendance à être plus risquées et coûteuses.

Les acquisitions peuvent se justifier dans le cas des entreprises plus importantes de services environnementaux. Par exemple, Laidlaw s'est porté acquéreur de Atwood, une entreprise britannique de gestion des déchets, et SAUR, une filiale du conglomérat français Bouygues, a acheté des parts dans deux sociétés espagnoles. Même là, plusieurs achats se font sous forme de participations minoritaires et préservent le plus souvent le caractère local et la propriété de l'entreprise, deux facteurs importants à considérer en vue de contrats du secteur public.

Les programmes

Le développement de technologies nouvelles joue un rôle important dans ce secteur, touchant à des secteurs aussi divers que la mécanique, les procédés chimiques et le filtrage jusqu'aux méthodes biotechnologiques avancées et les lasers. À cause de l'incertitude et de la brièveté des marchés environnementaux, la R et D de moyen et long termes effectuée par le secteur privé de la CE a eu tendance à traîner. Afin de surmonter cet obstacle, quelques pays de la CE dépensent des sommes d'argent importantes, en particulier l'Allemagne qui en 1985 avait plus dépensé sur la R et D dans ce secteur que les États-Unis et que tous les autres pays de la CE réunis.

ENVIREG est un programme de la CE qui soutient les projets environnementaux de grande échelle dans les régions les plus pauvres de la CE. L'aide financière, qu'apporte ENVIREG aux projets, complète l'aide fournie par les gouvernements régionaux. Les entreprises ne peuvent pas se porter directement candidates à ce programme mais doivent le faire par le biais des gouvernements régionaux.

Alors qu'ENVIREG fournit une aide régionale à grande échelle, MEDSPA, le Community Action for the Protection of the Environment in the Mediterranean Basin, fournit des fonds de capital de risque. Les projets proposés doivent offrir des solutions innovatrices aux problèmes environnementaux et d'autres communautés doivent aussi en bénéficier. Le fonds total disponible dans le cadre de ce projet est modeste, 11 millions de dollars en 1990, 16 millions de dollars en 1991 et 18 millions de dollars en 1992. Les sociétés européennes doivent s'adresser directement à la Commission alors que les sociétés canadiennes doivent obtenir le soutien du gouvernement régional ou provincial de la région dans laquelle ces projets sont effectués.

Le «Network of Environmental Technology Transfer» (NETT) est une base de données parrainée par la CE qui fournit des renseignements sur les fournisseurs de technologie de protection de l'environnement. Des centaines d'entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs environnementaux ont été répertoriées. Les entreprises non européennes peuvent être répertoriées moyennant des frais plus élevés.

Dans le cadre du «Environmental Program for the Mediterranean», la Banque mondiale et la Banque européenne d'investissement (BEI) soutiennent des projets qui visent à protéger la Méditerranée. L'aide est fournie à la conception et à la réalisation de projets, à la mise en place d'institutions, consultations et formulations de politiques et à la mobilisation de ressources financières. Il y a quatre domaines prioritaires : la gestion intégrée des ressources d'eau, la gestion des déchets dangereux, la prévention et le contrôle de la pollution marine par le pétrole et les produits chimiques, ainsi que la gestion de la zone côtière. La moitié des dépenses environnementales de la BEI depuis 1980 a été canalisée à travers ce programme, totalisant presque 3,3 milliards de dollars. La Banque mondiale a dépensé 2,3 milliards de dollars au cours de la même période.

REWARD, «Recycling Waste Research & Development» est un programme de la CE destiné à accroître le recyclage, alléger les problèmes de traitement des déchets et de pollution environnementale, et améliorer les méthodes de traitement des matières premières et des ressources énergétiques. REWARD, qui s'étalera de 1990 à 1992 aura un budget de 9 millions de dollars. Il est ouvert à toutes les universités, les instituts d'enseignement post-universitaire, les organisations de recherche et les entreprises industrielles dans les États membres. Ce programme est ouvert aussi aux organisations internationales et aux entreprises n'appartenant pas à des États membres qui, par le biais d'un accord en bonne et due forme, en font partie ou lui sont associées. Les propositions doivent spécifier où les diverses parties de la R et D seront réalisées.

En juillet 1988, 14 projets EUREKA sur l'environnement étaient lancés comprenant 78 participants pour un coût total estimé à 580,4 millions de dollars. Un programme cadre de développement technologique a aussi été créé en 1989.

Regard sur l'avenir

Les perspectives du secteur européen de l'environnement sont importantes à cause d'une demande publique plus grande pour un environnement plus sain, une demande croissante dans d'autres parties du monde, et la demande constante pour l'utilisation et l'entretien d'un stock plus important d'équipement pour la protection de l'environnement. Étant donné le lien existant entre la demande et les décisions politiques, la perspective à moyen terme est incertaine, mais à long terme, les services environnementaux européens constituent un secteur dont l'avenir est prometteur.

Services financiers

Les marchés de la CE offrent aux institutions financières canadiennes des possibilités variées. Il existe une demande croissante en Europe pour des produits financiers de plus en plus sophistiqués, et ceux que les entreprises canadiennes peuvent offrir sont à la fine pointe du secteur. Les services financiers dans la CE se sont constamment accrus en termes du nombre de personnes employées par ce secteur et en termes de valeur ajoutée à l'économie. Cependant, cette part varie énormément d'un pays à l'autre, de 4 % de la valeur ajoutée du PIB total de la France à 15 % de la valeur ajoutée de celui du Luxembourg. La part particulièrement élevée des services financiers dans les économies du Luxembourg et de la Grande-Bretagne est due au caractère international de leur marché financier. Londres demeure la place financière de l'Europe.

Malgré son expansion rapide en Europe, ce secteur n'est quand même pas aussi développé que celui d'autres pays industrialisés. Par exemple, en 1987, la part de la capitalisation boursière dans la CE n'était que de 21 % en comparaison de 33 % aux É.-U. et de 43 % au Japon.

Structure

C'est le secteur privé qui domine le secteur bancaire de la CE et il y a aussi un mouvement vers la privatisation dans ce domaine au sein de la CE. Le secteur bancaire public a tendance à se spécialiser dans des domaines tels que le financement d'investissements à plus long terme. Actuellement, la main-d'oeuvre employée par le secteur bancaire totalise 65 % de la main-d'oeuvre de tous les services financiers, mais une concurrence croissante et une concentration de plus en plus grande conduira à des diminutions de l'emploi dans ce secteur.

Le sous-secteur des assurances constitue une part importante du secteur des services financiers. En 1987, le montant des primes brutes perçues par les assureurs a totalisé 339,6 milliards de dollars, ou à peu près 5,5 % du PIB européen. Cette industrie emploie un peu plus de 1,5 million de personnes. C'est entre 1960 et 1980 que ce sous secteur a connu son plus haut taux de croissance. Au cours des années 1980, sa part du marché mondial, qui était de 27 %, est tombée à moins de 23 % devant les progrès des entreprises américaines et japonaises. Nonobstant cette baisse, les taux annuels de croissance au sein de la CE se sont maintenus à un niveau élevé.

Les pays de la CE sont entrain de développer progressivement un marché commun des services financiers. Les mouvements de capitaux, les services bancaires et d'assurances et les marchés des actions et des obligations sont en voie de libéralisation (cf. chapitre 1). Ce processus se traduit par une diversification des activités des banques et des sociétés d'assurance. Par exemple, les banques vendent des polices d'assurance émises par des sociétés qui leur sont affiliées et certaines sociétés d'assurance vendent des régimes de retraite. Il en résulte que la différence entre les deux types d'institutions n'est plus tout à fait claire. On pense que les banques vont essayer d'utiliser la technologie pour créer des barrières à la concurrence des institutions autres que bancaires.

Une propension aux confédérations élargies prend naissance dans le secteur européen des services financiers. En général, les institutions ont trouvé que les alliances stratégiques sont des instruments plus souples que ne le sont les fusions. Les alliances entre les banques et les sociétés d'assurances sont courantes, en particulier en Allemagne.

Un exemple classique de partenariat européen de banque et de société d'assurance est celui de l'accord de coopération que la Banque Indo-Suez a signé avec View Rotterdam des Pays-Bas et avec Baltica Holdings, une société danoise d'assurance et de finance. L'entente a permis à la Banque Indo-Suez d'ajouter Scandinavia à son réseau qui s'étend à travers toute la CE, alors que Baltica Holdings, de taille moins importante, peut maintenant offrir à ses sociétés clientes danoises l'accès à un réseau pan-européen. Cette entente permettra aussi à Baltica Holdings d'améliorer son accès au marché des capitaux, lui permettant ainsi de prendre de l'expansion en tant que banque mercantile danoise spécialisée. Il fournit aussi à Baltica un nouveau capital et une protection contre toute tentative hostile de prise de contrôle.

Étant donné que les institutions essayent d'augmenter la productivité et de réduire les coûts, elles effectuent d'importants investissements en nouvelles technologies. Le secteur bancaire contrôle le développement de EFTPOS (transfert électronique de fonds au point de vente). Les associations de détaillants s'attendent à détenir 25 % des actions du réseau Eftpos d'ici 1995. Les sociétés de cartes de crédit et des institutions d'épargne et d'hypothèques devraient y participer. Plus de la moitié des clients sont susceptibles d'utiliser le réseau.

Les marchés

Plutôt que de fournir des services bancaires complets, les banques canadiennes dans la CE veulent se spécialiser dans des créneaux de produits de haut calibre et fournir aussi à leurs clients internationaux des services plus particuliers. Le service est fourni par de petites équipes de spécialistes très compétents et mobiles opérant à partir d'une base centrale, généralement Londres.

Les maisons de courtage canadiennes qui s'établiront en Europe trouveront un marché intéressant pour les actions et les obligations canadiennes. Bien publicisées, les

capacités de recherches minutieuses de l'industrie canadienne du courtage devraient trouver en Europe des marchés réceptifs.

Les Canadiens peuvent aussi offrir une expérience très poussée dans la gestion des fonds mutuels. La France, le Luxembourg et le Royaume-Uni détiennent de nombreux fonds, alors que l'Italie et l'Espagne sont en voie de devenir d'importants marchés pour les fonds mutuels étrangers étant donné que les fonds locaux ne peuvent plus satisfaire la demande.

La demande pour les produits d'assurance et de régimes de retraite a été importante et croissante. Bien que la plupart des États membres de la CE ont des régimes assez complets de sécurité sociale, on s'inquiète de la capacité de ces régimes à dispenser un niveau adéquat de protection. Les marchés qui ont le plus de potentiel sont ceux de l'Italie et de l'Espagne au sein desquels la demande pour les produits d'assurances devraient croître de 20 à 30 % au cours des cinq prochaines années. La France aussi semble très prometteuse.

Les marchés des assurances diffèrent de façon importante d'un pays à l'autre. Les marchés nationaux les plus importants sont ceux de l'Allemagne, du Royaume-Uni et de la France. Le Portugal, l'Espagne et l'Italie ont les plus basses proportions d'assurances-vie par rapport au chiffre d'affaires total.

Les marchés des assurances de la CE sont plutôt concentrés. Dans le secteur de l'assurance-vie, les dix principales sociétés, dans quatre des neuf pays de la CE pour lesquels les renseignements sont disponibles, se sont partagées plus de 90 % du marché. Il n'y a qu'un seul pays de la CE dont la part du marché des dix plus grandes sociétés est inférieure à 50 %. Les marchés d'assurances autres que celles sur la vie sont beaucoup moins concentrés. Dans deux pays de la CE, les dix plus importantes sociétés réalisent plus de 80 % du chiffre total, dans cinq autres pays de la CE la part des dix plus importantes compagnies est inférieure à 50 %.

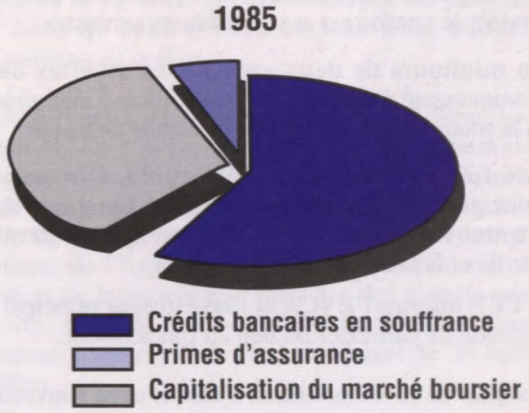
Le marché financier de la CE comparé aux É.-U. et au Japon
(en pourcentage)

Assurance [1]	
CE	21.60
É.-U.	45.50
Japon	19.80
Marché boursier [2]	
CE	27.64
É.-U.	47.70
Japon	114.30
Banque [3]	
CE	33.30
É.-U.	14.50
Japon	36.40

[1] La part de marché de l'assurance par habitant (1986)
[2] La capitalisation boursière en pourcentage du PIB (1987)
[3] La part des banques des déclarations internationales consolidées (1987)

Source : EUROSTAT, DRI, Europe

Composition du secteur
(en % du PNB)



Source: Eurostat, DRI Europe.

Bien que les sociétés canadiennes d'assurance n'aient pas de réseaux de distribution d'assurance dans la CE, elles disposent de types de services sophistiqués d'assurance-vie et de régimes de retraite que les compagnies de la CE recherchent, ce qui constitue une excellente base d'alliances mutuellement avantageuses. Par exemple, le groupe Desjardins a signé un accord avec un autre mouvement coopératif, la Confédération nationale du crédit mutuel de France. Les deux groupes entendent collaborer sur plusieurs types d'activités et s'entraider sur leurs marchés mutuels.

Les programmes

Consortium de capital de risque

Ce système pilote vise à encourager la croissance des PME européennes par le biais de la formation de syndics transfrontaliers de sociétés de capital de risque. La CE participe à un projet en tant que parrain et agent de financement, fournissant un soutien sous forme de prêts sans intérêt qui seront convertis en équité par les investisseurs principaux dans des limites données. La CE versera 30 % de l'investissement réalisé par des membres à part entière du European Venture Capital Association (EVCA), cette somme sera obligatoirement comprise entre 74 300 $ et 445 800 $.

L'objectif de ce plan est de créer un marché à travers toute l'Europe pour les investissements en capital de risque, d'encourager des syndics innovateurs de membres des European Venture Capital. Depuis son lancement, la

Commission des Communautés Européennes, (CCE) a approuvé 35 projets de consortium, soit une contribution totale de 8,05 millions de dollars.

Les entreprises qui souhaitent tirer parti de ce programme devraient se conformer aux procédures suivantes :

- un minimum de deux entreprises établies dans la Communauté préparent une proposition d'investissement et la soumettent à une société de capital de risque;
- une fois que le projet a été agréé, l'investisseur principal envoie la demande à «The European Venture Capital Association Office» pour que ce dernier la vérifie et la fasse suivre à la CCE; et
- la CCE informe l'EVCA et l'investisseur principal de sa décision de participer ou non au financement.

Le contrat de la Commission s'établit avec l'investisseur principal. Les demandes peuvent exiger de 4 à 5 mois pour leur approbation.

Regard sur l'avenir

L'intégration des marchés des services financiers de la CE aura un effet profond sur l'ensemble de l'économie. Les investisseurs seront en mesure d'accéder à un large éventail d'instruments financiers et seront en mesure aussi de diversifier leurs portefeuilles. Les mouvements de capitaux qui en résulteront auront pour effet de faire baisser les taux d'intérêt, d'améliorer les marges de profits et ainsi d'améliorer l'efficacité du capital à travers la CE.

Étant donné la sophistication du secteur financier canadien, les entreprises canadiennes qui décident de se placer maintenant pourront probablement trouver de solides partenaires européens mais ceci deviendra de plus en plus difficile étant donné que c'est maintenant que les entreprises de la CE se positionnent en vue du Marché unique.

Alimentation et boissons

Les sociétés canadiennes du secteur de l'alimentation et des boissons devraient surveiller les possibilités dans leurs créneaux au sein de la CE. Pour en tirer profit, elles devront nécessairement accroître leur capacité concurrentielle et adopter les normes internationales. Les entreprises qui ignoreront l'énorme marché européen peuvent se retrouver dans l'incapacité de faire face aux pressions concurrentielles, même sur leur propre marché.

Jusqu'ici, peu d'entreprises canadiennes de ce secteur ont relevé le défi du Marché unique. Les entreprises de l'alimentation et des boissons qui s'intéressent aux marchés internationaux ont pris plus au sérieux les États-Unis et l'Asie. Néanmoins, nombre d'entreprises canadiennes se préoccupent de l'Europe de 1992 et pensent développer leur riposte dans un avenir plus ou moins proche. Elles devraient, cependant, soigneusement étudier les marchés de la CE pour déterminer les préférences locales avant d'essayer de lancer un produit.

Le secteur de l'alimentation et des boissons est l'un des secteurs industriels les plus importants dans la CE, il emploie 2,2 millions de personnes ou 2,1 % de l'emploi total de la CE et sa production a atteint 53,1 milliards de dollars en 1988. La CE était le plus grand producteur mondial dans ce secteur en 1980, mais en 1985 les États-Unis l'ont supplantée. La production de la CE dans ce secteur a néanmoins augmenté de 21 % de 1985 à 1988 et l'industrie a maintenu une balance commerciale positive tout au long des années 1980.

Structure

Les sociétés d'alimentation et de boissons s'achètent et se vendent mutuellement et forment de nouvelles alliances à des taux records. Quelques entreprises amassent des capitaux énormes afin d'acheter d'autres entreprises alors que d'autres sont anxieuses de vendre des installations qu'elles ne veulent plus garder. Ce processus fait partie d'un mouvement global vers l'internationalisation de ce secteur par réaction aux fluctuations des taux de change et des matières premières. Deux types de groupes sont entrain de naître : les conglomérats avec des holdings diversifiées tels que la Hillsdown Holdings, Hanson et Beatrice (BCI Holding) et des groupes plus spécialisés tels que BSN, Ferruzzi, RJR Nabisco et Phillip Morris.

L'Europe détient les deux plus importantes entreprises mondiales d'alimentation et de boissons, Unilever et Nestlé. Parmi les dix premières, cependant, les huit entreprises qui suivent sont américaines. Au sein de la CE, à l'exception des plus grandes entreprises, la plupart des sociétés ne semblent pas avoir développé de stratégie particulière en prévision du Marché unique et on pense que les sociétés américaines sont mieux placées pour exploiter les nouvelles possibilités du Marché unique.

Le secteur industriel de l'alimentation et des boissons dans la CE est constitué d'une diversité de secteurs, ainsi que d'une diversité de types d'entreprises et de modes d'opérations. Dans ce secteur, tout semble concentré en Europe du Nord. L'Italie, l'Espagne et le Portugal ont entrepris une rationalisation de ce secteur très fragmenté et vulnérable aux groupes alimentaires géants du nord.

Les principaux producteurs d'aliments et de boissons au sein de la CE
(en pourcentage)

	Part de la production de la CE	Part du PIB de la CE
France	20,4	19,9
Allemagne	19,6	25,4
Royaume-Uni	18,9	17,1
Italie	13,8	17,4
Espagne	9,7	7,2

Source : CE 1990.

Les marchés

Les consommateurs de la CE semblent plutôt préférer les aliments transformés plus élaborés et les produits à plus haut contenu technologique et à fort coefficient de service. Trois types de produits gagnent en importance :

- *les produits de grande qualité* tels que le lait à basse teneur en matière grasse, la volaille fraîche, les produits à haute teneur de fibre, le pain complet et les produits contenant moins d'additifs;
- *les produits de plus grande utilité* tels que les céréales pour le petit-déjeuner et les repas qui peuvent être rapidement réchauffés dans un four à micro-onde; et
- *les produits très diversifiés* tels que les jus de fruits et les fruits exotiques.

De nombreuses entreprises sont à la recherche de procédés améliorés d'emballage sous vide, cette nouvelle technologie qui utilise des gaz nitrogène et carbonique pour conserver les fruits, les légumes et les produits de boulangerie dans des contenants scellés.

Le type de stratégie qu'adoptent les entreprises canadiennes de l'alimentation et des boissons dans la CE dépend de leur taille. Plusieurs des entreprises plus importantes ont créé leurs propres sociétés ou en ont acquis d'autres au sein de la CE. À l'exception de McCain qui s'est taillé une place importante sur le marché européen des pommes de terre frites congelées, la plus grande partie de cette activité s'est limitée aux grandes distilleries et brasseries canadiennes. En ce qui concerne les petites et moyennes entreprises, la réaction aux possibilités qu'offre le Marché unique consiste souvent à trouver un bon agent ou un partenaire d'alliance, d'améliorer la productivité et d'adopter les normes internationales. On peut citer pour exemple de sociétés canadiennes de ce type, A. Lassonde et Fils, Les Miels Labonté, Les Viandes Olympia, et Island Shipping Ltd.

Les programmes de la CE

ECLAIR, «European Collaborative Linkage of Agriculture and Industry Through Research», encourage l'application utile des récents développements dans les sciences de la vie et de la biotechnologie. Ce programme qui s'étale de 1988 à 1993 dispose d'un budget de 112,9 millions de dollars.

FLAIR, «Food Linked Agro-Industrial Research», se préoccupe de l'interface entre le consommateur, l'industrie et la recherche, mettant l'accent sur le résultat final de la science et de la technologie de l'alimentation et met l'emphase sur le dosage et l'amélioration de la nourriture, de l'hygiène des services alimentaires, de la sécurité et de la toxicologie ainsi que des aspects sains et nutritifs. FLAIR a été institué en 1989 et doit se poursuivre jusqu'en 1993 avec un budget de 35 millions de dollars.

Regard sur l'avenir

Un rapport de la CE, qui date de 1988, a identifié plus de 200 barrières non-tarifaires entre les pays de la CE qui coûtaient à l'industrie un total variant entre 145,1 et 725,5 millions annuellement. Ces barrières s'appliquent souvent au commerce des aliments et des produits agricoles. Le plus souvent elles réglementent l'emballage et l'étiquetage, imposent des restrictions particulières à l'importation (exemple, les règlements d'hygiène au Royaume-Uni et en Espagne) et réglementent les contenus et les appellations (exemple, la bière).

L'élimination des barrières non tarifaires permettra aux entreprises d'acheter des ingrédients moins coûteux, de réduire leurs coûts d'emballage et d'étiquetage et d'éliminer les restrictions bureaucratiques et administratives sur les importations. Il a été estimé que cette élimination économisera 2,3 % de la valeur ajoutée totale de ce secteur. Les sous-secteurs qui profiteront le plus de cette situation sont ceux des huiles et des matières grasses, du chocolat, de la crème glacée, des pâtes, de la saccharine, de la bière et des contenants en plastique.

Part des produits du total de la production d'aliments et de boissons, 1988
(en pourcentage)

Abattage	18,3
Produits laitiers	17,9
Aliments composés pour animaux	7,8
Matières grasses végétales et animales	5,1
Fruits et légumes en conserve	3,9
Produits congelés	4,2
Biscuits et biscottes	7,2
Farine	3,6
Autres*	32,0

* Comprend la volaille, l'huile d'olive, la crème glacée, la margarine, le pain, les alcools et spiritueux, la brasserie, les boissons douces, le sucre, le café, le thé et le vinaigre.

Source : CE 1990.

Technologies de l'information

Les entreprises canadiennes du secteur des technologies de l'information ont développé d'impressionnants créneaux au cours de la dernière décennie. Elles sont bien placées maintenant pour prendre avantage des changements qui naîtront avec le Marché unique. En télécommunications, l'apport d'entreprises canadiennes telles que Mitel, Northern Telecom et Newbridge est bien connu, mais on peut en citer encore beaucoup d'autres, tels que Glenayre Electronics, Microtel, Develcon Electronics ou Gandalf Technologies. La technologie de l'appareillage est un autre domaine de forte compétence canadienne et on peut citer pour exemple Lumonics, Sciex et Westhead Industrial Systems. Les entreprises canadiennes ont aussi été à la fine pointe du développement des logiciels, se taillant ainsi un créneau dans des domaines tels que les systèmes d'informations géographiques, d'exploration des ressources et des systèmes pour hôpitaux.

Les technologies de l'information constituent un vaste domaine dont l'évolution est très rapide, il comprend les ordinateurs, les télécommunications, la micro-électronique, les appareillages, les composantes électriques et les logiciels. Avec l'intégration de la voix qui prend de plus en plus d'importance, les communications à base de données et visuelles deviennent de plus en plus difficiles à distinguer les unes des autres. Ces technologies ont donné naissance à une diversité de services de télécommunications tels que les téléphones mobiles, les nouvelles technologies de radiodiffusion, les télécopieurs, le vidéotex, le télex, la commutation par paquets et la commutation de circuits.

La CE produit à peu près le quart de la production mondiale d'ordinateurs et de produits électroniques. Les produits électroniques de la CE représentent 8 % de l'ensemble de la production industrielle de la CE et sa croissance est l'une des plus importantes de tout le secteur industriel. Entre 1980 et 1988, les équipements de télécommunications et audiovisuels se sont accrus à un taux de 9 % annuellement alors que les ventes d'ordinateurs et d'équipements de bureaux se sont accrues de 14 %.

Structure

L'industrie des technologies globales de l'information est fortement concentrée. Par exemple, dans les télécommunications, les dix plus grandes entreprises contrôlent près de la moitié du marché. Dans la CE, ce secteur est dominé par de grandes entreprises. Par exemple, les deux plus grands employeurs de la CE, Siemens et Philips, sont de très importants participants de ce secteur. Philips est la septième entreprise en importance dans la CE. En 1988, son volume mondial de ventes avait atteint 34,8 milliards de dollars, dont 61 % avait été généré en Europe.

Ce secteur de la CE fait face à une concurrence féroce et, depuis le début des années 1980, ses grandes entreprises se concentrent sur leurs domaines de forte compétence. Par exemple, Canadian General Electric (CGE) a abandonné la fabrication de moteurs diesels et d'engrenages à basse tension afin de consolider ses activités de communications et d'informations.

La concurrence a eu pour effet d'accroître l'internationalisation de ce secteur. Pour survivre, les entreprises européennes ont été obligées de s'installer sur les marchés américains. En plus des coûts astronomiques et des risques qui accompagnent le développement de nouveaux produits, ceci a stimulé les F et A ainsi que les alliances stratégiques en Europe et à l'étranger. Vers la fin des années 1980, Nixdorf avait entamé avec succès la pénétration du marché américain, mais il lui a fallu être racheté par Siemens afin de maintenir sa prospérité. À l'opposé, Canadian General Electric et ITT ont conclu un accord qui a permis à CGE d'accroître sa présence dans différents pays de la CE et à un moindre degré aux États-Unis. Afin de ne pas perdre le pas avec l'internationalisation, le britannique ICL a été racheté par Fujitsu du Japon.

Les télécommunications : bien qu'un vent de libéralisation souffle sur toute la Communauté, le secteur public joue encore un rôle prépondérant dans les télécommunications et les secteurs des services d'information électroniques. La tendance est cependant à la privatisation et British Telecom, par exemple, a été privatisé en 1984 et a octroyé à Oftel, une société privée, un pouvoir régulatoire et de supervision.

Afin de tirer parti de tous les avantages possibles du Marché unique, il est essentiel que l'infrastructure des télécommunications européennes se développe. Le gaspillage et l'absence de concurrence qui accompagnent le fractionnement des marchés publics de la Communauté coûte, en valeur estimée, à peu près 30 milliards de dollars par année. Tenant compte de cet élément, la Commission de la CE a publié en juin 1987 un livre vert sur les télécommunications qui contenait un programme de modification de la réglementation dans le but de faire face au double défi, celui de 1992 et celui du développement technologique.

Il en a résulté que les marchés publics ont été ouverts à tous les services à valeur ajoutée, au sein des États membres et entre eux, et le flot des équipements terminaux ainsi que les équipements d'antennes de réception au sein des États membres et entre eux ont été ouverts à la concurrence. Toutes les mesures qui entraveraient le mouvement des produits entre États membres ont été interdites. Les barrières aux importations et les législations qui pourraient avoir indirectement le même effet ont aussi été interdites. Par exemple, il n'est plus possible d'exiger que les produits se conforment à des normes qui ne peuvent être respectées que par les manufacturiers nationaux. Les restrictions touchant les étrangers désireux d'implanter des activités professionnelles au sein des pays de la CE ont aussi été

interdites. Ces mesures cherchent aussi à assurer la publication des appels d'offres et à interdire l'exclusion illégale de soumissionnaires ou de candidats en provenance d'États membres, par exemple, en fixant des critères de sélection discriminatoires. Ces dispositions doivent être appliquées dans leur intégralité d'ici 1994.

Informatique et logiciels : Le secteur des technologies de l'information a tendance à être très concentré mais ce n'est pas le cas des logiciels d'ordinateur. Il existe entre 13 000 et 15 000 entreprises de logiciels, employant 287 000 personnes. Les divers produits et services de ce secteur sont fournis par diverses compagnies comprenant les fabricants de machinerie qui commercialisent des logiciels, les sociétés de services et de conseil en informatique, les vendeurs indépendants de logiciels, les consultants professionnels, les centres de calcul, les spécialistes en formation à l'utilisation des logiciels et les services d'information commerciale. Ce secteur a évolué de différentes manières dans les divers États membres. Les logiciels «prêt-à-porter» sont très importants en Allemagne, alors que les logiciels «sur mesure» et la consultation sont beaucoup plus développés en France.

Les quelques entreprises européennes qui sont toujours engagées dans la production de micropuces se fient à JESSI, le «Joint European Submicron Silicon», un projet de recherche dont le budget est de 5 milliards de dollars. Cependant, JESSI a dû faire face à des problèmes. Philips a coupé sa participation à ce programme alors que les sociétés américaines et japonaises, établies comme fabricants au sein de la CE, ont réclamé un droit de participation. Ces Américains et Japonais nouvellement arrivés comprennent Texas Instruments, qui établit une usine au Royaume-Uni, et Hitachi et Mitsubishi, qui en établissent une en Allemagne.

Marché

L'importance de ce secteur pour les États membres de la CE varie considérablement d'un état à l'autre. Par exemple, à cause d'investissements provenant de l'extérieur de la CE dans des installations de production, les technologies de l'information ont totalisé 17 % de la production industrielle de l'Irlande en 1988 mais seulement 5 % de celle de l'Italie et 3 % de celle de l'Espagne.

Les importantes sommes d'argent que nécessite la R et D signifient que les prix des nouveaux produits sont au départ trop élevés pour pouvoir amortir rapidement les coûts des investissements. Les prix tombent ensuite afin de décourager les autres concurrents. Les entreprises européennes ont tendance à pénétrer le marché en retard, après que le prix soit tombé, et ainsi ont souvent du mal à récupérer leurs investissements.

Télécommunications : dans l'industrie des télécommunications, les enjeux financiers sont énormes étant donné que les marchés de la CE totalisent à peu près un quart de la totalité des marchés mondiaux. L'industrie canadienne des télécommunications est bien développée, elle dispose des capacités nécessaires au succès au sein de la CE. Les activités de Northern Telecom dans le domaine des télécommunications digitales et de Mitel dans celui des petits systèmes de PBX analogues sont bien connues, mais, par ailleurs, le Canada a aussi un grand nombre de petites et moyennes entreprises qui ont déjà fait leurs preuves. Le succès des entreprises plus petites dépendra de leurs capacités à identifier des créneaux de marché au sein de la CE et de les remplir.

Services ou réseaux de télécommunications à valeur ajoutée (SRTVA) : Dans ce domaine, les entreprises canadiennes auront plus de succès en agissant en tant que consultants ou partenaires d'entreprises établies au sein de la CE, plutôt que d'essayer de fournir les services qui requièrent un accès assuré aux réseaux publics. Les entreprises canadiennes ont suffisamment d'expertise dans ce domaine, et pourraient constituer de précieux partenaires

Principales entreprises de logiciels d'ordinateurs et de services informatiques en Europe

IBM
Unisys
Cap Gemini Sogeti
Siemens
Digital
Finsiel
Reuters
Transpac
Olivetti
Bull
Datev
Sligos
GSI
McDonnell Douglas
Scicon
Volmac
Sema Metra
CISI
Andersen Consulting
Computervision
Computer Associates
ICL
Télésystèmes
Thorn Software
Microsoft
Logica
CCMC
CAP Group
Intergraph

Principales entreprises indépendantes de logiciels «sur mesure» et de développement des systèmes

Cap Gemini
SD-Scicon (de Systems Designers, Royaume-Uni., et Scicon International)
Sema Group (de Sema Metra, France, et Cap Group, Royaume-Uni.)
Finsiel (Irlande)
Sligos (France)
GSI (France)
Datev (Allemagne)
CISI (France)
Logica (Royaume-Uni.)
Thorn Software (Royaume-Uni.)

pour les entreprises de la CE. Les kiosques de réservations de sociétés aériennes constituent un type sophistiqué d'application des SRTVA. Ils fournissent des services automatisés de billetterie semblables aux guichets automatiques des banques.

Ordinateurs : mondialement, les secteurs des ordinateurs et des logiciels ont été ceux dont la croissance a été la plus rapide parmi les secteurs des technologies d'information. Ceci est particulièrement vrai en Europe où les ventes ont été stimulées par l'intégration des marchés européens. De ce fait, les ventes européennes constituent des facteurs très importants pour la survie de l'industrie nord-américaine. Par exemple, en 1989, 71 % des revenus nets de IBM provenaient d'Europe, compensant ainsi ses pertes sur les marchés américains. Il en résulte que les entreprises d'ordinateurs à travers le monde se bousculent pour prendre position en Europe. Les services de systèmes de logiciels professionnels canadiens ont trouvé des créneaux dans lesquels ils pouvaient très bien réussir. Plusieurs entreprises de ce type de services ont suivi leurs plus importantes sociétés clientes sur les marchés internationaux. Pour citer des exemples, GEAC pour les services aux bibliothèques, Cemcorp et son distributeur Unisys pour le matériel éducatif; LOGIBEC dans le secteur des soins de santé; et Brant dans le secteur de l'intelligence artificielle.

La décision de la Commission de la CE d'adopter le réseau numérique de services intégrés (RNSI) comme base du futur réseau de télécommunications et d'informations de la CE offre aussi nombre de possibilités de développement de nouveaux logiciels et de systèmes intégrés.

La politique de la CE et ses programmes

Les deux programmes les plus importants de la CE dans le domaine des technologies de l'information sont le programme RACE et le programme ESPRIT. Leurs budgets quinquennaux combinés s'élèvent à 3,2 milliards de dollars. Une fois qu'on y aura inclus les contributions équivalentes du secteur privé, ces deux programmes totaliseront un budget de 6,4 milliards de dollars.

L'objectif principal de RACE est de développer la génération suivante des infrastructures de télécommunications. Ce programme cherche à développer et à harmoniser les normes pour un réseau numérique de services intégrés, pour les communications numériques mobiles et les communications à venir en bandes larges. Il encourage aussi les normes ouvertes pour les terminaux et les équipements à travers l'Europe.

ESPRIT porte sur les technologies micro-électroniques. Parmi ses projets, on compte la création d'entités coopératives transnationales auxquelles participent des entreprises, des gouvernements ou des laboratoires de recherche universitaire.

Les pays de l'AELÉ ont été autorisés à participer de manière limitée à un certain nombre de programmes technologiques de la CE. Que des entreprises non européennes puissent obtenir des octrois par le biais d'ESPRIT ou de RACE n'est pas du tout clair, mais les critères minimums d'admissibilité comprennent l'existence d'une filiale dans la CE ou l'octroi de sous-contrats à un membre du consortium se trouvant dans la CE.

Regard sur l'avenir

L'année 1990 a été une année difficile pour le secteur des technologies de l'information dans la CE, mais les analystes pensent que ce marché pourrait reprendre en 1991. En 1990, les changements importants dans les coûts et la technologie ont causé une montée fulgurante des prix de revient, alors que la demande pour les produits des technologies de l'information en Europe et aux États-Unis déclinaient à cause des récessions qui sévissaient en Grande-Bretagne et aux États-Unis, et que les clients importants essayaient de réduire leurs dépenses en technologie de l'information.

Les secteurs dont la performance sera probablement bonne sont ceux des ordinateurs personnels, en particulier les portables, et les secteurs des technologies qui peuvent améliorer la productivité de systèmes existants. L'industrie des ordinateurs espère qu'elle pourra relancer la croissance de sa clientèle grâce à l'ensemble que constitueront de nouveaux logiciels, de nouveaux marchés et des prix plus bas.

De nombreux fournisseurs de technologies de l'information sont à la recherche d'entreprises nouvelles et plus profitables. Le potentiel des réseaux numériques à services intégrés et de la télévision à haute définition semblent très prometteurs. Au fur et à mesure que nous avancerons dans la décennie, de plus en plus d'entreprises voudront recourir à la sous-traitance de la gestion comme moyen de réduire les coûts de traitement des données. Ces entreprises sous-traitantes perçoivent des frais pour gérer toutes les activités de traitement de données et de communications d'une entreprise.

C'est grâce à une implantation sur le marché européen plutôt qu'à des relations commerciales sans lien de dépendance que les entreprises canadiennes pourront prendre avantage des possibilités qui seront offertes. Pour les entreprises plus importantes, ceci pourrait vouloir dire l'acquisition ou l'investissement dans de nouvelles installations. Par exemple, Northern Telecom a créé un certain nombre d'installations en Europe, y compris en Grande-Bretagne, en Irlande, en Allemagne, en Hollande, en France et en Suisse. DMR s'est porté acquéreur d'entreprises belges et hollandaises, alors que Memotec s'est porté acquéreur d'une entreprise en Belgique.

Les petites et moyennes entreprises canadiennes devront aussi développer des capacités multinationales si elles veulent pouvoir fonctionner dans un marché à l'échelle de la CE. Quelques-unes, dont GEAC, se sont établies en Europe, mais pour la majorité les alliances stratégiques constitueront un moyen plus économique.

VII. Conclusion

Conclusion

Les entreprises canadiennes doivent survivre dans une économie qui se veut de plus en plus globale et pour pouvoir réussir elles auront besoin de capital, de technologie et d'expertise commerciale. L'amélioration de la capacité concurrentielle est insuffisante. Les entreprises ont aussi besoin de clients : les entreprises canadiennes doivent trouver des débouchés importants sur les marchés étrangers.

Cette publication a démontré que le nouveau marché européen offre exactement le type de possibilités commerciales dont les entreprises canadiennes ont besoin pour devenir des participants accomplis dans l'économie mondiale. Il démontre aussi que les divers types d'alliances stratégiques sont l'instrument idéal dont disposent les gens d'affaires pour progresser. Il permet de réduire les coûts, les incertitudes et les risques associés au commerce dans un marché aussi concurrentiel que celui de la CE.

Les partenariats européens peuvent venir ajouter d'importants avantages aux compétences des entreprises canadiennes :

- un partenariat en Europe peut fournir à l'entreprise canadienne un accès au marché européen de plus de 340 millions de consommateurs sans que la partie canadienne ne soit obligée d'acquérir une usine, d'investir dans des installations de production ou d'établir d'autres bureaux de représentation;

- un partenaire européen peut aussi apporter une meilleure compréhension du marché européen, de sa dynamique et des préférences de ses clients;

- une alliance stratégique en Europe peut aussi être la source de technologies brevetées, d'expertises techniques, de compétences de haut niveau en gestion ou d'une sophistication de la mentalité commerciale nécessaire pour pénétrer et survivre sur le marché européen;

- les alliances peuvent aussi permettre de se procurer le capital nécessaire pour commercialiser une technologie intéressante ou une idée attrayante de produit;

- en laissant un partenaire assumer certaines responsabilités, les alliances stratégiques permettent aux entreprises canadiennes de se placer sur la marché européen sans avoir besoin de sacrifier leur habileté à se concentrer sur ce qu'elles font de mieux; et

- enfin, les alliances stratégiques constituent un moyen idéal de diversifier les activités par la participation à plusieurs entreprises de façon à ne pas lier tous les espoirs au succès d'un ou de deux projets.

Les partenariats stratégiques améliorent les chances de succès de n'importe quel projet par la réduction des coûts et des incertitudes et par le contrôle du risque. Les entreprises canadiennes peuvent utiliser ces partenariats pour ajouter à leurs propres capacités et à leurs propres apports ceux d'autres entreprises ayant fait leurs preuves. Il pourrait en résulter une synergie qui soutiendrait non seulement leur succès en Europe mais aussi leur capacité concurrentielle à travers le globe.

C'est pour cela que les alliances sont devenues une arme familière dans l'arsenal des sociétés.

La clé est de trouver le type de partenaire qui convient, non seulement un partenaire en compagnie duquel l'entreprise se sent à l'aise, mais surtout un partenaire qui complétera ses compétences et contribuera à l'ensemble de ses capacités concurrentielles. Il y a beaucoup d'endroits en Europe où on peut trouver de tels partenaires. Ce livre a proposé la description de quatre régions particulièrement dynamiques et qui offrent un soutien institutionnel dans lesquelles les entreprises canadiennes peuvent rechercher des alliances stratégiques.

Les entreprises canadiennes devraient sérieusement réfléchir à établir leur présence en Europe si elles espèrent réussir sur la scène internationale. Non seulement l'Europe est déjà le plus important marché du monde, mais il est aussi riche et en expansion. Sa diversité en fait un microcosme du marché international. Et la sophistication de ses producteurs ainsi que de ses consommateurs exigent que les solutions apportées soient à la fine pointe. Une entreprise qui se livre avec succès à la concurrence en Europe peut probablement réussir n'importe où ailleurs à travers le monde. Ceci veut dire qu'une alliance avec un partenaire européen qui réussit aidera l'entreprise canadienne à réussir en Europe, mais aussi lui servira d'étape importante vers le succès international.

Annexe A : Êtes-vous prêt au partenariat?

Vérification stratégique

Que rechercher chez un partenaire?

Vérification stratégique

Afin de pouvoir décider si une alliance satisfera vos objectifs stratégiques, il faut vous livrer à une analyse minutieuse de la situation actuelle. Voici une analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces qui peut vous aider à déterminer la position actuelle de votre entreprise dans chacun de ses secteurs d'activités.

Analyse des marchés

1. a. Quelle est votre situation actuelle sur le marché? examinez le cycle de vie du produit, votre part du marché, le prix du produit, la qualité, la stratégie commerciale, la compétence en recherche de marchés, les brevets, les licences et les accords.

b. Quelles sont les tendances actuelles de l'industrie? Comment s'y adapte votre entreprise?

2. Que font vos concurrents directs et indirects? (prix, qualité, originalité).

3. a. Quelles sont vos possibilités de marché?

b. Qu'aimeriez-vous faire?

4. Quel est le degré d'efficacité de votre distributeur et de votre réseau de service et devez-vous y apporter des améliorations?

5. a. Quelle est la souplesse de la structure interne de votre société?

b. Quels changements pouvez-vous y apporter? (production, personnel, formation, équipement).

6. Quelles sont vos stratégies de promotion et de commercialisation? Comment jugez-vous leurs performances?

Innovation

1. Quelle évaluation faites-vous de la situation actuelle de votre entreprise en R et D?

a. Avez-vous obtenu des succès récents?

b. Ces succès étaient-ils commerciaux?

c. Quelles sont vos capacités intra-muros?

d. Que font vos concurrents en matière de recherche de produits, de procédés et en mimétisme technologique?

2. Votre personnel est-il innovateur, compétent, fiable et productif?

3. Quels brevets détenez-vous et que couvrent-ils?

a. À quand remonte leur technologie?

4. Quelles licences votre entreprise a-t-elle achetées? Comment sont-elles utilisées?

a. Combien ont-elles coûté?

b. À quand remonte leur technologie?

5. Avez-vous accès à des sources externes de recherche ou à des ressources humaines techniques? Prenez en considération les fournisseurs, les clients et les sous-traitants.

6. Quelles relations y a-t-il entre vos activités de R et D et votre stratégie de mise en marché?

Productivité

1. Votre entreprise prend-elle avantage des économies d'échelle?

2. Utilisez-vous une technologie appropriée?

a.Est-ce votre propre technologie?

b. Quels sont les avantages de coûts?

3. Quel est le degré de flexibilité ou d'intégration de votre processus de production?

a. À quelle capacité opérez-vous?

b. Y a-t-il place pour l'élargissement?

c. Quel est le degré d'efficacité de vos procédés de contrôle de qualité?

4. Examinez les questions relatives à la main-d'oeuvre, à la localisation de l'usine, au coût de transport, et à l'accès et au coût des matières premières.

5. Que font vos concurrents?

Ressources financières

1. Les ressources financières de votre entreprise sont-elles suffisantes pour faire face à vos objectifs actuels? (R et D, mise en marché, vente, promotion, formation).

a. Avez-vous des problèmes de fonds de roulement?

b. Quelle est la situation actuelle de vos avoirs?

2. Quelle est votre capacité d'emprunt à court et à long termes?

3. Comment gérez-vous vos finances?

4. Quelle est l'importance que vous attachez à des questions comme celles de la fluctuation des taux de change, aux prix de cessions, aux dividendes et au rapatriement de fonds?

5. Y a-t-il des modifications que vous voudriez apporter à vos systèmes de gestion et de comptabilité financière?

Rentabilité

1. Quelle a été l'évolution de la rentabilité de votre entreprise au cours des cinq dernières années?

a. Cette évolution se compare-t-elle à la moyenne de votre industrie?

b. Comment se compare-t-elle à celle de vos concurrents?

2. Quelle a été, pour votre produit, l'évolution des prix et des marges?

Les ressources humaines

1. Évaluez la performance de votre équipe de gestion actuelle sur les questions suivantes :

a. leur rôle de meneurs;

b. leurs capacités à motiver les autres;

c. leurs capacités de coordination de départements, divisions ou fonctions;

d. leur souplesse et leur adaptabilité.

2. Quelles sont les qualités de meneur et d'incitateur de votre PDG?

3. Y a-t-il des gestionnaires compétents pour diriger des acquisitions, des fusions, des entreprises conjointes ou de toutes autres formes d'alliance stratégique?

.4. Vos gestionnaires ont-ils une expérience internationale des affaires?

5. Quelle importance donnez-vous à la formation et au développement du personnel?

6. Examinez le moral des employés et leur engagement vis-à-vis l'entreprise, quels incitatifs ont-ils?

7. Quel est le degré de compétence de votre force de travail?

8. Quelle est la relation d'âge entre votre force de travail et vos gestionnaires?

Que rechercher chez un partenaire?

Trouver le partenaire qui convient exige du temps et des ressources. Définissez de manière claire et précise l'activité particulière que vous voulez poursuivre et ce que vous attendez d'un partenaire éventuel - faites le savoir aux candidats. Il est très important d'avoir avec vos partenaires des communications franches et honnêtes.

Ne vous fiez pas aux similitudes superficielles entre vous et vos partenaires éventuels. Examinez le bilan du candidat, sa stabilité financière, ses prévisions de croissance et de profits. Si le candidat n'est pas de taille importante, commencez modestement et construisez petit à petit.

Capacité

1. Quelles sont les forces et les faiblesses de votre partenaire? Il serait sage d'établir clairement, avant la constitution juridique de la société, les compétences et l'ensemble des actifs que chacune des parties apportera à l'alliance.

2. Vos compétences techniques et vos ressources sont-elles complémentaires?

3. Votre partenaire dispose-t-il de ressources financières adéquates? Cette question est primordiale si l'alliance dépend de la contribution financière du partenaire.

4. Les ressources de gestion de votre partenaire sont-elles d'assez bon calibre pour lui permettre de coordonner et de gérer ses responsabilités au sein de l'alliance?

5. La symétrie entre vos deux entreprises est-elle suffisante pour assurer la complémentarité?
Les entreprises de taille importante ont tendance à imposer aux entreprises de taille moins importante leurs propres habitudes de gestion.

6. Vos atouts sont-ils importants au point de dissuader votre partenaire d'en demander à l'alliance plus qu'il n'y a mis?

Objectifs

1. Quelles sont les raisons réelles qui motivent votre partenaire?

2 a. Quelle importance votre partenaire attache-t-il à cette alliance dans le contexte des projets à long terme de son entreprise?

b. Votre partenaire a-t-il besoin de cette alliance pour atteindre ses objectifs à long terme?

c. Quelles sont les ressources que votre partenaire est prêt à investir dans l'alliance?

d. Y a-t-il au sein de l'entreprise de votre partenaire un champion qui s'assurera du succès de l'alliance?

3. Votre calendrier convient-il au partenaire?

4. Les rendements attendus sont-ils bien compris de toutes les parties?

5. Votre partenaire éventuel est-il l'un de vos concurrents directs? Si oui, sur quels marchés?

Compatibilité

1. Vos cultures d'entreprises et vos attitudes sont-elles compatibles?

2. Quelles sont les conceptions de votre partenaire en matière de risques et de profits?

3. Vos modes de fonctionnement sont-ils compatibles?

4. Vos équipes de gestion sont-elles compatibles?

5. Comment votre partenaire s'est-il comporté lors de projets précédents de coopération?

Protection

1. Quelles sont les mesures que vous avez prévues au sein de l'accord afin de protéger vos apports (ex. technologie qui vous appartient)?

2. Connaissez-vous les lois de protection sur la propriété qui sont en vigueur dans le pays d'origine de votre partenaire?

3. Quelles mesures pouvez-vous prendre pour vous protéger contre tout abus de vos droits en ce qui concerne votre propriété ou votre savoir?

4. Comment est-ce que les gens qui ont déjà fait des alliances dans cette région les qualifient-elles?

5. Quels sont les divers risques juridiques auxquels vous vous exposez sur les marchés que vous visez?

Annexe B : Programmes du gouvernement canadien concernant les alliances stratégiques

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada

Industrie, Sciences et Technologie Canada

Investissement Canada

Programmes canadiens dans le domaine des alliances

AFFAIRES EXTÉRIEURES ET COMMERCE EXTÉRIEUR CANADA

C'est principalement à Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada (AECEC) qu'incombe la responsabilité du commerce international, de l'investissement et du développement des exportations du Canada.

Près du tiers du personnel de AECEC se consacre à la politique commerciale et économique ainsi qu'à la promotion des exportations canadiennes, de l'investissement et du tourisme. En termes plus larges les responsabilités d'AECEC sont, entre autres:

- d'améliorer l'accès du Canada aux marchés étrangers (par les négociations commerciales bilatérales et multilatérales)
- de mettre à la disposition des sociétés canadiennes des programmes et des services pour:

  a) soutenir leurs activités à l'exportation
  b) les aider à obtenir la technologie et les investissements étrangers afin d'améliorer leur capacité concurrentielle internationale

Info Export
Info Export est le centre national d'information téléphonique, sans frais, du ministère. Il vous renseignera sur le commerce à l'exportation.

Pour ceux qui débutent et même pour les exportateurs établis, Info Export est le meilleur point de départ pour obtenir une vue d'ensemble à jour.

Le personnel peut vous conseiller sur toute la gamme de publications, de programmes et de services d'AECEC. Il peut aussi vous renseigner sur ce qui est disponible au sein des autres ministères et organismes. Bref, Info Export vous donne immédiatement les réponses à vos questions sur l'exportation et, le cas échéant, vous met en contact avec l'un des experts qui peut y répondre.

Renseignements: Info Export
Affaires extérieures et
Commerce extérieur Canada
125 promenade Sussex
Ottawa, Ontario
K1A 0G2
Sans frais 1-800-267-8376
Ottawa 993-6435

Vue d'ensemble des services
C'est à travers 138 bureaux à travers le Canada et le monde que le ministère dispense ses services.

- si l'exportation représente pour vous une nouvelle activité, la première étape devrait être de prendre contact avec le Centre du commerce international le plus proche. Il en existe douze à travers le Canada;
- si vous avez besoin de renseignements sur l'investissement et le commerce dans des régions ou pays particuliers, prenez contact, à Ottawa, avec le service dont relève la région qui vous intéresse;
- si ce sont les perspectives commerciales d'un produit ou d'un service particulier qui vous intéressent, veuillez contacter nos directions du commerce sectoriel à Ottawa;
- une fois que vous avez identifié les marchés spécifiques qui pourraient intéresser votre société, vous pourrez obtenir de plus amples renseignements auprès de nos Commissaires commerciaux à l'étranger.

Programme de développement des investissements (PDI)
Ce programme vise à encourager des entreprises étrangères et d'autres investisseurs cibles éventuels à apporter au Canada de nouveaux capitaux et de nouvelles technologies. Il encourage aussi les entreprises conjointes et les partenariats stratégiques entre les entreprises canadiennes et étrangères.

Ce sont les agents et conseillers à l'investissement auprès des 43 bureaux commerciaux d'AECEC, répartis à travers le monde, qui ont la responsabilité des activités du PDI. Au départ, le programme était centré sur les sources canadiennes traditionnelles d'investissement: les É.-U., le Royaume-Uni, la France, l'Allemagne, le Japon et la Hollande. Ses activités se sont élargies pour englober d'autres pays d'Europe, du bassin du Pacifique et du Moyen-Orient. Des campagnes de promotion, des envois postaux directs, des séminaires ainsi que d'autres activités mettent l'accent sur les domaines dans lesquels le Canada acquis de l'expertise et offre des possibilités intéressantes. Un argument de vente de poids est celui de la meilleure accessibilité du marché américain qu'offre le Canada par le biais de l'Accord de libre-échange Canada-États-Unis.

Le Ministère travaille en étroite collaboration avec Investissement Canada, Industrie, Sciences et Technologie Canada ainsi que les gouvernements provinciaux et municipaux afin d'identifier les priorités d'investissements au Canada.

Programme Horizon le monde
Ce programme est une initiative au sein du PDI. Il vise à aider l'industrie canadienne à tirer parti des nouvelles possibilités d'investissement découlant de l'intégration des économies de l'Europe de l'Ouest et de la forte croissance de celles de la région de l'Asie Pacifique. Il est

structuré pour appuyer les initiatives de promotions d'investissements ciblées et proactives qui cherchent à attirer au Canada des investissements porteurs de technologie de ces régions dans les domaines prioritaires pour l'économie canadienne.

Renseignements: Centre du commerce international le plus proche ou
Direction des programmes d'exportation et d'investissements
Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada
125 promenade Sussex
Ottawa, Ontario
K1A 0G2
Téléphone: (613) 995-7576
Télécopieur: (613) 995-5773

Programme d'apports technologiques (PAT)
Ce programme est destiné à aider le secteur canadien des affaires à acquérir la technologie étrangère pour développer de nouveaux produits, procédés ou services canadiens. Le programme est ouvert à toutes les entreprises mais il est destiné en particulier aux petites et moyennes entreprises. Plus précisément, AECEC aide les entreprises canadiennes à localiser la technologie dont elles ont besoin pour améliorer leur productivité. Il aide aussi les entreprises à tirer parti des possibilités de collaboration avec des sociétés étrangères.

Dans le cadre du PAT, AECEC offre stimulants et aide dans les domaines suivants

- les visites exploratoires, ou celles de plus long terme, de travail à l'étranger par des entreprises canadiennes;
- des missions d'information technologique à vocation industrielle organisées par des associations professionnelles ou commerciales canadiennes;
- des visites d'experts techniques étrangers à des entreprises canadiennes.

Au Canada, le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) est l'agent principal d'aide aux entreprises canadiennes dans la définition de leurs besoins et l'accès aux fonds du PAT. Pour de plus amples renseignements : voir, dans les pages jaunes de votre annuaire téléphonique sous la rubrique «Technologie-Programmes d'aide».

Il existe actuellement, à l'étranger, 39 bureaux commerciaux d'AECEC qui dispensent les services du PAT: 16 de ces bureaux sont aux États-Unis, 15 en Europe et 8 dans les régions de l'Asie-Pacifique et du Moyen-Orient.

Renseignements: Direction des sciences et de la technologie
Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada
125, promenade Sussex,
Ottawa (Ontario)
K1A 0G2
Téléphone (613) 996-0971
Télécopieur (613) 943-1102

INDUSTRIE, SCIENCES ET TECHNOLOGIE CANADA (ISTC)

Ce ministère a été créé pour stimuler la capacité concurrentielle du Canada et pour atteindre l'excellence dans les domaines industriels, scientifiques et technologiques.

Les principales responsabilités d'ISTC sont:

- de développer et de promouvoir des politiques et des programmes dans les domaines industriels et scientifiques pour parvenir à créer un climat favorable à une croissance soutenue et à long terme;
- d'être, au sein du gouvernement fédéral, le défenseur motivé des intérêts des communautés industrielles et scientifiques;
- d'encourager l'innovation, l'adoption de la technologie et la recherche et le développement dans le but d'améliorer la capacité concurrentielle;
- d'encourager et de reconnaître l'excellence industrielle, scientifique et technologique;
- de soutenir les efforts que déploient les entreprises canadiennes pour accroître leurs ventes sur les marchés intérieurs et internationaux;
- de se faire le champion de la croissance scientifique et culturelle canadienne.

À partir de son siège social ou de ses centres régionaux des services à l'entreprise, ISTC offre à ses clients une perspective nationale et internationale; un accès aux divers réseaux commerciaux, ceux de mise en marché, ceux d'investissement et ceux de science et de technologie; il leur offre aussi divers services destinés aux entreprises et des programmes destinés à améliorer la capacité concurrentielle.

Réseau d'approvisionnement et de débouchés d'affaires (RADAR)
RADAR est un système d'information qui répertorie les informations de base sur plus de 25 000 entreprises canadiennes. Il comprend une liste informatisée de manufacturiers canadiens, d'exportateurs, de transporteurs et d'entreprises de services. Plus de 6 500 utilisateurs canadiens et internationaux consultent RADAR pour trouver des fournisseurs canadiens, pour identifier les produits et se les procurer, pour obtenir des renseignements sur le marché et en évaluer les possibilités.

Renseignements: Centre des services à l'entreprise d'ISTC le plus proche ou
Direction générale des services à l'entreprise
Industrie, Sciences et Technologie
235, rue Queen,
Ottawa (Ontario)
K1A 0H5
Téléphone: (613) 954-5048
Télécopieur: (613) 954-1894

Projets d'investissements
Afin de faciliter l'accès des entreprises canadiennes à des projets internationaux d'investissements, ISTC procède à l'analyse des sociétés canadiennes en mesure de soutenir la concurrence pour de tels projets, les conseille au chapitre des débouchés sur les marchés extérieurs et des démarches qui s'imposent pour former des partenariats ou des entreprises en participation capables de consolider la position du Canada, et coordonne les programmes et les services de commercialisation de ces projets à l'échelle internationale.

Renseignements: Centre des services à l'entreprise d'ISTC le plus proche ou
Direction générale du matériel de transport de surface et de la machinerie
Industrie, Sciences et Technologie Canada
235, rue Queen,
Ottawa (Ontario)
K1A 0H5
Téléphone: (613) 954-3778
Télécopieur: (613) 954-3403

Programme de recherche de technologies
Le programme DISTCovery aide les chefs d'entreprises à trouver de nouveaux débouchés et à en tirer profit. Ce programme comprend un inventaire de répertoires, de brochures et de bulletins sur les technologies et produits étrangers, ainsi qu'une banque de données facile à utiliser sur des idées commerciales, des produits, des procédés et des services dont les fournisseurs sont installés au Canada et dans le monde entier.

Renseignements: Centre des services à l'entreprise d'ISTC à Moncton ou
Direction générale des services à l'entreprise
Industrie, Sciences et Technologie Canada
235, rue Queen,
Ottawa (Ontario)
K1A 0H5
Téléphone: (613) 954-4966
Télécopieur: (613) 954-1894

Programme des technologies stratégiques
En vertu de ce programme, une aide financière est accordée aux chefs d'entreprises qui mènent des travaux en R et D et qui désirent former des associations pour l'application des technologies aux domaines de l'informatique, de la biotechnologie et du matériel industriel de pointe. Les réseaux formés par ces entreprises peuvent regrouper des sociétés étrangères, des universités ou des centres de recherche souhaitant mettre leurs ressources en commun en vue de faire des travaux préliminaires en R et D et de réaliser des projets d'application technologique avant l'étape de la commercialisation.

Renseignements: Centre des services à l'entreprise d'ISTC le plus proche
ou
Direction générale de l'industrie des technologies de l'information
Industrie, Sciences et Technologie Canada
235, rue Queen
Ottawa (Ontario)
K1A 0H5
Téléphone: (613) 954-3470
Télécopieur: (613) 954-3079

Division de la biotechnologie
Direction générale de la transformation des richesses naturelles
Téléphone: (613) 954-3042
Télécopieur: (613) 954-3079

Direction des matériaux industriels de pointe
Direction générale de la transformation des richesses naturelles
Téléphone: (613) 954-3114
Télécopieur: (613) 954-3079

INVESTISSEMENT CANADA

Investissement Canada est un organisme du gouvernement fédéral dont la fonction est d'établir un descriptif des entreprises canadiennes qui recherchent des partenaires d'investissements. Cet organisme sert aussi à faire connaître les entreprises qui songent aux entreprises conjointes ou aux alliances stratégiques.

Renseignements: Investissement Canada
C.P.2800,
Station D,
Ottawa (Ontario)
K1P 6A5
Téléphone: (613) 995-0465
Télécopieur: (613) 996-2515

Annexe C : Adresses utiles

Adresses utiles

Associations d'affaires bilatérales

Comité des gens d'affaires Canada-France
a/s Banque nationale du Canada
600, rue de la Gauchetière Ouest
Montréal (Québec)
H3B 4L2
Tél.: (514) 394-4000

Comité Canada-Royaume-Uni
a/s Chambre de commerce du Canada
1080, Beaver Hall Hill
16ème étage
Montréal (Québec)
H2Z 1T2
Tél.: (514) 866-4334

Chambre canadienne-allemande de l'industrie et du commerce
1010, rue Sherbrooke Ouest
Montréal (Québec)
H3A 1T8
Tél.: (514) 844-3051

480, avenue University
Bureau 1410
Toronto (Ontario)
M5G 1V2
Tél.: (416) 598-3355

1330 Scotia Place
10060 Jasper Avenue
Edmonton (Alberta)
T5J 2R8
Tél.: (403) 420-6611

Association des gens d'affaires et professionnels canadiens-italiens
6020, rue Jean Talon Est
Montréal (Québec)
H1S 3B1
Tél.: (514) 254-4929

Canadian-Italian Business and Professional Association of Toronto
901, avenue Lawrence Ouest
Bureau 212
Toronto (Ontario)
M6A 1C3

Chambre de commerce belge et luxembourgeoise au Canada
465, rue St-Jean
Montréal (Québec)
H7Y 2S1
Tél.: (514) 845-4650

Chambre de commerce française au Canada
360, rue St. François Xavier
Montréal (Québec)
H2Y 2S8
Tél.: (514) 281-1246

Délégation de la Commission des Communautés européennes
111 350, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
K1R 7S8
Tél.: (613) 238-6464
Télécopieur: (613) 238-5191

EUREKA-Secrétariat
19 H Avenue des Arts, Bte 3
B 1040 Bruxelles
Belgique
Tél.: (011-32-2) 217-00-30
Télécopieur: (011-32-2) 218-79-06
Télex: 29340 EUREKA B

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada
Édifice Lester B. Pearson
125, promenade Sussex
Ottawa (Ontario)
K1A 0G2
Tél.: (613) 996-9134
Télécopieur: (613) 996-9288
Télex: 053-3745

Direction de la Communauté européenne
Tél.: (613) 996-2727
Télécopieur: (613) 995-1277

Direction des programmes d'exportation et d'investissements
Tél.: (613) 995-7576
Télécopieur: (613) 995-5773

Info Export (BTCE)
sans frais 1-800-267-8376
Appels en provenance d'Ottawa: 993-6435

Direction des sciences et de la technologie
Tél.: (613) 936-0971
Télécopieur: (613) 943-1102

Direction de l'expansion du commerce, de l'investissement et de la technologie avec l'Europe de l'Ouest
Tél.: (613) 995-6438
Télécopieur: (613) 995-6319

Bureaux canadiens de représentation commerciale en Europe de l'Ouest: Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada

Communautés européennes
Mission du Canada auprès des Communautés européennes
2, Avenue de Tervuren
1040 Bruxelles
Belgique
Tél.: (011-32-2) 735-91-25
Télécopieur: (011-32-2) 735-3383
Câble: CANMISEUR
Télex: (Code destination 460 21613 (DOMCAN B)

Cette mission s'occupe de l'accès aux marchés et du développement des relations économiques et industrielles entre le Canada et la CE.

États membres de la Communauté européenne
Belgique
Ambassade du Canada
2, Avenue de Tervuren
1040 Bruxelles, Belgique
Tél.: (011-32-2) 735-60-40
Télécopieur: (011-32-2) 735-3383
Câble: CANADIAN BRUSSELS
Télex: (Code de destination 46)

Territoire : Belgique, Luxembourg

Royaume-Uni
Haut Commissariat du Canada
Macdonald House
One Grosvenor Square
London W1X 0AB
England
Tél.: (011-44-71) 629-9492
Télécopieur: (011-44-71) 491-3968
Télex: (Code de destination 51) 261592 (CDALDN G)

Territoire : Angleterre, Pays de Galles, Îles anglo-normandes, Gibraltar, Écosse, Irlande du Nord.

Danemark
Ambassade du Canada
Dr. Bernikowsgade 1
DK-1105 Copenhagen K
Royaume du Danemark
Tél.: (011-45-53) 12-22-99
Télécopieur: (011-45-33) 14-05-85
Câble: DOMCAN COPENHAGEN
Télex: (Code de destination 55) 27036 (DMCNC DK)

France
Ambassade du Canada
35, avenue Montaigne
75008 Paris
France
Tél.: (011-33-1) 47.23.01.01
Télécopieur: (011-33-1) 47.20.19.44
Câble: CANADIAN PARIS
Télécopieur: (Code de destination 42) 280806 (CANAD A 280806F)

Consulat du Canada
Immeuble Bonnel Part-Dieu
74, rue de Bonnel
3ème étage
69428 Lyon Cedex 03
France
Tél.: (011-33-1) 72.61.15.25
Télécopieur: (Code de destination 41) 886421 (DOMCA D)

Allemagne
Ambassade du Canada
Friedrich-Wilhelm-Straße 18
D-530 Bonn 1,
Allemagne
Tél.: (011-49-228) 23-10-61
Télécopieur: (011-49-228) 23-08-57
Câble: CANADIAN BONN
Telex: (code destination 41) 886421 (DOMCA D)

Les missions en Allemagne de l'Ouest sont organisées en fonction du type d'industrie plutôt que de la situation géographique. Par conséquent, vous devez adresser vos requêtes au secteur d'activité qui vous intéresse.

Secteurs : industries de défense, équipements de sécurité, livres, art, musique, foires, réglementation et politique gouvemementales

Consultat général du Canada
Europa Centre
D-1000 Berlin 30
Allemagne
Tél.: (011-49-30) 261-11-61
Télécopieur: (011-49-30) 262-9206
Télex: (Code de destination 41) 185487 (CANAD D)

Secteurs : agriculture, alimentation, produits de la mer, produits chimiques, combustibles, machinerie et équipement, industrie navale, textiles, biens de consommation, projets concernant un tiers pays.

Consultat général du Canada
Immermann Hof Immermannstabe 65D
4000 Düsseldorf 1
Allemagne
Tél.: (011-49-211) 35-34-71
Télécopieur: (011-49-211) 35-91-65
Câble: CANADIAN DÜSSELDORF
Télex: (Code de destination 41) 8587114 (DMCN D)

Secteurs : produits électriques et électroniques, instrumentation, équipement médical, transports terrestre et aérien, machinerie agricole, enregistrements sonores et visuels, équipement d'optique et télécommunications.

Consulat général du Canada
Tal 29
D-8000 Munich 2
Allemagne
Tél.: (011-49-89) 22-26-61
Télécopieur: (011-49-89) 228-5987
Télex: (Code de destination 0411) 5214139 (CAND D)

Grèce
Ambassade du Canada
4, rue Ioannou Ghennadiou
115 21 Athènes
Grèce
Tél.: (011-30-1) 723-9511
Télécopieur: (011-30-1) 724-7123
Câble: CANADIAN ATHENS
Télex: (Code destination 601) (215584 DOM GR)

Irlande
Ambassade du Canada
Canada House
65 St. Stephen's Green
Dublin 2
Irlande
Tél.: (011-3531) 781988
Télécopieur.: (011-353-1) 781285
Câble: DOMCAN DUBLIN
Télex: (Code destination 500) 93803 (93803 DMCN EI)

Italie
Ambassade du Canada
Via G.B. de Rossi 27
00161 Rome
Italie
Tél.: (011-39-6) 841-5341
Télécopieur: (011-39-6) 884-8752
Câble: CANADIAN ROME
Télex: (Code de destination 43) 610056 (DOMCAN I)

Territoire : provinces de Toscane, Marche, Umbria, Lazio, Abruzzi-Molise, Puglia, Compania, Basilicata, Calabre, Sicile, Sardaigne

Consultat général du Canada
Via Vittor Pisani 19
20124 Milan
Italie
Tél.: (011-39-2) 6697451
Télécopieur: (011-39-2) 6704450
Câble: CANTRACOM MILAN
Télex: (Code de destination 43) 310368
(310368 CANCON I)

Territoire : provinces de Ligurie, Piémont, Val d'Aoste, Lombardie, Trentino-Alto Adige, Friuli-Venezia Giulia, Emilie-Romagne et Veneto

Pays-Bas
Ambassade du Canada
Sophialaan 7
2514 JP La Haye
Royaume des Pays-Bas
(Adresse postale: Division commerciale C.P. 30820, 2500 GV, La Haye Pays-Bas)
Tél.: (011-31-70) 361-4111
Câble: DOMCAN THE HAGUE
Télex: (Code de destination 44) 31270
(31270 DMCN NL)

Portugal
Ambassade du Canada
Av. Da Liberdade 144/56-4
Lisbonne 1200
Portugal
Tél.: (011-351-1) 347-4892
Télécopieur: (011-351-1) 347-6466
Câble: CANADIAN LISBON
Télex: (Code de destination 404) 12377 (DOMCAN P)

Territoire : Portugal, Açores, Madère

Espagne
Ambassade du Canada
Apartado 117
35, Nunez de Balboa
28001 Madrid
Royaume d'Espagne
(Adresse postale: Apartado 587
28080 Madrid Royaume d'espagne)
Tél.: (011-34-1) 431-4300
Télécopieur: (011-34-1) 431-2367
Câble: CANADIAN MADRID
Télex: (Code de destination 52) 27347 (27347 DOMCA E)

Territoire : comprend les Îles Baléares et les Canaries ainsi que les provinces à l'extérieur de la péninsule.

Association européenne de libre-échange (AELÉ)
États membres
Autriche
Ambassade du Canada
Dr. Karl Lueger Ring 10
A-1010, Vienne
République d'Autriche
Tél.: (011-43-222) 533-36-91
Télécopieur: (011-43-222) 535-44-73
Câble: DOMCAN VIENNA
Télex: (Code de destination 47) 11-5320 (DMCN A)

Finlande
Ambassade du Canada
Pohjois Esplanadi 25 B
00100 Helsinki
République de Finlande
(Adresse postale: P.O. Box 779, 00101 Helsinki, République de Finlande)
Tél.: (011-358-0) 171-141
Télécopieur: (011-358-0) 601-060
Câble: DOMCAN HELSINKI
Télex: (Code de destination 57) 121363
(121363 DMCNH SF)

Norvège
Ambassade du Canada
Oscars Gate 20, Oslo 3
Royaume de Norvège
(Adresse postale: 0244 Oslo 2 Royaume de Norvège)
Tél.: (011-47-2) 46-69-55
Télécopieur: (011-47-2) 69-34-67
Câble: DOMCAN
Télex: (Code de destination 56) 71880 (71880 DOMCAN N)

Territoires : Norvège, Islande

Suède
Ambassade du Canada
Tegelbacken 4, 7ème étage
Stockholm
Royaume de Suède
(Adresse postale: P.O. Box 16129, S-103 23
Stockholm, Royaume de Suède
Tél.: (011-46-8) 23 79 20
Télécopieur: (011-46-8) 24 24 91
Câble: CANADIAN STOCKHOLM
Télex: (Code de destination 54) 10687 (10687 DOMCAN S)

Suisse
Ambassade du Canada
Dirchenfeldstrasse 88
CH-3005 Berne
Suisse
(Adresse postale: P.O. Box, CH-3000 Berne 6, Suisse
Tél.: (011-41-31) 44-63-81
Télécopieur: (011-41-31) 44-73-15
Câble: CANADIAN BERNE
Télex: (Code de destination 45) 911308 (911308 DMCN CH)

Territoires : Suisse, Liechtenstein

Industrie, Sciences et Technologie Canada
235, rue Queen
Ottawa (Ontario)
K1A 0H5
Informations sur les services, programmes et renseignements d'ISTC: (613) 952-4782
Renseignements généraux : (613) 954-2788

Centres de commerce international/Centres de services aux entreprises
Calgary
11ème étage
510-5ème rue, S.O.
Calgary (Alberta)
T2P 3S2
Tél.: ITC (403) 292-6660 BSC (403) 292-4575
Télécopieur:(403) 292-4578 (403) 292-4578

Charlottetown
Confederation Court Mall
134, rue Kent, Bureau 400
C.P. 115
Charlottetown, (Île-du-Prince-Édouard)
C1A 7M8
Tél.: ITC (902) 566-7443 BSC (902) 566-7400
Télécopieur: (902) 566-7450 (902) 566-7450

Edmonton
Canada Place
9700, avenue Jasper
Edmonton (Alberta)
T6J 4C3
Tél.: ITC (403) 495-2944 BSC (403) 495-4782
Télécopieur: (403) 495-4507 (403) 495-4507

Halifax
Central Guarantee Trust Building
1801, rue Hollis
C.P. 940, Station "M"
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3J 2V9
Tél.: ITC (902) 426-6125 BSC (902) 426-7259
Télécopieur: (902) 426-2624 (902) 426-2624

Moncton
Assumption Place
770, rue Principale
C.P. 1210
Moncton (Nouveau-Brunswick)
E1C 8P9
Tél.: ITC (506) 851-6440 BSC (506) 857-4782
Télécopieur: (506) 851-6429 (506) 851-6429

Montréal
Tour de la Bourse
800, Place Victoria - 38ème étage
C.P. 247
Montréal (Québec)
H4Z 1E8
Tél.: ITC (514) 283-6796 BSC (514) 283-8185
Télécopieur: (514) 238-3302 (514) 283-3302

Regina
4ème étage
1955, rue Smith
Regina (Saskatchewan)
S4P 2N8
Tél.: (306) 780-6108
Télécopieur: (306) 780-6679

St. Jean
Atlantic Place
215, rue Water
Bureau 540
C.P. 8950
St. Jean (Terre-Neuve)
A1B 3R9
Tél.: ITC (709) 772-5511 BSC (709) 772-4782
Télécopieur: (709) 772-2373 (709) 772-5093

Saskatoon
6ème étage (ITC)
7ème étage (BCS)
105, 21ème rue Est
Saskatoon (Saskatchewan)
S7K 0B3
Tél.: ITC (306) 975-4343 BCS (306) 975-4386
Télécopieur: (306) 975-5334 (306) 975-5334

Toronto
4ème étage
Dominion Public Building
1, rue Front Ouest
Toronto (Ontario)
M5J 1A4
Tél.: ITC (416) 973-5052 BCS (416) 973-4782
Télécopieur: (416) 973-8161 (416) 973-8714

Vancouver
Scotia Tower
900-650, rue Georgia Ouest
C.P. 11610
Vancouver (Colombie-Britannique)
V6B 5H8
Tél.: ITC (604) 666-1438 BCS (604) 666-0266
Télécopieur: (604) 666-8330 (604) 666-0277

Winnipeg
Bureau 608 (ITC)
8ème étage (BCS)
330, avenue Portage
Winnipeg (Manitoba)
R3C 2V2
Tél.: ITC (204) 983-2387 BCS (204) 983-4782
Télécopieur: (204) 983-2187 (204) 983-2187

Whitehorse (BSC)
Bureau 301
108, rue Lambert
Whitehorse (Territoire du Yukon)
Y1A 1Z2
Tél.: (403) 668-4655
Télécopieur: (403) 668-5003

Yellowknife (BSC)
10ème étage
Édifice Precambrian
C.P. Sac 6100
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)
X1A 2R3
Tél.: (403) 920-8568
Télécopieur: (403) 873-6228

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada

External Affairs and International Trade Canada