DOCUMENT DE TRAVAIL

LA FORMATION D'ALLIANCES STRATÉGIQUES DANS LES INDUSTRIES CANADIENNES : UNE ANALYSE MICROÉCONOMIQUE

Document de travail nº 13
Octobre 1996

Industrie Canada Industry Canada

QUEEN HC 111 .A1 W6 1996 no. 13 c. 2
Magun, Sunder
The development of strategic

DATE DUE
DATE DE RETOUR

APR 2 - 1997	

CARR McLEAN 38-296

INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA
115342

DOCUMENT DE TRAVAIL

LA FORMATION D'ALLIANCES STRATÉGIQUES DANS LES INDUSTRIES CANADIENNES : UNE ANALYSE MICROÉCONOMIQUE

par Sunder Magun, Applied International Economics

Document de travail n° 13
Octobre 1996

Also available in English

Données de catalogage avant publication (Canada)

Magun, Sunder

La formation d'alliances stratégiques dans les industries canadiennes : une analyse microéconomique

(Documents de travail ; no. 13)
Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. addit.: The Development of Strategic Alliances in Canadian Industries.
Comprend des références bibliographiques.
ISBN 0-662-62694-X
Cat. No. C21-24/14-1996

1. Alliances stratégiques (Affaires) -- Canada.
2. Partenariat -- Canada.
I. Canada. Industrie Canada
II. Titre.
III.Coll.: Documents de travail (Canada. Industrie Canada)

HD69.S8M36 1996 338.7'3'0971 C96-980387-7F

REMERCIEMENTS

Nous désirons exprimer notre gratitude à Someshwar Rao et à Gilles Mcdougall, d'Industrie Canada, pour le soutien et les conseils qu'ils nous ont offerts. Leurs commentaires furent toujours constructifs et utiles.

Nous voulons remercier Ashwin Shingadia pour son apport à la réalisation de l'enquête auprès d'entreprises canadiennes qui ont participé à des alliances stratégiques. Non seulement a-t-il interrogé des représentants d'entreprises, mais il a aussi contribué à l'établissement de la base de données nécessaire à l'analyse présentée dans notre étude. Nous avons aussi apprécié l'aide apportée par Yves Capuano et la société Thompson Lighstone & Company (Toronto).

Nous désirons aussi transmettre des remerciements aux entreprises canadiennes qui nous ont fourni des renseignements utiles sur la croissance et les particularités des alliances stratégiques au Canada.

Les opinions exprimées dans ce document de travail ne reflètent pas nécessairement celles d'industrie Canada ou du gouvernement fédéral.

Vous trouverez à la fin du présent ouvrage, des renseignements sur les documents publiés dans le cadre du *Programme de publications de recherche* et sur la façon d'en obtenir des exemplaires. Prière d'adresser tout commentaire à:

Someshwar Rao
Directeur, Analyse des investissements stratégiques
Analyse de la politique micro-économique
Industrie Canada
235 rue Queen, 5e étage, tour ouest
Ottawa, (Ontario)
K1A 0H5

Téléphone: (613) 941-8187
Télécopieur: (613) 991-1261

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ i

1. INTRODUCTION ET QUESTIONS À L'ÉTUDE 1

2. LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE 5
   - Un cadre conceptuel 5
   - Sources de données 12

3. INFLUENCE DU MILIEU SUR LA CROISSANCE DES ALLIANCES STRATÉGIQUES 15
   - Mondialisation de l'économie internationale 15
   - Tendances en matière de technologie 16

4. LES ALLIANCES STRATÉGIQUES AU CANADA 21
   - Objectifs et caractéristiques structurelles 21
   - Analyse économétrique des facteurs déterminants des alliances inter-entreprises 23
   - Profil des alliances stratégiques 28
   - Résultats des alliances stratégiques 34

5. CONCLUSIONS ET CONSÉQUENCES EN MATIÈRE DE POLITIQUES 39

APPENDICE A
- Noms des entreprises canadiennes comprises dans l'enquête 43

APPENDICE B
- Questionnaire 45

BIBLIOGRAPHIE 53

PUBLICATIONS DE RECHERCHE D'INDUSTRIE CANADA 57

RÉSUMÉ

Les partenariats stratégiques peuvent prendre diverses formes, y compris des consortiums de recherche préconcurrentielle, des partenariats de coproduction et de marketing conjoint, des ententes de participation conjointe au capital-actions et d'échange de licences, qui ne comportent pas la mise sur pied d'entités juridiques autonomes, et des coentreprises avec participation au capital-actions, qui résultent en la création de nouvelles entités juridiques.

La conclusion d'alliances stratégiques au Canada et dans d'autres pays industrialisés est sans aucun doute motivée par la volonté des partenaires dans l'alliance de réaliser des économies d'échelle ou de spécialisation, de mettre en commun leurs ressources et de partager les risques et les coûts. Mais, les éléments moteurs qui expliquent la croissance des alliances stratégiques sont plus subtils, plus profonds et plus permanents. Ils comprennent la mondialisation de l'économie internationale, l'évolution technologique systématique et la notion de plus en plus acceptée que la concurrence, en soi, n'assure pas nécessairement une croissance optimale fondée sur l'innovation. En fait, la concurrence et la coopération entre les entreprises individuelles sont toutes deux nécessaires pour permettre une telle croissance dans un monde incertain et dynamique.

L'émergence d'une concurrence mondiale intense, le coût élevé de la R-D et la nécessité d'utiliser des compétences et des facteurs spécialisés complémentaires ont obligé les entreprises à modifier leurs stratégies commerciales et à revoir la portée et l'organisation de leurs activités dans la chaîne de valeur ajoutée. Leur objectif stratégique consiste à créer une flexibilité organisationnelle au niveau des activités de la séquence des valeurs comme la R-D, la fabrication et les réseaux de distribution. De nombreuses entreprises se sont donné cette flexibilité en participant à plusieurs alliances stratégiques. Par conséquent, le développement d'une flexibilité organisationnelle s'inscrit au cœur même de la logique des alliances stratégiques.

La présence de pressions concurrentielles à l'échelle mondiale, les coûts élevés et croissants de la R-D et les taux d'obsolescence plus rapide des produits ont incité de plus en plus les grandes entreprises à conclure des alliances avec des partenaires à l'étranger. En fait, plusieurs sociétés individuelles participent simultanément à un grand nombre de consortiums de technologie internationaux, parce qu'elles cherchent à s'assurer l'accès à des technologies complémentaires, à réduire l'intervalle de temps nécessaire pour mettre au point une innovation et à partager les risques que comporte le développement de technologies de pointe.

La formation d'alliances inter-entreprises n'est pas un phénomène nouveau car les coentreprises possèdent une longue histoire dans l'organisation industrielle. Ce qui est nouveau, bien entendu, c'est leur importance relative en tant que forme organisationnelle dans le cadre de

laquelle on met l'accent sur la flexibilité, la capacité des membres de l'alliance à susciter une croissance fondée sur l'innovation et la synergie de groupe que les alliances créent entre les membres et qui permet aux entreprises d'affronter la concurrence internationale intense attribuable à la mondialisation de l'économie internationale et au progrès technologique. De plus, l'attitude et les attentes des pouvoirs publics au sujet du rôle de la coopération inter-entreprises comme moyen de promouvoir l'innovation ou de soutenir ou d'améliorer l'avantage comparatif se sont modifiées radicalement. Les pouvoirs publics ont cru dans le passé que la coopération inter-entreprises était néfaste pour l'économie à cause de ses effets négatifs sur la concurrence. Par conséquent, tout a été fait pour décourager directement ou indirectement la pratique de conclure des accords de coopération inter-entreprises. Mais l'attitude des gouvernements est maintenant radicalement différente : la plupart des alliances commerciales sont maintenant perçues comme étant avantageuses pour l'économie, et les pouvoirs publics en font donc la promotion par l'intermédiaire de diverses mesures stratégiques. Par exemple, ils considèrent que les consortiums de technologie sont le moyen le plus efficace de stimuler le développement de technologies de pointe.

Lorsqu'une entreprise conclut une alliance stratégique, elle n'est pas motivée par un seul mais par plusieurs objectifs. L'entreprise peut chercher à conclure des alliances afin d'avoir accès à de nouveaux marchés ou à des technologies nouvelles, de faire face à une escalade des coûts de R-D, d'accélérer la mise au point de produits ou de procédés de fabrication, ou d'assurer sa compétitivité sur le plan des coûts. Plus de la moitié des répondants à l'enquête ont indiqué que leur objectif principal était d'avoir accès à de nouveaux marchés afin de se donner un potentiel sur les marchés locaux et mondiaux. Ce résultat est attribuable en bonne partie à l'étroitesse du marché local au Canada. La croissance de plusieurs entreprises canadiennes a été rendue possible par l'extension de leurs marchés vers des pays étrangers par l'intermédiaire d'une participation à des alliances stratégiques. Cette stratégie de croissance est particulièrement répandue parmi des entreprises qui fabriquent des produits très spécialisés (notamment, des entreprises de logiciels). L'accès à des technologies ou à des ressources nouvelles et la réduction des risques financiers sont les deux autres raisons importantes données par les entreprises canadiennes pour expliquer leur participation à des alliances stratégiques.

Les entreprises canadiennes participent à diverses formes de partenariats stratégiques. Les formes les plus importantes comprennent les coentreprises, les consortiums de recherche et les partenariats de marketing conjoint. Les coentreprises dominent avec 27 p. 100 du nombre total d'alliances, suivies des consortiums de R-D avec 15 p. 100 et des partenariats de marketing conjoint avec 14 p. 100. Par ailleurs, des alliances sous forme de prise de participation au capital-actions ne sont pas une forme populaire de partenariat au Canada. Les coentreprises se retrouvent surtout parmi des entreprises appartenant aux industries des mines, de la construction et du pétrole, du gaz et de l'énergie, tandis que les consortiums de recherche se concentrent surtout dans les industries de l'informatique, de l'électronique et des ordinateurs. Près des trois quarts des consortiums de R-D se retrouvent dans des entreprises appartenant à ce groupe. La plupart des partenariats de marketing et des ententes d'échange de licences se concentrent aussi dans ce groupe ainsi que dans l'industrie des télécommunications.

Les alliances verticales avec des distributeurs prédominent parmi toutes les alliances stratégiques conclues au Canada. Ces partenariats s'observent surtout dans les industries de l'informatique, de l'électronique et des ordinateurs, et des télécommunications : les quatre cinquièmes des alliances avec des distributeurs se concentrent dans ces deux industries, qui se spécialisent dans des produits sélectifs qu'elles vendent par l'intermédiaire d'un vaste réseau mondial de distributeurs associés.

Dans le cadre de notre enquête, nous avons demandé aux entreprises comprises dans l'échantillon de déterminer et de classer les effets précis des partenariats stratégiques sur leur avantage concurrentiel. Parmi les répercussions les plus notables figurent : une amélioration de l'accès de l'entreprise aux marchés et aux ressources; une augmentation de la croissance stratégique par suite de l'établissement d'une capacité à desservir des marchés mondiaux; et le raffermissement de la situation financière de l'entreprise par le biais d'une augmentation des revenus et d'une diminution des risques. Par ailleurs, les effets les moins importants comprennent l'augmentation des exportations, la hausse des investissements internes et externes, et l'acquisition de connaissances et de compétences au sein de l'entreprise par une réduction de la courbe d'apprentissage à toutes les étapes du processus de production. Ces résultats sont en fait étonnants : nous avions prévu que les effets jugés les moins importants obtiendraient un classement plus élevé de la part des entreprises canadiennes.

Nous avons aussi demandé aux participants à l'enquête si leurs alliances avaient été un succès ou non. De toutes les alliances auxquelles les entreprises canadiennes ont participé depuis 1980, les deux tiers ont été couronnées de succès. Plusieurs raisons furent mentionnées par les entreprises pour expliquer le succès de leurs alliances. Les trois principales sont : 1) un soutien dans les faits de la part des cadres supérieurs de l'entreprise; 2) une perception claire de la mission et des objectifs poursuivis; et 3) une solide équipe de direction personnellement déterminée à assurer le succès de l'alliance. L'esprit d'équipe, la détermination et la confiance entre les participants à tous les niveaux sont un motif qui figure aussi en tête du classement. Par ailleurs, les sociétés canadiennes ont accordé le classement le moins élevé à des raisons comme des valeurs et une culture communes entre les partenaires de l'alliance, et l'incitation au partage des connaissances et des compétences entre les participants.

De plus, les répondants furent invités à nous indiquer les raisons pour lesquelles des alliances stratégiques s'étaient soldées par un échec et de classer ces raisons par ordre d'importance. Parmi les principales raisons figurent une équipe de direction faible et sans engagement ferme à l'égard du processus, de fausses attentes au sujet des habiletés des partenaires et un faible appui de la part de la haute direction. Par ailleurs, on considère que des facteurs comme un énoncé de mission ambigu entre les partenaires, une non-concordance des valeurs et des cultures entre les partenaires et de faibles mécanismes d'examen et d'évaluation des résultats figurent parmi les raisons les moins importantes qui expliquent l'échec des alliances.

De l'avis de presque tous les répondants, le gouvernement peut promouvoir la compétitivité internationale du Canada en encourageant la formation de partenariats stratégiques. Toutefois, cette intervention de l'État devrait être indirecte et se limiter à un rôle de soutien. Selon plusieurs sociétés, le gouvernement devrait remplir une double fonction. Premièrement, il pourrait jouer un rôle d'intermédiaire en mettant en présence des participants possibles à des alliances. Deuxièmement, il pourrait offrir, par l'intermédiaire de ses bureaux commerciaux, des données de base sur des participants possibles à des alliances à l'étranger.

Toutes les entreprises canadiennes croient fermement que les alliances modernes sont différentes de ce qu'on a appelait autrefois des « coalitions » et qu'elles ne portent pas atteintes à la concurrence. Les alliances stratégiques modernes mettent l'accent sur la flexibilité et la capacité des partenaires de générer une croissance fondée sur l'innovation et la synergie de groupe que les alliances créent entre leurs participants. Les alliances permettent aux entreprises de soutenir la concurrence internationale intense attribuable à la mondialisation de l'économie et au progrès technologique rapide.

L'augmentation du nombre d'alliances stratégiques avec des entreprises étrangères soulève plusieurs problèmes sérieux et préoccupants pour les instances gouvernementales, comme la souveraineté, la défense et le contrôle de l'économie intérieure. Quelle est la nationalité des alliances transfrontières ? Qui possède les produits et les procédés techniques mis au point par des consortiums internationaux de R-D ? À des fins de défense nationale, la plupart des gouvernements veulent exercer un contrôle sur des industries stratégiques comme celles des ordinateurs et des télécommunications, mais des alliances multinationales dans ces industries, dont le nombre augmente rapidement, ont eu pour effet de miner ce contrôle. Ce sont là des questions difficiles et il faudra du temps pour les résoudre puisqu'elles devront être prises en considération à l'échelon multilatéral.

1. INTRODUCTION ET QUESTIONS À L'ÉTUDE

Pendant les deux dernières décennies, l'organisation industrielle a fait l'objet de plusieurs changements radicaux au Canada. Ces changements ont exercé une influence sur le mode d'organisation de la production des entreprises individuelles ainsi que sur leur façon de faire des transactions avec d'autres entreprises. Certains observateurs croient que ces changements ont eu pour effet de lancer le capitalisme de marché sur une nouvelle trajectoire (Dunning, 1995). Deux forces mondiales ont contribué à l'avènement de cette nouvelle ère du capitalisme de marché. Premièrement, nous avons assisté à l'émergence d'un ensemble de tendances systémiques sur le plan technologique et politique, dont une nouvelle vague de progrès en matière de télécommunications, le déclin et, dans certains cas, la disparition de la planification centralisée en Europe de l'Est et en Chine, et la montée du Japon et d'autres pays nouvellement industrialisés de l'Asie en tant que puissances économiques dans la région du bassin du Pacifique. Le capitalisme de marché appliqué par ces pays est différent de celui que pratiquent le Canada et les autres pays occidentaux. Deuxièmement, plusieurs activités à valeur ajoutée ne sont désormais plus confinées à des frontières géographiques précises : elles sont devenues mondiales dans leur échelle et leur portée. Cette évolution a eu pour effet de resserrer considérablement l'interdépendance économique entre les pays, ce qui a entraîné une intensification de la concurrence à l'échelle mondiale.

Ces tendances mondiales ont contribué à créer un nouveau paradigme d'organisation industrielle, selon lequel des marchés concurrentiels ne garantissent pas, en soi, l'avènement d'un sentier de croissance optimale alimentée par l'innovation dans un monde dynamique et incertain (Dunning). Cette situation est en partie attribuable à l'acceptation croissante d'une nouvelle perception au sujet des rapports entre la technologie et la croissance économique : la technologie est maintenant considérée comme un élément endogène dans l'économie, qui est influencé par les forces économiques, sur lesquelles les politiques économiques peuvent avoir une incidence. Selon le nouveau paradigme, l'avantage comparé d'un pays est indépendant de sa dotation en ressources : dans une économie fondée sur le savoir, l'avantage comparatif est davantage fonction des innovations et des compétences des travailleurs et des cadres, et il peut être influencé par les politiques publiques (Lipsey, 1993).

À cause du nouveau paradigme, les entreprises individuelles réalisent de plus en plus que, dans une économie fondée sur le savoir, elles doivent non seulement affronter une concurrence serrée mais aussi coopérer activement les unes avec les autres, afin d'atteindre leurs objectifs économiques et stratégiques. Les chefs d'entreprise sont maintenant pleinement conscients que des connaissances cruciales et des compétences spécialisées doivent être intégrées à la culture de leur entreprise, à son fonctionnement interne, à ses méthodes de travail et à ses pratiques d'affaires, et qu'ils peuvent apprendre en collaborant les uns avec les autres. Les entreprises japonaises et sud-coréennes ont été à l'avant-garde de la coopération inter-entreprises et elles ont profité grandement de la présence d'entités de coopération comme les *keiretsus* et les *chaebols*.

Certains observateurs ont qualifié de « capitalisme fondé sur des alliances » (Gerlach et Dunnings) l'organisation industrielle mise en place au Japon et dans d'autres pays nouvellement industrialisés de l'Asie.

La plupart des alliances initiales furent conclues entre des entreprises installées dans différents pays et elles mirent en cause des multinationales établies dans la triade – États-Unis, Communauté économique européenne (comme on l'appelait à l'époque) et Japon. De plus, les partenaires de ces alliances étaient surtout des entreprises qui appartenaient au secteur des industries stratégiques et de base, comme celles des technologies informatiques, de la biotechnologie et des matériaux nouveaux. Des changements sont maintenant en voie de se produire : on a pu observer une hausse rapide du nombre d'alliances parmi des entreprises locales et dans d'autres secteurs de l'économie nationale. Toutefois, les activités de coopération inter-entreprises continuent d'être dominées par des sociétés appartenant aux secteurs des technologies de l'information et de la biotechnologie.

Le Canada a mis du temps à se rallier à ce mouvement de capitalisme fondé sur des alliances, mais les entreprises canadiennes s'emploient maintenant activement à conclure des alliances avec des partenaires locaux et étrangers et à participer à certaines formes d'ententes de coopération inter-entreprises. Étant donné que le phénomène de la conclusion d'alliances est encore relativement nouveau au Canada, peu de travaux empiriques ont été entrepris pour expliquer la croissance rapide des activités de coopération inter-entreprises dans les industries canadiennes. Deux facteurs principaux expliquent cette situation. Premièrement, la plupart des ententes conclues dans le passé étaient de nature « tactique », tandis que les alliances négociées à l'heure actuelle tendent à avoir un caractère « stratégique ». Pour cette raison, les sociétés ont tendance à maintenir confidentielles leurs données portant sur des alliances ou des partenariats stratégiques. Deuxièmement, aucun cadre théorique ou analytique n'a encore été conçu pour expliquer l'existence et la croissance rapide des alliances au cours des dernières années.

Notre étude a pour objet général de combler cette lacune au niveau de la recherche. Plus précisément, nous tenterons d'apporter des réponses aux questions suivantes au sujet des objectifs, du rôle, de l'incidence et des résultats des alliances stratégiques conclues par des sociétés canadiennes :

- Quels sont les objectifs principaux des alliances stratégiques et sous quelles formes se présentent-elles au Canada ?

- Quelles démarches stratégiques les entreprises canadiennes adoptent-elles afin de se donner des compétences à la mesure des marchés mondiaux et quel rôle les alliances stratégiques sont-elles appelées à jouer dans ces démarches ?

- Quels sont les effets des alliances stratégiques sur l'avantage concurrentiel de l'entreprise ?

- Pourquoi certaines alliances sont-elles couronnées de succès alors que d'autres se soldent par des échecs ?

- L'État devrait-il encourager la conclusion d'alliances stratégiques au Canada ?

Le reste de notre étude se divise en quatre sections. Dans la section ci-après, nous présentons le cadre conceptuel retenu dans notre étude et nous y décrivons aussi les sources de données statistiques utilisées. La troisième section de l'étude est consacrée à une analyse de certains facteurs généraux qui stimulent la croissance des alliances ou des partenariats stratégiques au Canada. Dans la quatrième partie de l'étude, nous présentons les objectifs précis des alliances stratégiques au Canada et les diverses formes qu'elles prennent. Nous y analysons aussi les effets que les alliances stratégiques exercent sur l'avantage concurrentiel et les résultats financiers de l'entreprise, et nous évaluons les résultats des alliances stratégiques, en examinant les raisons pour lesquelles certaines ententes sont couronnées de succès, tandis que d'autres se soldent par des échecs. La dernière partie de l'étude contient nos conclusions ainsi qu'un examen de certaines conséquences sur le plan des politiques qui découlent de notre étude empirique de la structure et de la formation d'alliances stratégiques au Canada. Nous apportons une réponse dans cette dernière partie à la question de savoir si, ou de quelle manière, le gouvernement canadien devrait stimuler la conclusion d'alliances stratégiques au pays.

2. LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Un cadre conceptuel

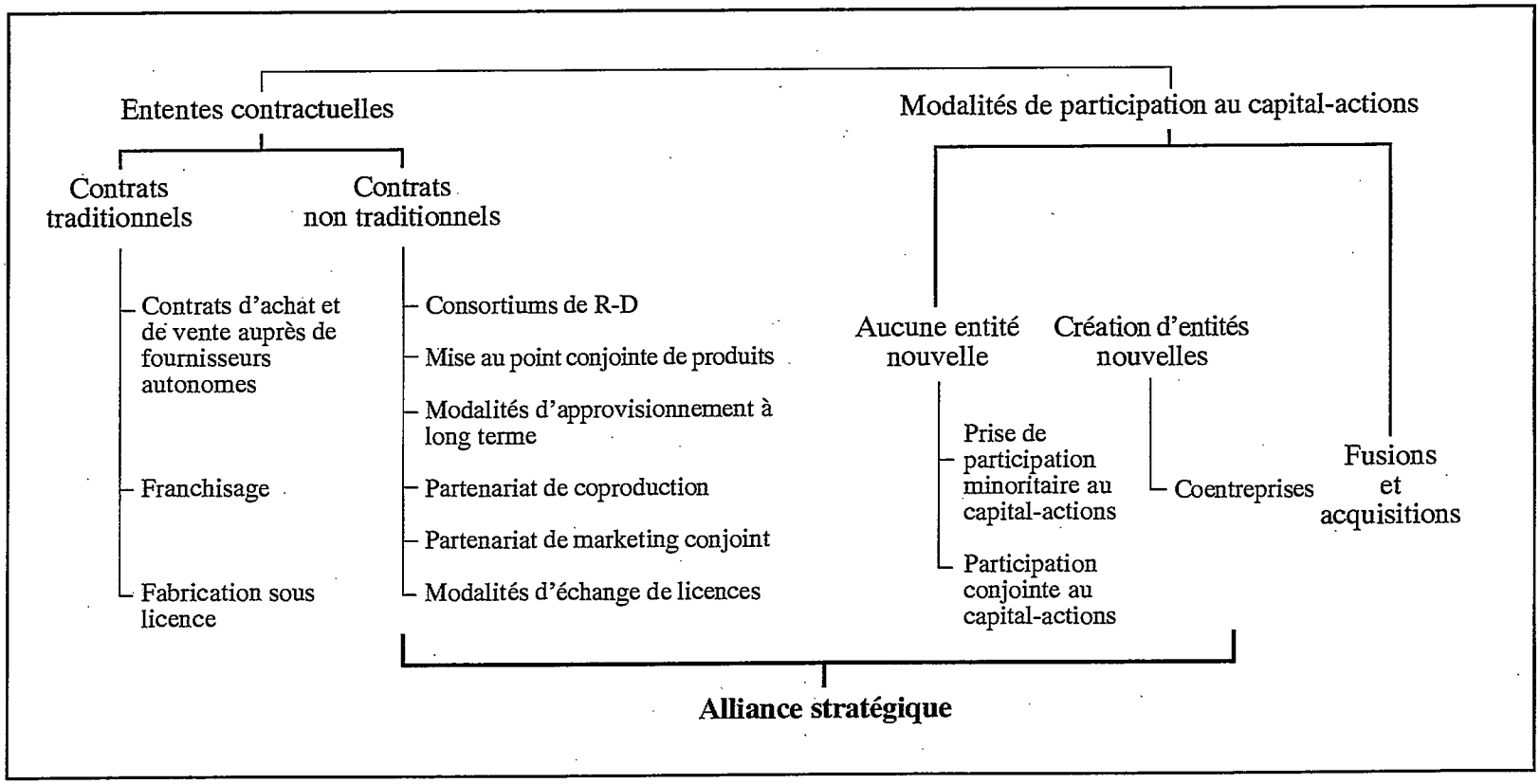
Une alliance stratégique est une entente en vertu de laquelle deux ou plusieurs entreprises conviennent d'intégrer des activités commerciales précises dans le but de poursuivre un objectif commun (Yoshino et Rangan; Culpan). L'entente inter-entreprises comprend quatre éléments essentiels. Premièrement, une alliance a pour effet d'améliorer l'efficacité des stratégies commerciales concurrentielles des entreprises participantes en permettant l'échange mutuellement avantageux de technologies, de compétences ou de produits (Yoshino et Rangan, p. 4). Deuxièmement, les membres de l'alliance demeurent indépendants après avoir négocié une entente de coopération. Troisièmement, les membres partagent un contrôle sur l'exécution des fonctions et des tâches de l'alliance, et ils en retirent les bénéfices. Enfin, les partenaires sont appelés à fournir un apport stratégique à l'alliance, qu'il s'agisse de connaissances, de technologies, de compétences indispensables, de fonds propres ou de produits.

Les partenariats stratégiques peuvent prendre diverses formes, y compris des consortiums de recherche préconcurrentielle, des partenariats de coproduction et de marketing conjoint, des ententes de participation conjointe au capital-actions et d'échange de licences, qui ne comportent pas la création de nouvelles entités juridiques, et des coentreprises avec participation au capital-actions, qui résultent en la création de nouvelles entités juridiques (figure 1). Ils excluent des modalités contractuelles traditionnelles, telles que des contrats d'achat et de vente auprès de fournisseurs indépendants, le franchisage, la fabrication sous licence et les fusions et les acquisitions.

Les alliances inter-entreprises ne sont pas nouvelles, mais les partenariats qui se forment à l'heure actuelle sont radicalement différents à bien des égards de ceux qu'on a connus dans le passé. Autrefois, la mise sur pied de coentreprises formées de sociétés canadiennes et d'entreprises étrangères avait souvent pour but d'ouvrir l'accès à des marchés étrangers en permettant de contourner des barrières commerciales élevées, notamment sous forme de tarifs douaniers élevés ou d'autres obstacles non tarifaires. À l'heure actuelle, les partenariats inter-entreprises visent davantage un objectif stratégique : ils cherchent à promouvoir la croissance fondée sur l'innovation, permettant ainsi à tous les membres de l'alliance d'améliorer leur avantage concurrentiel. De plus, l'interdépendance entre les partenaires est maintenant beaucoup plus étroite et beaucoup plus accentuée que par le passé. Des alliances se forment à l'heure actuelle entre des producteurs, leurs fournisseurs et leurs distributeurs, entre des entreprises rivales et entre des entreprises qui n'ont aucun rapport entre elles.

Les nouvelles alliances se distinguent aussi des alliances conclues dans le passé par leur structure de régie interne. Dans le cadre des alliances stratégiques, les décisions reposent sur un consensus entre les participants, et non sur une « pyramide de délégation de pouvoir » (Dunning,

Figure 1
Gamme des alliances stratégiques inter-entreprises



p. 470). Chaque participant s'engage à promouvoir les intérêts de l'alliance et à adopter un code de conduite qui se fonde sur la « confiance mutuelle, la réciprocité et la tolérance » (Dunning, p. 470). Ainsi, dans le cadre d'une alliance entre une entreprise et ses fournisseurs, ces derniers doivent non seulement fabriquer des composants ou des pièces selon des spécifications convenues mais aussi collaborer activement avec le partenaire acquéreur des pièces en vue d'améliorer la qualité et/ou d'abaisser le prix des produits. De même, dans le cadre d'un partenariat entre une entreprise et ses distributeurs, ces derniers sont tenus de contribuer activement à l'amélioration des produits fabriqués par le partenaire dans l'alliance.

L'économie de l'organisation industrielle n'a pas de théories précises à proposer pour expliquer la portée et la nature des activités récentes dans le domaine des alliances inter-entreprises. Toutefois, les théories d'économistes industriels et de spécialistes de la gestion peuvent être élargies pour être appliquées à d'autres formes d'alliances stratégiques (Culpan, 1993, p. 15-18). Les trois principaux paradigmes comprennent la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'organisation industrielle et les stratégies d'entreprise.

Selon la théorie des coûts de transaction mise au point par Williamson (1975), les sociétés choisissent d'établir des liens inter-entreprises afin de minimiser la somme de leurs coûts de transaction et de leurs coûts de production. Les coûts de transaction comprennent les déboursés engagés pour préparer et mettre en application des contrats inter-entreprises. Par exemple, si les choix d'approvisionnement qui s'offrent à l'entreprise sont des contrats d'achat traditionnels auprès de fournisseurs indépendants ou des ententes de partenariat visant un approvisionnement à long terme, celle-ci choisira l'option qui lui permettra de minimiser ses coûts. La théorie des coûts de transaction permet d'expliquer un nombre limité d'alliances stratégiques mettant en cause des entreprises qui poursuivent des stratégies réactives (Culpan, 1993, p. 15) – par exemple, des ententes de marketing conjoint, de coproduction et d'approvisionnement à long terme – mais elle ne contribue pas à expliquer la croissance de partenariats stratégiques tels que des projets conjoints de R-D, la mise au point conjointe de produit, l'établissement de normes ou la création de consortiums de recherche et le développement de marchés sur une base conjointe. Ces alliances stratégiques reposent souvent sur des stratégies proactives et elles prédominent à l'heure actuelle dans les marchés mondiaux.

Selon la théorie de l'organisation, une société participe à une alliance inter-entreprises afin d'obtenir des ressources de l'autre société. L'interdépendance en matière de ressources a pour effet de créer de l'incertitude et les sociétés font appel à des alliances afin de stabiliser l'approvisionnement en ressources dont l'entreprise a besoin (Culpan, 1993, p. 16). Les alliances ont certainement pour effet de réduire l'incertitude que les entreprises doivent affronter, mais cette théorie est aussi d'application limitée. Elle permet certes d'expliquer le nombre accru de certaines formes d'alliances comme des modalités d'approvisionnement à long terme et d'échange de licences, mais elle n'arrive pas à fournir une explication valable au nombre croissant d'alliances stratégiques, telles que celles qui reposent sur des swaps de capital-actions ou des prises de participation minoritaire au capital-actions.

Le troisième modèle théorique, popularisé par Michael Porter (1980, 1985, 1990), est lié aux objectifs visés par les stratégies d'entreprise. Porter préconise trois stratégies d'entreprise générales pour affronter les forces vives de la concurrence sur le marché et pour devancer les concurrents au sein de l'industrie – leadership en matière de faibles coûts, différenciation des produits et ciblage du marché. La conclusion d'alliances stratégiques joue un rôle important pour atteindre ces objectifs stratégiques. Par exemple, des modalités de coproduction ou la formation de consortiums de technologie permettent de profiter d'économies d'échelle et de réaliser ainsi des avantages sur le plan des coûts relatifs, tandis qu'une collaboration au niveau de la mise au point de produits et des modalités de marketing conjoint permettent de créer des produits différenciés. De plus, lorsque des produits précis n'intéressent qu'un groupe limité de consommateurs ou d'acheteurs industriels (Culpan, 1993, p. 17), des ententes de marketing conjoint aboutissent souvent à des marchés segmentés.

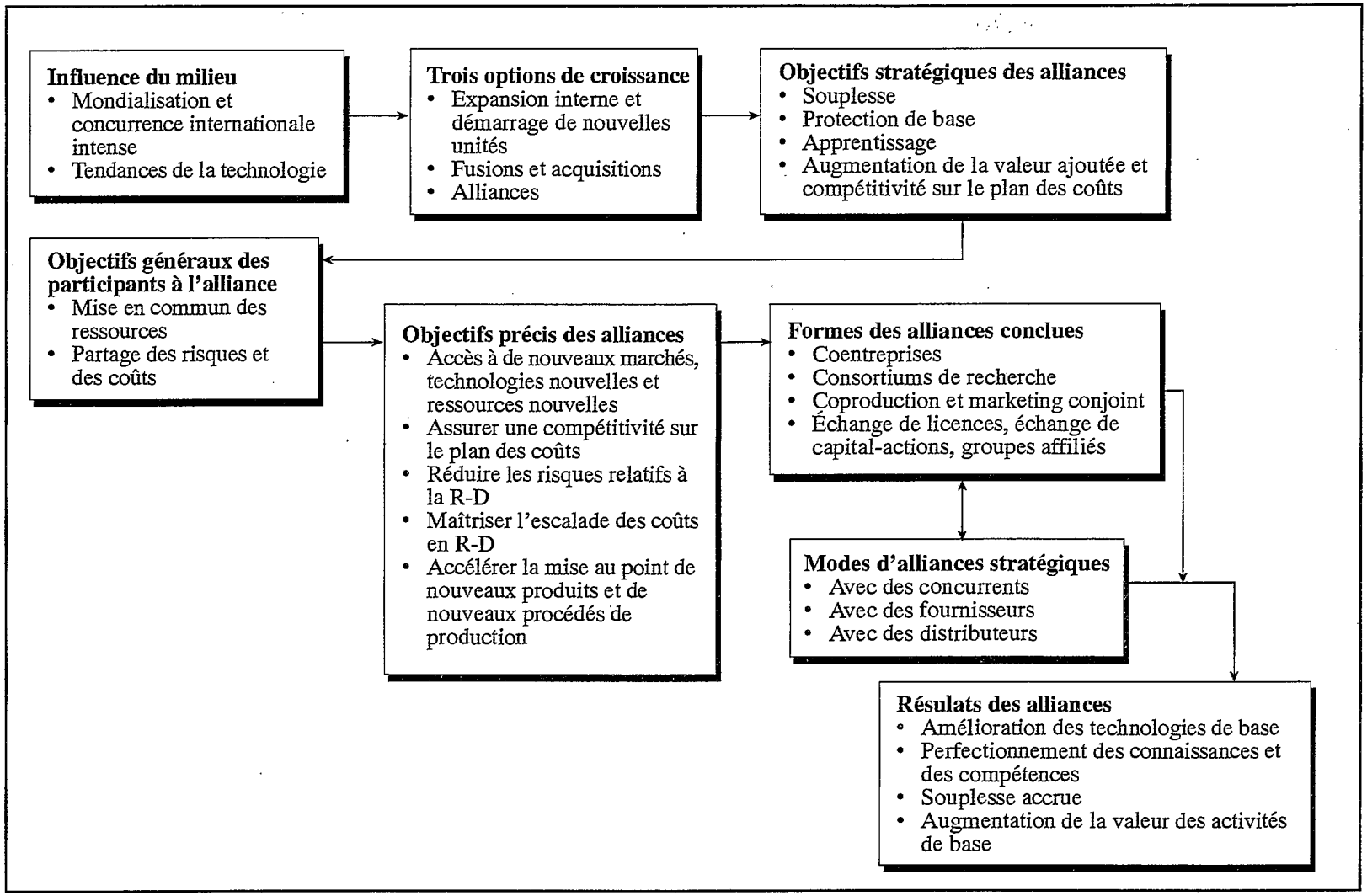
Porter et Fuller (1986) ont aussi mis en relief une dimension stratégique internationale des alliances, ou des « coalitions » comme ils les appellent. Une firme d'envergure mondiale doit répartir ses activités à divers endroits dans différents marchés nationaux et coordonner ces activités par la suite. La formation de coalitions constitue un moyen d'exécuter une ou plusieurs activités en collaboration avec une autre entreprise au lieu de les entreprendre de façon autonome – il s'agit donc d'un moyen de réaliser une configuration d'activités (Porter et Fuller, 1986, p. 321). En général, les sociétés remplissent cinq fonctions distinctes dans la chaîne de valeur : mise au point de technologie (R-D), fabrication, marketing, vente et service après vente. Des alliances sont conclues pour remplir l'une ou l'autre des fonctions ou pour réaliser une combinaison d'activités dans la chaîne de valeur. Des coalitions se forment lorsque l'exécution d'une tâche avec un partenaire est plus avantageuse que de la réaliser à l'intérieur de l'entreprise, d'une part, et de s'en remettre à des transactions autonomes ou de l'intégrer aux activités d'une autre entreprise, de l'autre (Porter et Fuller, 1986, p. 322).

Bien que ces trois théories expliquent certains aspects de la croissance et de la structure des alliances stratégiques, elles n'ont pas une portée suffisamment générale pour décrire pleinement les particularités et la dynamique des diverses formes de partenariat (Culpan, 1993, p. 18). Par conséquent, il nous faut un nouveau cadre analytique pour guider notre recherche empirique sur les raisons, la structure et le succès des alliances stratégiques au Canada.

Le modèle analytique que nous avons mis au point est illustré dans la figure 2. Il se compose de huit éléments : tendances générales de l'économie et de la technologie; nouvelles options stratégiques de croissance des entreprises; objectifs stratégiques des alliances; motivation générale des participants à l'alliance; objectifs précis des alliances; formes des alliances conclues; modes d'alliances stratégiques; et résultats des alliances.

Dans le contexte actuel, les entreprises doivent choisir entre trois stratégies de croissance différentes : expansion interne et mise sur pied de nouvelles unités (c'est-à-dire, création de filiales), fusions et acquisitions, et conclusion d'alliances stratégiques. Chacune de ces approches comporte un compromis, car aucune formule précise n'est supérieure aux autres dans toutes les circonstances (Lynch, 1993, p. 33). Le choix dépend des risques et des résultats rattachés à

Figure 2
Cadre conceptuel des alliances stratégiques



chacune des formules, des ressources disponibles dans l'entreprise et du contrôle nécessaire à exercer. Ainsi, si les dirigeants de l'entreprise veulent prendre de l'expansion tout en exerçant un contrôle complet, ils choisiront soit d'entreprendre une expansion interne ou de procéder à une acquisition. Le rapport risques-résultats varie d'une entreprise à l'autre, selon l'industrie ou le marché dans lequel la société est établie.

Pendant les dernières années, l'expansion des activités commerciales par l'intermédiaire de la conclusion d'alliances stratégiques est devenue de plus en plus prépondérante. Cette évolution s'explique surtout par le fait que l'univers à l'intérieur duquel les entreprises fonctionnent s'est modifié radicalement. À l'heure actuelle, les entreprises sont tenues de modifier leurs priorités en délaissant l'accent mis traditionnellement sur la planification, le contrôle et la gestion de la croissance par l'intermédiaire d'une expansion interne ou de fusions ou d'acquisitions pour s'intéresser surtout au rythme de production, à l'innovation, à la flexibilité et aux coûts. Dans ce nouveau contexte, la conclusion d'une alliance est considérée comme une façon plus efficace et moins coûteuse d'interagir avec d'autres organisations.

Lorsqu'ils choisissent entre une alliance et une expansion sur une base autonome, les dirigeants de l'entreprise doivent tenir compte de deux facteurs au niveau de la gestion : coopération et concurrence ou, d'une façon plus générale, coopération et conflit (Yoshino et Rangan, 1995, p. 18). Si elle opte pour une alliance, l'entreprise devra décider dans quelle mesure elle devrait collaborer avec son partenaire ou le concurrencer. Il y a un arbitrage entre ces deux décisions sous l'angle de la gestion et l'entreprise devra optimaliser cet arbitrage en pondérant l'importance relative de ses principaux objectifs stratégiques.

Lorsqu'une entreprise opte en faveur d'une expansion par voie d'alliances, elle vise à atteindre quatre grands objectifs stratégiques, dont deux ont un caractère positif et contribuent à améliorer la compétitivité de l'entreprise, tandis que les deux autres ont un caractère défensif et visent à prévenir une perte de compétitivité.

Le premier de ces objectifs stratégiques consiste à ajouter de la valeur aux activités de l'entreprise par la conclusion de l'alliance. Le deuxième objectif de l'entreprise est d'apprendre de son partenaire dans l'alliance et donc d'augmenter ses compétences de base. L'apprentissage est un important objectif stratégique pour une entreprise qui s'emploie à maintenir ou à améliorer sa compétitivité sur le marché. Un enrichissement des connaissances aide l'entreprise à innover au niveau des produits et des procédés de fabrication.

À des fins défensives, l'entreprise doit maintenir une flexibilité stratégique, tout en participant à l'alliance. Une dépendance indue sur le partenariat inter-entreprises aurait pour effet de restreindre la capacité de l'entreprise de gérer divers risques stratégiques qui résultent de changements brusques dans le domaine de la technologie, de la compétitivité et de la politique. Dans un monde caractérisé par un rythme de changement et de désuétude rapide, l'entreprise doit éviter de s'engager de façon irrévocable et s'assurer que le partenariat stratégique n'entrave en aucune façon ses choix stratégiques sur le plan de l'adaptation à l'environnement extérieur.

Le dernier objectif se rattache à la protection des compétences de base et des avantages stratégiques de l'entreprise. Après avoir conclu une alliance, l'entreprise devra veiller à ce que l'autre partenaire de l'alliance ne s'empare pas de ses avantages propres. Certes, l'avantage concurrentiel d'une société réside dans son savoir-faire exclusif, qui peut être protégé par des brevets, mais il est aussi largement fonction de ses connaissances accumulées dans les domaines de la R-D, de la fabrication et du marketing. Mais ces connaissances ne sont pas codifiées; elles sont plutôt intégrées aux usages, aux façons de procéder, aux structures organisationnelles et à la culture de l'entreprise. Le caractère confidentiel et la préservation de ces connaissances sont essentiels à la poursuite des objectifs stratégiques de la société en matière de survivance, de réussite et de croissance. Par conséquent, la protection des compétences de base doit occuper une place de choix en tant qu'objectif stratégique explicite dans tout accord de coopération.

Le rôle de ces objectifs stratégiques varie en fonction des différents types d'alliances. Ainsi, dans le cadre d'alliances interindustrielles de type vertical dans la séquence des valeurs, telles que celles entre des producteurs et leurs fournisseurs ou leurs distributeurs, la portée de l'interdépendance organisationnelle entre les partenaires de l'alliance est limitée et les possibilités de conflits sont faibles. Les partenaires font partie d'industries différentes et ils ne sont pas des rivaux sur le marché. Par conséquent, le maintien de la flexibilité et l'augmentation de la valeur ajoutée sont plus importants dans de telles alliances que la protection des compétences de base et l'apprentissage.

Par ailleurs, dans le cas d'alliances intra-industrielles de type horizontal, les partenaires sont des concurrents directs sur le marché des produits finals. Des exemples de ce genre de liens inter-entreprises comprennent les alliances entre General Motors et Toyota, ainsi qu'entre Ford et Nissan. Le degré d'interdépendance entre les sociétés et les possibilités de conflits sont élevés dans les deux cas. Dans le cadre d'alliances de type horizontal, l'entreprise attribue une priorité stratégique beaucoup plus élevée à la protection des compétences de base et à l'apprentissage qu'à celle de la flexibilité et de l'augmentation de la valeur ajoutée.

Dans le contexte d'alliances préconcurrentielles, comme la formation de consortiums de technologie ou de R-D, les membres appartiennent à des industries différentes et non apparentées, et ils collaborent à des projets précis et bien définis, comme la mise au point d'un nouveau procédé de fabrication générique ou d'un nouveau produit donné. Chacun des partenaires apporte au projet des compétences ou des connaissances précises. Les risques et les besoins en ressources sont si élevés qu'aucun membre n'est intéressé à entreprendre le projet seul. Dans ces types d'alliances, l'interdépendance entre les partenaires est très limitée puisqu'elle est surtout confinée aux chercheurs. Mais les probabilités de conflit sont relativement élevées parce que les partenaires peuvent devenir des rivaux une fois que le projet aura été complété avec succès. La rivalité entre les membres de l'alliance devient critique lorsque le projet est sur le point d'être complété et que l'étape de la commercialisation de ses résultats s'amorce. Dans ce type d'alliance, les membres sont donc préoccupés davantage par la protection de leurs compétences de base. De plus, les innovations à l'étude ne représentent qu'une possibilité entre plusieurs, de sorte que le maintien d'une flexibilité stratégique constitue une priorité plus élevée au niveau de

la conception et de la gestion des consortiums de technologie. Pour préserver leurs choix, les membres participent souvent de façon simultanée à plusieurs réseaux de R-D.

Sources de données

À l'heure actuelle, il n'existe pas de base de données microéconomiques qui nous permettraient d'analyser le phénomène des alliances conclues par des entreprises canadiennes. Pour remédier à ce problème, nous avons recueilli les données pertinentes auprès de sources primaires, c'est-à-dire, un échantillon d'entreprises commerciales canadiennes qui avaient conclu des alliances avec d'autres sociétés au pays et/ou à l'étranger.

L'échantillon fut constitué en deux étapes. Premièrement, nous avons effectué une recherche en utilisant des termes et des expressions comme « alliance », « partenaire », « alliance stratégique », « partenaire stratégique », « coentreprise » sur les fichiers textuels de la base de données Compact D/Canada sur CD-ROM. Cette base de données contient des données financières et des renseignements sur la gestion de quelque 9 871 sociétés. Cette recherche a révélé que, des 9 871 entreprises, moins de 10 p. 100 (898) avaient conclu des alliances, la plupart d'entre elles étant de grandes entreprises constituées en société dont les actions sont négociées sur les places boursières canadiennes.

Les 898 entreprises furent ensuite réparties par ville et par industrie. À partir de ce regroupement des sociétés selon l'emplacement et l'industrie, nous avons sélectionné 130 entreprises pour y conduire des entrevues en personne ou par téléphone, en accordant une priorité plus élevée aux nouveaux secteurs en essor (comme l'information, les télécommunications, la biotechnologie et les produits pharmaceutiques), aux petites et moyennes entreprises (PME), ainsi qu'aux grandes villes (comme Montréal, Toronto, Vancouver et Ottawa), où les activités de ces industries tendent à être concentrées. À l'aide de cette procédure, nous avons pu recueillir des données complètes et cohérentes pour un ensemble de 75 entreprises canadiennes qui avaient participé à des alliances stratégiques en 1995 (appendice A).

Le questionnaire utilisé lors des entrevues est reproduit dans l'appendice B. La structure du questionnaire suit de très près les éléments contenus dans le cadre conceptuel des alliances stratégiques décrit auparavant. Les données recueillies lors des entrevues ont trait aux profils des entreprises, aux objectifs et aux modalités des alliances, ainsi qu'au rôle et aux résultats des partenariats stratégiques. L'enquête a aussi permis de rassembler des données sur le rôle joué par le gouvernement en vue d'encourager la conclusion de telles alliances au Canada.

Les données de l'échantillon furent ensuite intégrées aux données financières et aux renseignements sur la gestion tirés de la base de données Compact D. Nous avons appelé cet ensemble intégré de données le « groupe expérimental ». Nous avons ensuite rassemblé un ensemble semblable de données pour des sociétés qui n'avaient pas participé à des alliances stratégiques. Nous avons désigné cet ensemble de données de « groupe témoin ». Enfin, nous avons intégré les données des deux groupes et nous avons utilisé cet ensemble intégré de données,

contenant 77 entreprises, pour l'analyse de régression. Il importe de souligner que nous avons perdu un certain nombre d'entreprises au moment de l'analyse de régression parce que leurs données dans la base de données Compact D étaient incomplètes ou incompatibles. Ce problème n'influence toutefois pas notre analyse descriptive des alliances stratégiques, qui repose surtout sur les données rassemblées lors de nos entrevues avec des représentants des entreprises.

3. INFLUENCE DU MILIEU SUR LA CROISSANCE DES ALLIANCES STRATÉGIQUES

Mondialisation de l'économie internationale

La conclusion d'alliances stratégiques au Canada et dans d'autres pays industrialisés est bien entendu motivée par la volonté des partenaires dans l'alliance de réaliser des économies d'échelle ou de spécialisation, de mettre en commun leurs ressources et de partager les risques et les coûts. Mais, les éléments moteurs qui expliquent la croissance des alliances stratégiques sont plus subtils, plus profonds et plus permanents. Ils comprennent la mondialisation de l'économie internationale, l'évolution technologique systématique et la notion de plus en plus acceptée que la concurrence, en soi, n'assure pas nécessairement une croissance optimale fondée sur l'innovation. En fait, la concurrence et la coopération entre les entreprises individuelles sont toutes deux nécessaires pour permettre une telle croissance dans un monde incertain et dynamique. Non seulement les trois éléments moteurs ne s'excluent pas mutuellement, mais ils se chevauchent souvent et se renforcent les uns les autres.

Pendant les quatre dernières décennies, le marché mondial est devenu plus interdépendant. Les liens mondiaux entre les pays se sont resserrés considérablement, ils sont devenus plus complexes et ils ont entraîné des pressions concurrentielles internationales de plus en plus accentuées. Ces liens se sont tissés pendant une période divisée en trois étapes. Premièrement, sous l'impulsion du démantèlement des barrières commerciales réalisé dans le cadre des différentes séries de négociations de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) pendant les années 50 et les années 60, la libéralisation du commerce international s'est accompagnée d'une expansion considérable des échanges mondiaux. Deuxièmement, l'intégration financière entre les pays s'est accentuée pendant les années 70 et le début des années 80. Cette intégration s'est réalisée sous l'impulsion de la déréglementation, de la privatisation et de la révolution des technologies de l'information et des communications. Troisièmement, l'économie internationale s'est engagée dans l'étape de la mondialisation pendant les années 80 et le début des années 90. Cette mondialisation fut alimentée par un volume croissant d'investissement étranger direct (IED), une accélération du progrès technologique, des transferts de technologie rapides entre les pays et l'émergence d'alliances stratégiques multinationales.

Le principal agent de mondialisation est l'entreprise multinationale qui se donne des stratégies mondiales en vue de stimuler l'efficience et la rentabilité dans l'ensemble de sa chaîne de production. L'entreprise mondiale organise ses fonctions de production et de commercialisation – y compris la R-D, l'approvisionnement en intrants, la fabrication ou la production de services et le marketing – sous forme d'un ensemble intégré à l'échelle internationale (Vickery, 1992). L'entreprise multinationale achète ses facteurs de production du fournisseur le meilleur marché, elle produit les biens et les services dans les pays où les coûts sont les plus bas et elle obtient et

elle perfectionne les compétences et les connaissances technologiques là où elles sont disponibles dans l'économie mondiale interdépendante. Avec l'amélioration de l'infrastructure des transports et des communications et la diminution des coûts du transport et de l'information, les multinationales s'établissent là où elles peuvent le mieux utiliser leurs avoirs complémentaires afin de maximiser leur positionnement commercial (Cowhey et Aronson, 1993). Les entreprises mondiales se retrouvent surtout dans les secteurs de la haute technologie et des domaines hautement spécialisés, tels que l'électronique, l'informatique, l'aéronautique, les produits chimiques et la biotechnologie. La rationalisation de leurs activités à valeur ajoutée à l'échelle mondiale leur permet de tirer avantage des économies d'échelle et de spécialisation dans leurs opérations de R-D, d'approvisionnement et de production. Par conséquent, les courant d'IED se sont accrus beaucoup plus rapidement dans les dernières années que les échanges internationaux de marchandise et la production mondiale.

L'autre élément important qui a contribué à l'intégration planétaire se rattache à la mondialisation de la demande, qui, par ricochet, a été alimentée par l'apparition de marchés importants dans les pays du G7. Ces grands pays industrialisés ont tous atteint à peu près le même niveau de revenu disponible par habitant et par famille, et, par conséquent, ils possèdent de vastes marchés industriels et de consommation de masse. Il existe une convergence croissante de la demande de produits industriels et de biens de consommation dans les marchés des pays du G7, à l'intérieur desquels les consommateurs demandent des types et/ou une qualité semblables de produits. Les jeunes à Tokyo, à New York et à Cologne utilisent les mêmes baladeurs, ils portent les mêmes jeans en denim et les mêmes espadrilles, ils écoutent la même musique et ils font partie de la même génération « Pepsi ». Les consommateurs industriels recherchent le même équipement électrique, les mêmes machines-outils, les mêmes semi-conducteurs et les mêmes systèmes de contrôle de la pollution (Yoshino et Rangan, 1995, p. 52-53). L'homogénéisation de la demande dans ces régions est attribuable à des niveaux équivalents de scolarité chez les consommateurs, des infrastructures sociales et physiques comparables, et un degré de mobilité élevé parmi les personnes.

En raison de la convergence croissante de la demande, les marchés de plusieurs produits se sont mondialisés. La concurrence internationale sur ces marchés devient de plus en plus vive. La caractéristique majeure de la concurrence mondiale est son interdépendance. L'arrivée de pays nouvellement industrialisés sur les marchés mondiaux a eu pour effet d'élargir la portée des marchés internationaux et d'intensifier considérablement la concurrence mondiale.

Tendances en matière de technologie

La nouvelle génération de technologies est beaucoup plus coûteuse à inventer que ne le fut la génération précédente. Ce phénomène est surtout attribuable à des cycles de production plus courts, à un rythme plus rapide d'introduction de nouveaux produits et à la fertilisation croisée des disciplines scientifiques et techniques que requiert le développement de pointe. Le progrès technologique a eu pour effet de faire augmenter les coûts fixes d'un grand nombre d'activités dans le secteur de la fabrication et des services, notamment dans les domaines de l'apprentissage

et de l'innovation. De plus, des produits qui avaient autrefois une durée de vie de 10 à 15 ans doivent maintenant être remplacés après une période qui ne dépasse pas quatre à cinq ans (Rosow, 1988). Parfois, la durée de vie utile d'un produit se termine de façon abrupte et soudaine : ainsi, nous avons assisté ces dernières années à une obsolescence rapide de plusieurs générations successives d'ordinateurs et de micropuces. Par conséquent, d'importantes dépenses en capital sont nécessaires pour lancer rapidement de nouveaux produits, notamment dans l'industrie de pointe et dans le secteur des produits à fort coefficient de capital.

Des progrès récents réalisés dans le domaine de la technologie ont eu pour effet d'accroître l'interdépendance entre certaines techniques qui doivent être utilisées conjointement pour fabriquer un produit donné. Nous pouvons citer plusieurs exemples de technologies complémentaires dans les systèmes de fabrication modernes. Ainsi, la fabrication des grands avions commerciaux modernes exige les compétences et les connaissances combinées de la métallurgie, du génie aéronautique et de l'électronique. De même, les découvertes médicales à l'heure actuelle doivent pouvoir compter sur les ressources technologiques de la pharmacologie, de la biotechnologie, de la technologie laser et du génie génétique. Par ailleurs, le développement du matériel de communications fait nécessairement appel aux innovations les plus récentes dans les domaines des matières carbonées, des fibres optiques, de la technologie informatique et du génie électronique.

Une autre dimension importante des progrès réalisés dans le domaine de la technologie moderne a trait à l'importance croissante des systèmes technologiques multifonctionnels, tels que la robotisation, l'informatique et la biotechnologie. L'adoption de ces systèmes a certes contribué à la croissance de la productivité dans le secteur manufacturier et elle a permis d'ajouter une certaine flexibilité au niveau des procédés de fabrication, mais ces systèmes sont onéreux à fabriquer, à entretenir et à perfectionner.

Au cours des dernières années, les profils des échanges internationaux se sont modifiés considérablement. Depuis le début des années 80, les échanges internationaux de produits manufacturés ont connu une expansion rapide. Et, à l'intérieur du groupe des produits manufacturés, on a pu observer une proportion plus élevée des échanges entre les pays industrialisés dans la catégorie des produits de haute technologie à valeur ajoutée élevée. La concurrence internationale dans le secteur des échanges de produits de pointe est intense et la lutte entre les entreprises en vue de maintenir ou d'augmenter leurs parts de marché devient de plus en plus vive. Dans le cadre de cette lutte pour les parts de marché, la technologie devient un facteur crucial dans la course visant à préserver ou à améliorer l'avantage concurrentiel, ce qui a pour effet d'accentuer les pressions sur les entreprises mondiales des pays industriellement avancés pour qu'elles augmentent leurs activités de R-D et qu'elles innovent plus rapidement sur le marché mondial.

L'émergence d'une concurrence mondiale intense, le coût élevé de la R-D et la nécessité d'utiliser des compétences et des facteurs spécialisés complémentaires ont obligé les entreprises à être plus innovatrices ou à livrer une concurrence plus dynamique (Dunning, 1995, p. 468). Des entreprises en croissance se sont engagées sur un sentier d'innovation perpétuelle afin de rester dans la course ou, de préférence, de devancer leurs rivales tout aussi conscientes de la nécessité

d'innover (Yoshino et Rangan, 1995, p. 51). Ce défi concurrentiel a incité des sociétés à modifier leurs stratégies d'entreprise et à revoir la portée et l'organisation de leurs activités dans la chaîne de valeur ajoutée. Leur objectif stratégique consiste à créer une flexibilité organisationnelle au niveau des activités de la séquence des valeurs comme la R-D, la fabrication et les canaux de distribution. Plusieurs entreprises se sont donné cette flexibilité en participant à plusieurs alliances stratégiques. Par conséquent, le développement d'une flexibilité organisationnelle s'inscrit au cœur même de la logique des alliances stratégiques (Yoshino et Rangan, 1995, p. 51).

Plus précisément, les entreprises ont adopté trois stratégies pour répondre au défi de la concurrence sur les marchés mondiaux. Premièrement, elles ont abandonné ou « désinternalisé » des activités secondaires pour se concentrer ou se spécialiser davantage dans des activités à valeur ajoutée de base pour lesquelles elles possèdent un solide avantage concurrentiel. Par ailleurs, les entreprises ont voulu s'assurer un accès aux produits pour lesquels elles ont cédé le contrôle à cause de l'interdépendance des technologies nouvelles et influencer la qualité et le prix de ces produits et l'élaboration de nouveaux produits. Par conséquent, l'abandon d'activités secondaires a habituellement été remplacé non pas par des transactions avec des intervenants autonomes mais par des alliances stratégiques inter-entreprises. Ces ententes de coopération inter-entreprises ont pris la forme de modalités d'approvisionnement à long terme ou de prises de participation minoritaire au capital-actions. On retrouve souvent des alliances de ce genre dans le secteur de la haute technologie.

Deuxièmement, la présence de pressions concurrentielles à l'échelle mondiale, les coûts élevés et croissants de la R-D et les taux d'obsolescence plus rapide des produits ont incité de plus en plus les grandes entreprises à conclure des alliances avec des partenaires à l'étranger. En fait, plusieurs sociétés individuelles participent simultanément à un grand nombre de consortiums de technologie internationaux (des consortiums de R-D et des partenariats ayant pour objet la mise au point conjointe de produits), parce qu'elles cherchent à s'assurer l'accès à des technologies complémentaires, à réduire l'intervalle de temps nécessaire pour mettre au point une innovation et à partager les risques que comporte le développement de technologies de pointe. De plus, les entreprises savent très bien que l'élément qui contribue le plus aux activités à valeur ajoutée élevée est le savoir intégré aux structures organisationnelles et aux modes d'exploitation de l'entreprise. Le savoir intégré, qui n'est ordinairement pas transférable, fait partie des stratégies de l'entreprise, de ses usages, de ses procédures d'exploitation, de ses courants d'information, de sa culture et de ses relations de travail. Les alliances sont le meilleur moyen de partager les connaissances acquises et donc de soutenir et d'améliorer l'avantage concurrentiel des partenaires de l'alliance.

Enfin, les entreprises ont réagi aux pressions de la concurrence en élargissant les marchés pour leurs produits de base. Leur objectif est de tirer avantage des économies d'échelle et de réduire ainsi leurs coûts. Un nombre de plus en plus élevé d'entreprises constate que les alliances sont le meilleur mécanisme pour avoir accès à des marchés en croissance rapide, dont la plupart se trouvent dans des pays nouvellement industrialisés ou en développement. De plus, la formule des alliances (la création de coentreprises, par exemple) est politiquement plus acceptable dans les pays en développement et ces accords constituent un moyen pour des entreprises des pays

industrialisés de s'implanter rapidement dans des marchés inconnus et en croissance. Pendant les dernières années, nous avons pu observer une croissance rapide du nombre de coentreprises formées avec des groupes en Chine, au Japon, en Inde, au Canada, aux États-Unis et au Japon. Selon Dunning, la formation de ces types d'alliances a pour but d'assurer un positionnement sur le marché (Dunning, 1995, p. 469).

En somme, la formation d'alliances inter-entreprises n'est pas un phénomène nouveau car les coentreprises possèdent une longue histoire dans l'organisation industrielle. Ce qui est nouveau, bien entendu, c'est leur importance relative en tant que forme organisationnelle dans le cadre de laquelle on met l'accent sur la flexibilité, la capacité des membres de l'alliance à susciter une croissance fondée sur l'innovation et la synergie de groupe que les alliances créent entre les membres et qui permet aux entreprises d'affronter la concurrence internationale intense attribuable à la mondialisation de l'économie internationale et au progrès technologique. De plus, l'attitude et les attentes des pouvoirs publics au sujet du rôle de la coopération inter-entreprises comme moyen de promouvoir l'innovation ou de soutenir ou d'améliorer l'avantage comparatif se sont modifiées radicalement. Les pouvoirs publics ont cru dans le passé que la coopération inter-entreprises était néfaste pour l'économie à cause de ses effets négatifs sur la concurrence. Par conséquent, tout a été fait pour décourager directement ou indirectement la pratique de conclure des accords de coopération inter-entreprises. Mais l'attitude des gouvernements est maintenant totalement différente : la plupart des alliances commerciales sont maintenant perçues comme étant avantageuses pour l'économie et les pouvoirs publics en font donc la promotion par l'intermédiaire de diverses mesures stratégiques. Par exemple, ils considèrent que les consortiums de technologie sont le moyen le plus efficace de stimuler le développement de technologies de pointe.

4. LES ALLIANCES STRATÉGIQUES AU CANADA

Dans les deux sections précédentes, nous avons analysé des questions d'ordre général et conceptuel qui se rattachent au rôle et à la formation d'alliances stratégiques dans des organisations industrielles. Nous avons ainsi pu établir le contexte qui sert de fondement à l'analyse du rôle de la coopération inter-entreprises parmi les sociétés canadiennes.

Certains sont d'avis que l'utilisation de l'alliance inter-entreprises en tant formule d'organisation stratégique est un phénomène nouveau au Canada, que les partenariats stratégiques se retrouvent surtout parmi des entreprises qui sont établies dans la triade (les États-Unis, le Japon et l'Union européenne) et que la coopération inter-entreprises au Canada n'est confinée qu'à un nombre limité de nouveaux secteurs de technologies de pointe. Selon ce point de vue, les principaux participants aux alliances sont quelques grandes multinationales, tandis que les PME canadiennes ne jouent aucun rôle en matière de formation d'alliances stratégiques. De plus, à cause de l'attitude négative des pouvoirs publics à l'égard de modalités de coopération inter-entreprises, d'autres personnes estiment que les formes les plus populaires d'alliances au Canada sont la mise sur pied de consortiums de R-D préconcurrentielle ou la conclusion d'ententes de mise au point conjointe de produits.

Comme nous le verrons plus loin, les résultats de l'enquête contredisent ces perceptions traditionnelles. En fait, des PME canadiennes de tous les secteurs participent activement à diverses modalités de coopération inter-entreprises. De plus, la position du gouvernement à l'égard des alliances stratégiques est maintenant devenue plus claire et plus positive. Selon Industrie Canada, le Bureau de la politique de concurrence a été en mesure de constater que la plupart des alliances stratégiques ne soulèvent pas de question litigieuse dans le contexte de la Loi sur la concurrence (Industrie Canada, 1995, p. iv).

Objectifs et caractéristique structurelles

Lorsqu'une entreprise conclut une alliance stratégique, elle n'est pas motivée par un seul mais par plusieurs objectifs. L'entreprise peut chercher à conclure des alliances afin d'avoir accès à de nouveaux marchés ou à des technologies nouvelles, de faire face à une escalade des coûts de R-D, d'accélérer la mise au point de produits ou de procédés de fabrication, ou d'assurer sa compétitivité sur le plan des coûts. L'accent mis sur ces objectifs varie d'une société à l'autre et il dépend, entre autres choses, de la structure de la stratégie d'entreprise que la société poursuit. Par exemple, si la stratégie de l'entreprise consiste à mettre l'accent sur la mise au point de technologies nouvelles dans sa séquence des valeurs, elle s'intéressera davantage à des alliances dont les principaux objectifs visent à réduire les risques relatifs à la R-D et à accélérer la mise au point de produits ou de procédés de fabrication nouveaux. Par ailleurs, si la stratégie de l'entreprise consiste à mettre l'accent sur le marketing et les ventes dans la séquence des valeurs, elle

participera à des partenariats stratégiques qui auront pour objectifs principaux d'assurer l'accès à de nouveaux marchés ou de surmonter les entraves au commerce dans de nouveaux marchés ou dans des blocs commerciaux régionaux.

Dans notre enquête par sondage, nous avons demandé aux sociétés canadiennes d'indiquer les principaux objectifs de toutes les alliances auxquelles elles ont participé depuis 1980. Un résumé de leurs réponses par ordre d'importance relative figure au tableau 1. Plus de la moitié des répondants ont indiqué que leur objectif principal était d'avoir accès à de nouveaux marchés afin de se donner un potentiel sur les marchés locaux et mondiaux. Ce résultat est attribuable en bonne partie à l'étroitesse du marché local au Canada. La croissance de plusieurs entreprises canadiennes a été rendue possible par l'extension de leurs marchés vers des pays étrangers par l'intermédiaire d'une participation à des alliances stratégiques. Cette stratégie de croissance est particulièrement répandue parmi des entreprises qui fabriquent des produits très spécialisés (notamment, des entreprises de logiciels).

L'accès à des technologies ou à des ressources nouvelles et la réduction des risques financiers sont les deux autres raisons importantes données par les entreprises canadiennes pour expliquer leur participation à des alliances stratégiques. Par ailleurs, elles s'intéressent moins à la participation à des alliances dont l'unique objectif est de surmonter des barrières commerciales dans de nouveaux marchés et dans des blocs commerciaux régionaux. Cette tendance est surtout attribuable au mouvement récent de libéralisation internationale des échanges et de l'investissement causé par la mondialisation de l'économie internationale. Ainsi, des réductions des barrières tarifaires et non tarifaires réalisées dans le cadre des séries successives de

Tableau 1
Principaux objectifs visés par les alliances stratégiques

		Répartition en pourcentage des répondants
1.	Accès à de nouveaux marchés	53,3
2.	Accès à des technologies ou à des ressources nouvelles	37,3
3.	Réduction des risques	32,0
4.	Intégration des marchés et des technologies	26,7
5.	Accélération de la mise au point de nouveaux produits	24,0
6.	Réduction des risques de la R-D ou moyen de faire face à l'escalade des coûtss de la technologie et de la R-D	22,7
7.	Soutien de la concurrence sur le plan des coûts	22,7
8.	Moyen de surmonter les barrières commerciales dans les nouveaux marchés et dans les blocs régionaux	20,0
9.	Accélération de la mise au point de nouveaux procédés de fabrication	16,0
10.	Moyen de faire obstacle aux inititatives de concurrents	9,3

Source : Enquête auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes, 1995.

négociations du GATT ont contribué à atténuer considérablement la nécessité de recourir à des alliances stratégiques dans le seul but de surmonter des barrières commerciales.

La participation des sociétés canadiennes à des partenariats stratégiques qui visent à réduire les risques relatifs à la R-D et à accélérer la mise au point de produits ou de procédés de fabrication nouveaux est relativement limitée. Cette conclusion est étonnante, mais elle peut s'expliquer par le fait que les entreprises canadiennes n'entreprennent ordinairement pas de grands projets de R-D préconcurrentielle. « [...] le phénomène s'explique principalement par le fait qu'il n'y a pas au Canada de culture de R-D préconcurrentielle » (Kumar et Magun, Industrie Canada, 1995, p. vi). Toutefois, des entreprises canadiennes semblent être plus actives dans le domaine des alliances qui ont objet d'entreprendre de la R-D préalable à la mise en marché. Ces alliances sont conclues en vue d'entreprendre des travaux de R-D visant à intégrer des technologies et des marchés ou à commercialiser des technologies.

Analyse économétrique des facteurs déterminants des alliances inter-entreprises

Dans la présente section, nous présentons un modèle qui nous permettra de déterminer certains éléments généraux qui expliquent l'intérêt des entreprises canadiennes à s'engager dans des alliances stratégiques. Selon l'hypothèse de travail retenue, la probabilité qu'une entreprise participe à une alliance est fonction de sa taille, de sa solidité financière et de sa stratégie de croissance. Pour vérifier cette hypothèse de façon empirique, nous avons utilisé un modèle logit.

La variable de la taille de l'entreprise est mesurée à l'aide du logarithme naturel du chiffre d'affaires de la société (log S_i). Trois ratios sont utilisés pour mesurer la position financière de l'entreprise : 1) le ratio de liquidité générale (CR_i) en tant qu'indicateur de liquidité, 2) le taux de rendement sur le capital (RR_i) en tant que mesure de rentabilité et 3) le ratio d'endettement (DE_i) en tant qu'indice de levier. Le taux de croissance du capital $(\Delta K/K)_i$ est utilisé pour représenter la croissance de l'entreprise. Une variable d'exportation (E_i) est aussi incluse dans l'équation en tant qu'indicateur pour déterminer si une entreprise utilise une stratégie d'exportation pour tirer avantage de la croissance des marchés mondiaux. La spécification des variables est la suivante :

DV	=	variable dépendante dont la valeur est égale à l'unité si l'entreprise participe à une alliance ou à zéro si elle ne participe à aucune alliance.
CR	=	(avoirs à court terme)/(engagements à court terme).
RR (%)	=	(revenu net avant impôt*100)/(total des avoirs).
DE	=	(effets et prêts payables à court terme + dette à long terme, brut)/(ensemble des capitaux propres)
		ou
	=	(dette à long terme, nette)/(ensemble des capitaux propres) selon la disponibilité des données pertinentes dans la base de données Compact D sur CD-ROM.

E	=	variable égale à l'unité si l'entreprise exporte ou à zéro si l'entreprise n'exporte pas.
$(\Delta K/K)$	=	(ensemble des avoirs de l'année courante *moins* ensemble des avoirs de l'année précédente)/(ensemble des avoirs de l'année précédente).

Le modèle logit utilisé est le suivant :

$$L = Log_n\{(P_i)/(1 - P_i)\} = ß_0 + ß_1 CR + ß_2 RR + ß_3 DE + ß_4 log_n S + ß_5(\Delta K/K)$$

Dans cette équation, L est égal au *logarithme du risque relatif* et P est égal à l'unité si l'entreprise participe à une alliance stratégique ou à zéro si elle ne participe pas à une telle alliance.

Les données nécessaires à l'estimation du modèle furent tirées de la base de données Compact D/Canada. Nous avons créé une base de données cohérente de 77 sociétés canadiennes, y compris 55 entreprises de l'échantillon qui participaient à des alliances stratégiques et 22 autres sociétés qui ne participaient à aucune alliance. Au premier abord, la variable log S devrait avoir des effets positifs sur la probabilité de participer à une alliance. Par ailleurs, de faibles taux de rendement pourraient inciter des entreprises individuelles à se chercher des partenaires dans des alliances. Les effets de la variable RR devraient donc être négatifs. Si l'entreprise poursuit une stratégie de croissance interne fondée sur des dépenses en capital et non une stratégie de croissance externe fondée sur des partenariats stratégiques, l'effet de la variable $(\Delta K/K)$ sur la probabilité de participer à des alliances devrait être négatif. De même, si l'entreprise utilise une croissance des exportations comme substitut à une stratégie fondée sur des alliances, l'effet de la variable E devrait aussi être négatif. Mais, au premier abord, l'incidence des variables CR et DE sur la probabilité de participer à des alliances est difficile à prévoir; l'effet pourrait jouer dans les deux sens.

Aux fins de l'estimation du modèle, nous avons divisé la base de données de 77 entreprises en deux sous-ensembles : une base de données d'industries fondées sur le savoir et une base de données d'industries traditionnelles. La base de données d'industries fondées sur le savoir comprend 37 entreprises qui appartiennent à des industries comme celles des ordinateurs (matériel et logiciels), l'électronique, les produits chimiques, la biotechnologie, les télécommunications et les produits pharmaceutiques. La base de données d'industries traditionnelles inclut 40 sociétés qui font partie, entre autres, des industries des mines, des produits forestiers, du transport, du pétrole et du gaz, et des services. Nous avons estimé plusieurs versions de notre modèle logit, mais nous ne présentons les résultats que pour deux versions du modèle pour chacun des sous-ensembles d'industries dans les tableaux 2 et 3.

Dans le secteur des industries fondées sur le savoir, les deux principaux facteurs qui déterminent la participation à des alliances sont la taille de l'entreprise et le taux de rendement. La participation à des alliances s'intensifie à mesure que la taille de l'entreprise augmente. Les sociétés de plus grande taille ont tendance à avoir une infrastructure de R-D et de marketing mieux établis et des ressources financières et matérielles plus vastes. On les considère souvent comme de meilleures partenaires dans des alliances stratégiques. Par ailleurs, le taux de rendement a un effet négatif sur la participation à des alliances. La participation à des accords de coopération

Tableau 2
Analyse logit des éléments déterminants de la participation aux alliances, secteur des industries fondées sur le savoir, Canada[1]
(Coefficients avec valeurs du test *t* entre parenthèses)

Variable indépendante	Version 1 de l'estimation du modèle logit	Version 2 de l'estimation du modèle logit
Constante	–3,74 (–1,64)	–3,88* (–1,73)
CR	–0,02 (–0,36)	-----
RR	–0,05* (–1,73)	–0,05* (–1,75)
DE	–0,41 (–1,37)	–0,38 (–1,34)
$\text{Log}_n S$	0,43* (1,97)	0,44* (1,95)
$\Delta K/K$	–	–
E	–0,09 (–0,10)	–0,10 (–0,12)
–2 log du ratio de vraisemblance	49,09**	49,08**

* Statistiquement significatif au niveau de confiance de 90 p. 100 (test bilatéral), avec 30 degrés de liberté. La méthode du maximum de vraisemblance a été utilisée pour estimer les équations du modèle logit. Le logarithme du ratio de vraisemblance est une répartition de type χ^2 avec 30 degrés de liberté.

** Statistiquement significatif au seuil de confiance de 90 p. 100 (test bilatéral).

1 Fondé sur 37 entreprises qui fonctionnent dans les secteurs des télécommunications, de l'informatique, de l'électronique, des ordinateurs, des produits pharmaceutiques et de la biotechnologie. Les données sont tirées de la banque de données Compact D sur CD-ROM. Le logiciel SPSS a été utilisé aux fins de l'estimation du modèle logit.

inter-entreprises augmente à mesure que le taux de rendement diminue. De faibles taux de rendement auraient pour effet de stimuler les entreprises à rechercher des occasions de croissance à l'extérieur, par l'intermédiaire d'alliances stratégiques, de fusions ou d'investissement direct à l'étranger. Les entreprises préfèrent souvent la première stratégie de croissance, parce qu'elle est moins coûteuse à poursuivre et qu'elle est plus souple.

Les équations estimées peuvent être utilisées pour calculer la probabilité moyenne de participer à des alliances, ainsi que l'incidence d'une augmentation du chiffre d'affaires ou d'une variation des taux de rendement de l'entreprise sur les probabilités de participation. En utilisant

Tableau 3
Analyse logit des éléments déterminants de la participation aux alliances, secteur des industries traditionnelles, Canada[1]
(Coefficients avec valeurs du test *t* entre parenthèses)

Variable indépendante	Version 3 de l'estimation du modèle logit	Version 4 de l'estimation du modèle logit
Constante	–7,39 (–1,61)	–1,16 (–0,53)
CR	2,38* (1,75)	1,76 (1,02)
RR	0,05 (0,501)	–
DE	2,69 (1,36)	2,32* (1,71)
$\text{Log}_n S$	0,48 (1,53)	–
$\Delta K/K$	–2,55* (–1,75)	–2,23* (–1,72)
E	–4,38* (–1,89)	–2,88* (–1,95)
–2 log du ratio de vraisemblance	21,48	24,46

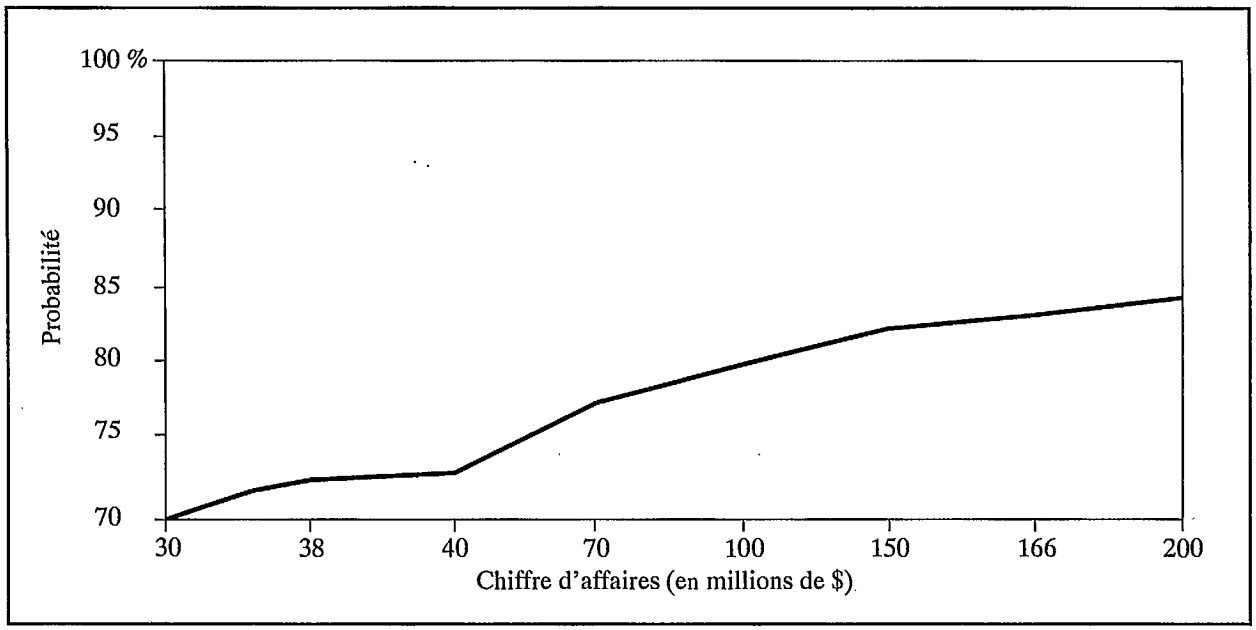
* Statistiquement significatif au niveau de confiance de 90 p. 100 (test bilatéral), avec 33 degrés de liberté. La méthode du maximum de vraisemblance a été utilisée pour estimer les équations du modèle logit. Le logarithme du ratio de vraisemblance est une répartition de type χ^2 avec 33 degrés de liberté.

** Statistiquement significatif au seuil de confiance de 90 p. 100 (test bilatéral).

1 Fondé sur 40 entreprises qui fonctionnent dans les secteurs des mines, des produits forestiers, de l'automobile et des transports, de l'énergie, du pétrole et du gaz, des aliments et boissons, et des services. Les données sont tirées de la banque de données Compact D sur CD-ROM. Le logiciel SPSS a été utilisé aux fins de l'estimation du modèle logit.

les coefficients de la version du modèle 2 et les valeurs moyennes des variables pertinentes, nous avons calculé que la probabilité moyenne de participer à des alliances stratégiques pour des sociétés canadiennes dans le secteur industriel fondé sur le savoir s'établissait à 72 p. 100. La figure 3 fait état de la variation des probabilités de participation à mesure que le chiffre d'affaires augmente. Pour une entreprise dont les ventes se chiffrent à 30 millions de dollars, la probabilité de participation est faible, aux environs de 70 p. 100. Par ailleurs, dans le cas d'une entreprise dont le chiffre d'affaires atteint 200 millions de dollars, la probabilité de participer à une alliance stratégique est très élevée, soit environ 84 p. 100.

Figure 3
Probabilité de participer à des alliances stratégiques selon le chiffre d'affaires des entreprises, secteur des industries fondées sur le savoir, Canada, 1995[1]



1 D'après les coefficients de la version 2 du modèle. Les données sont tirées de l'enquête auprès d'un échantillon d'entreprises et de la base de données Compact D sur CD-ROM.

Dans le secteur des industries traditionnelles (version 4 du modèle, tableau 3), les trois principaux éléments déterminants d'une participation à des alliances sont le ratio d'endettement, l'augmentation du capital et les exportations. Une augmentation rapide des dépenses en capital indique que la société fait l'objet d'une expansion interne, sans faire appel à des alliances stratégiques à l'extérieur. Donc, lorsque l'augmentation du capital de l'entreprise s'accélère, sa participation à des alliances diminue. De plus, les sociétés qui exportent déjà vers l'étranger n'ont pas besoin de conclure des alliances pour avoir accès à de nouveaux marchés ou pour surmonter des obstacles commerciaux dans de nouveaux marchés ou des blocs commerciaux régionaux. L'exportation est une stratégie de substitution pour la conclusion d'alliances stratégiques. Les exportations exercent donc une influence négative sur la probabilité de participer à des alliances stratégiques.

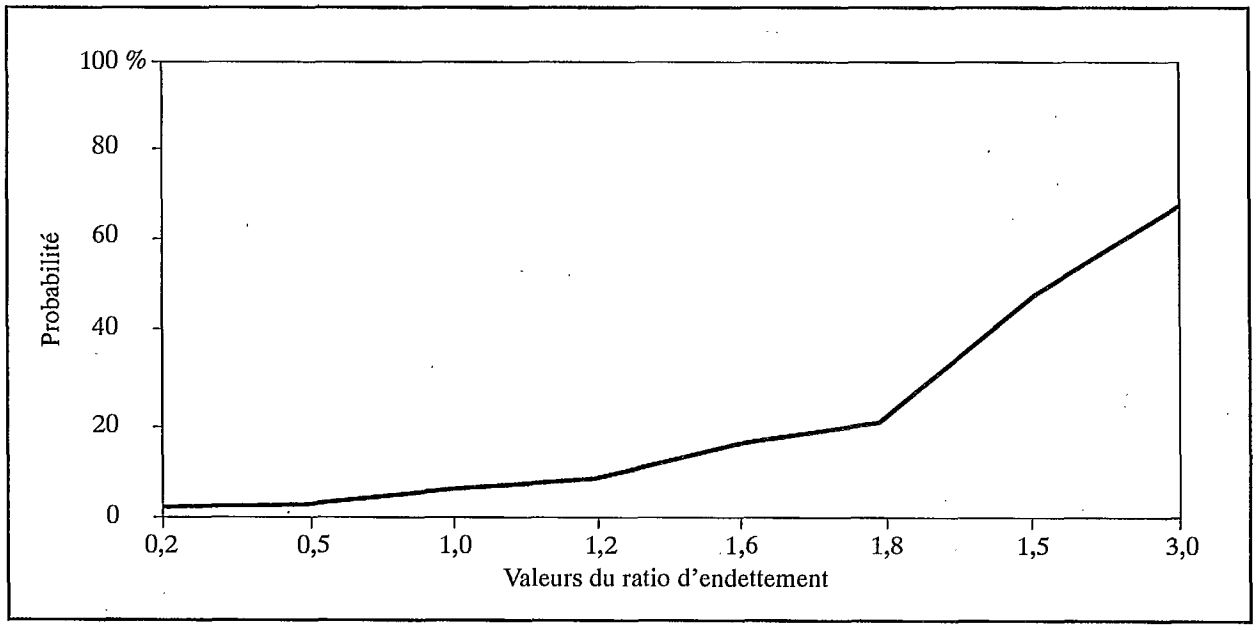
Le secteur industriel traditionnel comprend plusieurs entreprises qui œuvrent dans le secteur des mines et de la prospection pétrolière. Ces entreprises ont souvent besoin de vastes ressources financières pendant les étapes initiales de leurs activités. À mesure que leurs ratios d'endettement augmentent, ces sociétés ont habituellement tendance à conclure des alliances stratégiques afin de mieux étaler leurs ressources. Par conséquent, la variable d'endettement a une influence positive sur la probabilité de participer à des alliances. Ce résultat est compatible avec les prédictions de la théorie de l'organisation, décrite auparavant, selon laquelle les entreprises concluent souvent des alliances inter-entreprises afin d'obtenir des ressources d'autres entreprises.

On peut utiliser les équations calculées pour le secteur industriel traditionnel pour déterminer la probabilité moyenne de participation à des partenariats inter-entreprises, ainsi que les variations des probabilités de participation à des alliances en fonction de l'augmentation du taux de croissance du capital ou des variations observées au niveau des ratios d'endettement. En utilisant les coefficients de la version 4 du modèle et les valeurs moyennes des variables pertinentes, nous avons calculé que la probabilité moyenne que des entreprises canadiennes dans le secteur industriel traditionnel participent à des alliances stratégiques s'établissait à 16 p. 100. Cette probabilité est considérablement inférieure à celle des entreprises du secteur industriel fondé sur le savoir. Ces résultats indiquent manifestement que l'incidence des alliances inter-entreprises prédomine parmi les entreprises du secteur industriel fondé sur le savoir. De plus, la figure 4 illustre la variation des probabilités de participation à des alliances en fonction de l'augmentation des ratios d'endettement. Pour une société dont le ratio d'endettement est égal à 1, la probabilité de participation à une alliance est très faible, aux environs de 7 p. 100. Par contre, pour une entreprise dont le ratio d'endettement est égal à 3, la probabilité de conclure une alliance stratégique passe à 69 p. 100.

Profil des alliances stratégiques

Les entreprises canadiennes participent souvent à plusieurs alliances inter-entreprises de façon simultanée; le nombre médian de partenariats stratégiques par société s'établit à quatre.

Figure 4
Probabilité de participer à des alliances stratégiques selon le rapport d'endettement des entreprises, secteur des industries traditionnelles, Canada, 1995[1]

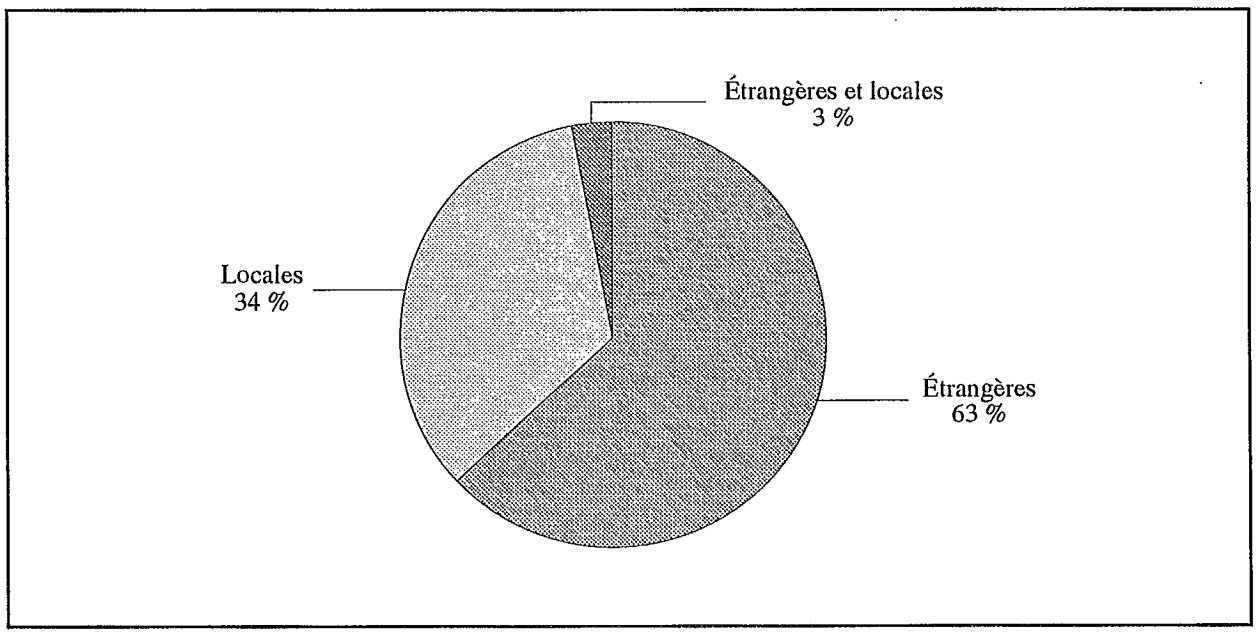


1 D'après les coefficients de la version 4 du modèle. Les données sont tirées de l'enquête auprès d'un échantillon d'entreprises et de la base de données Compact D sur CD-ROM.

Toutefois, une entreprise sur sept participe à une multitude d'alliances, dont le nombre varie entre 50 et 140. Environ les deux tiers des alliances stratégiques sont conclues avec des entreprises étrangères (figure 5). On peut observer un profil distinct en matière de concentration industrielle des alliances classifiées selon qu'il s'agit d'entreprises étrangères ou d'entreprises locales. Dans le cas des alliances conclues exclusivement avec des entreprises étrangères, on observe une concentration relativement plus élevée d'entreprises dans les industries des télécommunications, de l'informatique, de l'électronique et des ordinateurs, et du transport, tandis que, dans le cas des alliances inter-entreprises conclues exclusivement avec des sociétés nationales, on observe une concentration de sociétés dans les industries des services, du pétrole, du gaz et de l'énergie, et des produits forestiers. Parmi les entreprises comprises dans l'enquête, une seule société appartenant à l'industrie des produits forestiers et du papier avait conclu des alliances simultanément avec des entreprises canadiennes et étrangères. De plus, le nombre d'alliances conclues avec des entreprises étrangères est relativement plus élevé parmi les entreprises de plus grande taille. Ainsi, plus d'un tiers des partenariats inter-entreprises avec des sociétés étrangères mettent en cause des compagnies canadiennes dont le chiffre d'affaires annuel dépasse les 2 milliards de dollars, comparativement à environ un septième des alliances avec des entreprises locales. Par contre, plus de 22 p. 100 des alliances avec des sociétés locales mettent en cause des entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est de 140 millions de dollars ou moins, comparativement à environ 7 p. 100 pour les alliances avec des compagnies étrangères (tableau 4).

Les entreprises canadiennes participent à diverses formes de partenariats stratégiques. Les formes les plus importantes comprennent les coentreprises, les consortiums de recherche et les

Figure 5
Alliances stratégiques avec des entreprises étrangères et locales



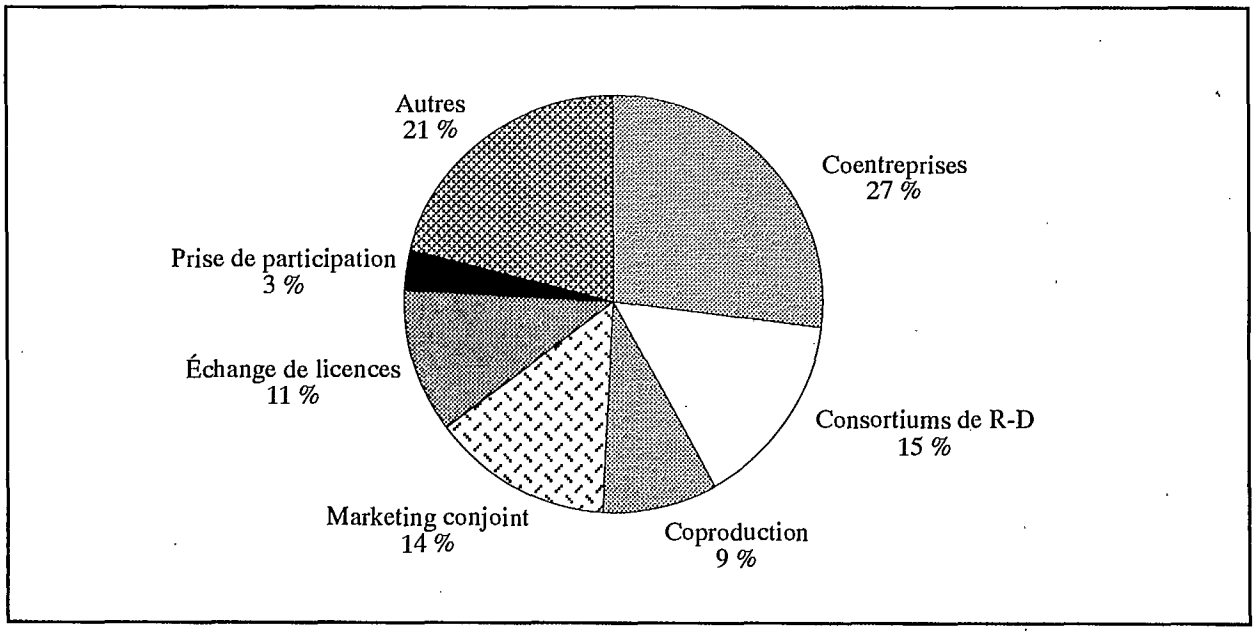
Source : Enquête auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes, 1995.

Tableau 4
Alliances avec des entreprises locales et étrangères et nombre total d'alliances stratégiques selon le chiffre d'affaires des sociétés, Canada, 1995

Chiffres d'affaires	Alliances avec des entreprises étrangères	Alliances avec des entreprises locales	Nombre total d'alliances
Millions de $		En pourcentage	
1-140 $	7,3	22,5	12,2
140-500 $	44,1	35,6	41,3
500-1 000 $	3,5	7,6	4,8
1 000-2 000 $	8,9	19,6	12,4
2 000 $ et plus	36,2	14,7	29,2
Total	100,0	100,0	100,0

Source : Enquête auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes, 1995.

Figure 6
Répartition des alliances stratégiques selon le type, Canada, 1995



Source : Enquête auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes, 1995.

partenariats de marketing conjoint. Les coentreprises dominent avec 27 p. 100 du nombre total d'alliances, suivies des consortiums de R-D avec 15 p. 100 et des partenariats de marketing conjoint avec 14 p. 100 (figure 6). Des alliances sous forme de prise de participation au capital-actions ne sont pas une forme populaire de partenariats au Canada.

On peut observer un profil distinct de concentration industrielle des formes d'alliances stratégiques à partir d'un examen de leur répartition par industrie. Par exemple, les coentreprises se retrouvent surtout parmi des entreprises appartenant aux industries des mines, de la construction et du pétrole, du gaz et de l'énergie, tandis que les consortiums de recherche se concentrent surtout dans les industries de l'informatique, de l'électronique et des ordinateurs (tableau 5). Près des trois quarts des consortiums de R-D se retrouvent dans des entreprises appartenant à ce groupe. La plupart des partenariats de marketing et des ententes d'échange de licences se concentrent aussi dans ce groupe ainsi que dans l'industrie des télécommunications. Il est quelque peu étonnant de constater que les entreprises dans les secteurs des produits chimiques, des produits pharmaceutiques et de la biotechnologie ne figurent pas parmi celles qui forment des consortiums de recherche au Canada : elles participent davantage à divers types de partenariats de coproduction. Par ailleurs, les entreprises de produits forestiers ne participent pas non plus à des consortiums de R-D mais elles s'intéressent aux alliances stratégiques sous forme de prise de participation au capital-actions.

Les alliances verticales avec des distributeurs prédominent parmi toutes les alliances stratégiques conclues au Canada. Ces alliances s'observent surtout dans les industries de l'informatique, de l'électronique et des ordinateurs, ainsi que des télécommunications. Les quatre

Tableau 5
Formes d'alliances stratégiques selon l'industrie, Canada, 1995
En pourcentage

Industrie	Co-entreprises	Consortiums de recherche	Co-production	Marketing conjoint	Échange de licence	Participation au capital-actions	Autres
Informatique, électronique et ordinateurs	4,8	74,2	10,3	33,3	47,0	0,0	2,0
Télécommunications	16,8	16,9	47,7	31,6	31,8	27,5	14,6
Transport	3,6	9,0	6,5	4,0	1,5	5,0	1,6
Produits chimiques, produits pharmaceutiques et biotechnologie	4,2	0,0	15,0	1,1	0,0	0,0	1,6
Mines et construction	26,0	0,0	10,3	1,1	0,0	2,5	0,0
Énergie, pétrole et gaz	22,5	0,0	3,7	18,1	18,9	5,0	0,0
Aliments et boissons	3,0	0,0	0,0	0,6	0,8	7,5	2,8
Produits forestiers	4,2	0,0	4,7	5,6	0,0	25,0	2,8
Services	14,7	0,0	0,0	4,5	0,0	27,5	74,5
Autres	0,3	0,0	1,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Ensemble des industries	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : Enquête auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes, 1995.

cinquièmes des alliances avec des distributeurs se concentrent dans ces deux industries (tableau 6), qui se spécialisent dans des produits sélectifs qu'elles vendent par l'intermédiaire d'un vaste réseau mondial de distributeurs associés. Par exemple, Corel, une entreprise canadienne dominante dans le secteur du logiciel, possède un réseau de 100 distributeurs répartis dans 60 pays.

Dans l'optique de la politique de concurrence, les alliances horizontales avec des concurrents revêtent une importance cruciale à cause de la possibilité qu'elles mènent à l'utilisation de pratiques non concurrentielles. Un partenariat stratégique sur cinq au Canada met en cause des concurrents (figure 7). Les alliances horizontales s'observent surtout dans des industries fondées sur les ressources comme les mines et le traitement des minéraux, ainsi que l'énergie, le pétrole et le gaz. Elles sont moins répandues dans des industries de pointe comme l'informatique, l'électronique et les ordinateurs, ainsi que les télécommunications.

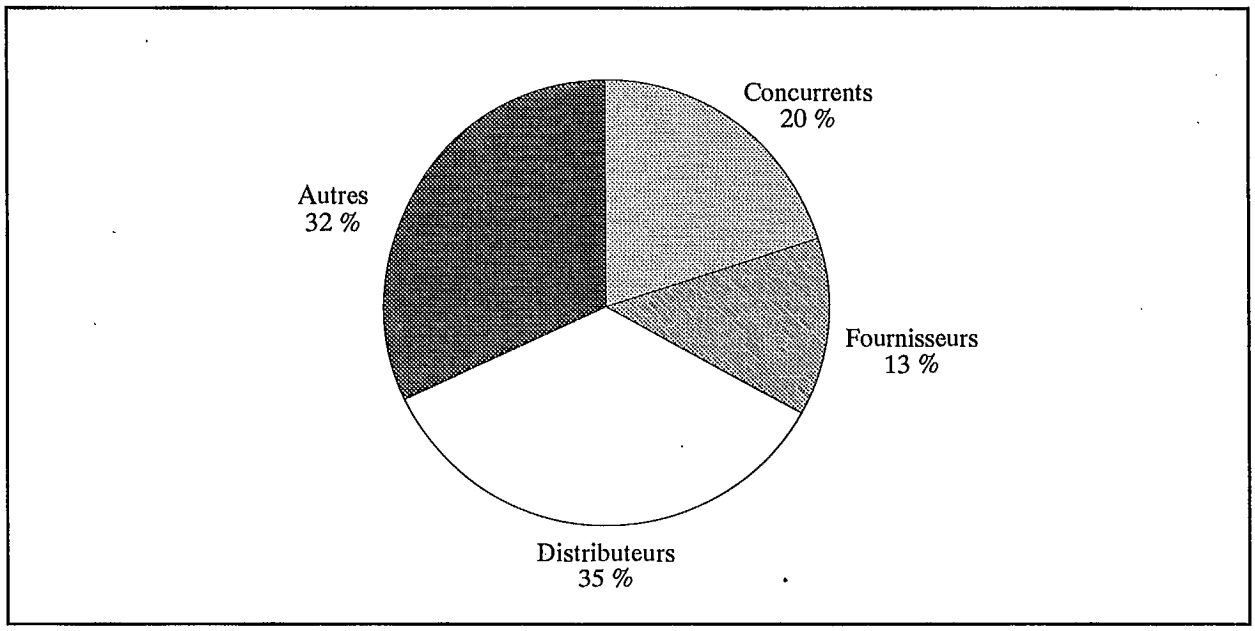
Environ 13 p. 100 des alliances sont conclues avec des fournisseurs. Elles se retrouvent surtout dans les industries des télécommunications, des services et de l'automobile et des transports, qui ont besoin de pièces très spécialisées et très précises pour la fabrication de leurs produits. Ces industries s'approvisionnent en pièces à l'extérieur par l'intermédiaire d'un ensemble d'alliances stratégiques avec des fournisseurs. Des entreprises canadiennes participent aussi à un grand nombre d'alliances avec des intervenants autres que des distributeurs, des fournisseurs ou des concurrents : près d'un tiers des partenariats portent sur des activités préconcurrentielles de R-D appliquée et ils mettent en cause d'autres entreprises ainsi que des universités et des instituts de recherche. L'importance de ces « autres » alliances augmente

Tableau 6
Alliances stratégiques avec des concurrents, des fournisseurs et des distributeurs, Canada, 1995

Industrie	Avec des concurrents	Avec des fournisseurs	Avec des distributeurs	Avec d'autres intervenants
Informatique, électronique et ordinateurs	2,6	5,1	48,9	3,0
Télécommunications	8,4	27,4	30,4	29,3
Transport	2,1	17,1	1,8	0,7
Produits chimiques, produits pharmaceutiques et biotechnologie	5,8	6,8	7,0	0,0
Mines et construction	43,2	2,6	1,5	0,0
Énergie, pétrole et gaz	17,4	3,4	0,6	30,0
Aliments et boissons	3,7	5,1	1,8	0,7
Produits forestiers	8,9	12,0	4,0	36,0
Services	7,9	20,5	2,4	0,3
Autres	0,0	0,0	1,5	0,0
Ensemble des industries	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : Enquête auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes, 1995.

Figure 7
Alliances stratégiques avec des concurrents, des fournisseurs et des distributeurs, Canada, 1995



Source : Enquête auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes, 1995.

rapidement à cause du caractère générique des technologies nouvelles. Les technologies mises au point et perfectionnées dans le cadre de ces alliances peuvent être utilisées dans un grand nombre d'industries, qui n'ont parfois aucun rapport entre elles. Ce type d'alliances inter-entreprises prédomine dans les industries des produits forestiers, de l'énergie, du pétrole et du gaz, ainsi que des télécommunications. Les entreprises participantes mettent souvent au point leurs produits ou leurs procédés de fabrication nouveaux par l'intermédiaire d'une collaboration avec des instituts de recherche.

Comme nous l'avons déjà mentionné, les entreprises suivent diverses approches stratégiques pour se donner une capacité à l'échelle mondiale. Elles comprennent la conclusion de partenariats stratégiques, la réalisation de fusions et d'acquisitions, l'établissement de réseaux de distribution pour leurs exportations et des implantations à l'étranger (investissements directs à l'étranger). Dans leurs réponses à notre enquête, plusieurs entreprises ont indiqué qu'elles employaient en pratique les quatre démarches. Le choix de la meilleure stratégie dans un contexte donné est fonction des occasions sur les marchés mondiaux qui se rattachent à chacune des approches.

Nous avons aussi demandé aux entreprises canadiennes d'indiquer l'importance relative de diverses approches stratégiques en les classifiant selon leur apport à la création ou à l'amélioration d'un avantage concurrentiel à l'échelle internationale (tableau 7). Les deux tiers des répondants croyaient sincèrement que la conclusion d'alliances stratégiques était l'approche la

Tableau 7
Importance relative des démarches stratégiques employées par des entreprises canadiennes pour se donner une capacité à l'échelle mondiale
En pourcentage du nombre total de répondants

Démarches stratégiques	Peu importantes	Importantes	Très importantes
Alliances stratégiques	8	26	66
Fusions et acquisitions	27	22	51
Exportations par l'établissement de son propre réseau de distribution	47	18	35
Implantations (investissements directs à l'étranger)	58	16	26

Source : Enquête auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes, 1995.

plus importante à cet égard. Ce choix est fondé sur la perception que l'entreprise a besoin d'un allié à l'étranger afin de protéger sa propriété intellectuelle et d'obtenir des renseignements sur les coutumes, les lois et la réglementation locales ainsi que sur la situation et les tendances du marché. À cause des avantages qui se rattachent aux alliances stratégiques, il semble y avoir un consensus entre les dirigeants d'entreprises canadiennes selon lequel les alliances stratégiques seront appelées à jouer un rôle plus important à l'avenir. Par contre, l'option que les répondants considèrent la moins attrayante pour se donner une capacité à l'échelle mondiale est une implantation à l'étranger fondée sur des investissements directs. Plusieurs entreprises considèrent que des risques plus élevés se rattachent à cette stratégie de croissance.

Résultats des alliances stratégiques

Dans le cadre de notre enquête, nous avons demandé aux entreprises comprises dans notre échantillon de déterminer et de classer les effets précis des partenariats stratégiques sur leur avantage concurrentiel (tableau 8). Parmi les répercussions les plus notables figurent : une amélioration de l'accès de l'entreprise aux marchés et aux ressources; une augmentation de la croissance stratégique par suite de l'établissement d'une capacité à desservir des marchés mondiaux; et le raffermissement de la situation financière de l'entreprise par le biais d'une augmentation des revenus et d'une diminution des risques. Par ailleurs, les effets les moins importants comprennent l'augmentation des exportations, la hausse des investissements internes et externes, et l'acquisition de connaissances et de compétences au sein de l'entreprise par une réduction de la courbe d'apprentissage à toutes les étapes du processus de production. Ces résultats sont en fait étonnants : nous aurions pu croire que les effets jugés les moins importants obtiendraient un classement plus élevé de la part des entreprises canadiennes.

Tableau 8
Importance relative des effets des alliances stratégiques sur l'avantage concurrentiel de l'entreprise
En pourcentage du nombre total de répondants

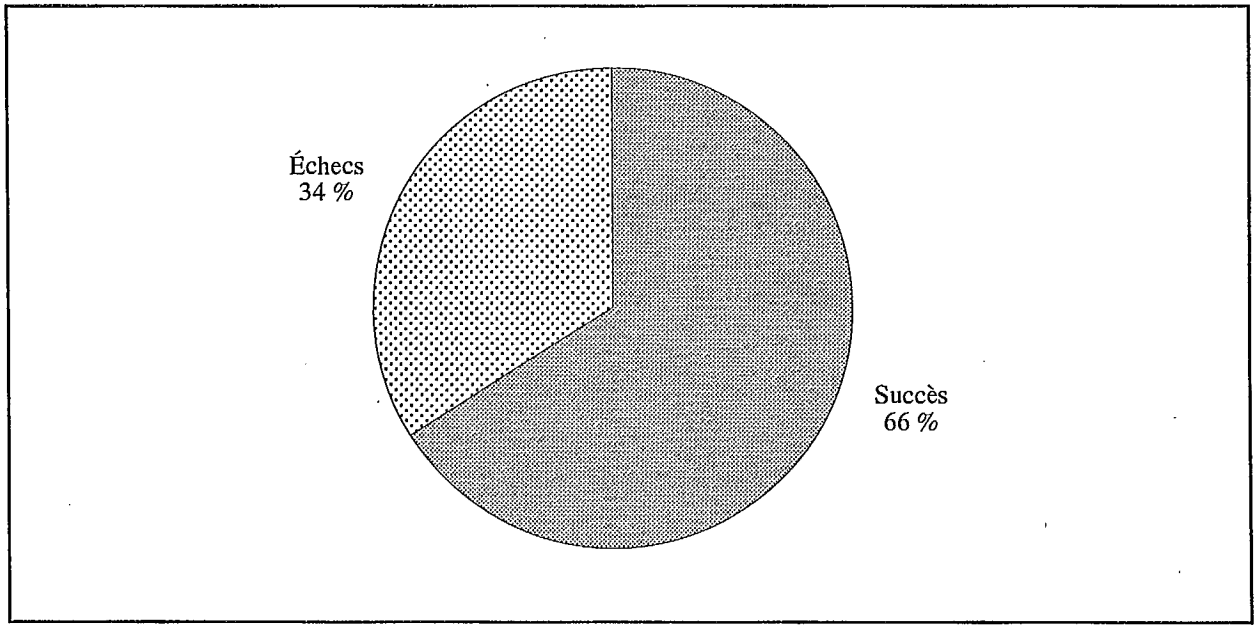
Effets	Peu importants	Importants	Très importants
Améliorer l'accès au marché et aux ressources	14	18	68
Stimuler la croissance stratégique en se donnant une capacité à l'échelle mondiale	17	16	67
Créer une solidité financière en réduisant les risques	13	23	64
Améliorer la capacité de réagir rapidement aux changements dans la situation des marchés	22	25	58
Améliorer la puissance technologique de base	27	26	47
Acquérir savoir et compétences en réduisant la courbe d'apprentissage	40	22	38
Augmenter les investissements	25	37	38
Augmenter les exportations	47	20	33

Source : Enquête auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes, 1995.

Nous avons aussi demandé aux participants à l'enquête si leurs alliances avaient été un succès ou non. De toutes les alliances auxquelles les entreprises canadiennes ont participé depuis 1980, les deux tiers ont été couronnées de succès (figure 8). Plusieurs raisons furent mentionnées par les entreprises pour expliquer le succès de leurs alliances (tableau 9). Les trois principales sont : 1) un soutien dans les faits de la part des cadres supérieurs de l'entreprise; 2) une perception claire de la mission et des objectifs poursuivis; et 3) une solide équipe de direction personnellement déterminée à assurer le succès de l'alliance. L'esprit d'équipe, la détermination et la confiance entre les participants à tous les niveaux sont un motif qui figure aussi en tête du classement. Par ailleurs, les sociétés canadiennes ont accordé le classement le moins élevé à des raisons comme des valeurs et une culture communes entre les partenaires de l'alliance, et l'incitation au partage des connaissances et des compétences entre les participants. Ces résultats sont aussi étonnants puisque les deux raisons qui ont obtenu le classement le plus bas sont souvent citées comme étant des éléments cruciaux dans les études économiques sur le sujet.

De plus, les répondants furent invités à nous indiquer les raisons pour lesquelles des alliances stratégiques s'étaient soldées par un échec et de classer ces raisons par ordre d'importance (tableau 10). Parmi les principales raisons figurent une équipe de direction faible et sans engagement ferme à l'égard du processus, de fausses attentes au sujet des habiletés des partenaires et un faible appui de la part de la haute direction. Par ailleurs, on considère que des facteurs comme un énoncé de mission ambigu entre les partenaires, une non-concordance des valeurs et des cultures entre les partenaires et de faibles mécanismes d'examen et d'évaluation figurent parmi les raisons les moins importantes qui expliquent l'échec des alliances.

Figure 8
Répartition en pourcentage des succès et des échecs en matière d'alliances stratégiques depuis 1980



Source : Enquête auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes, 1995.

Tableau 9
Importance relative des raisons du succès de certaines alliances stratégiques
En pourcentage du nombre total de répondants

Raisons	Peu importantes	Importantes	Très importantes
Appui ferme de la part de la haute direction	1	8	91
Perception claire de la mission et des objectifs poursuivis	3	8	89
Une forte équipe de direction engagée personnellement dans le processus	0	11	89
Esprit d'équipe, détermination et confiance	3	12	85
Apport équilibré de ressources et de compétences	4	23	73
Mesures claires des étapes franchies et des réalisations	5	22	73
Incitation à partager connaissances et compétences	9	36	55
Concordance des valeurs et des cultures des partenaires	20	31	49

Source : Enquête auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes, 1995.

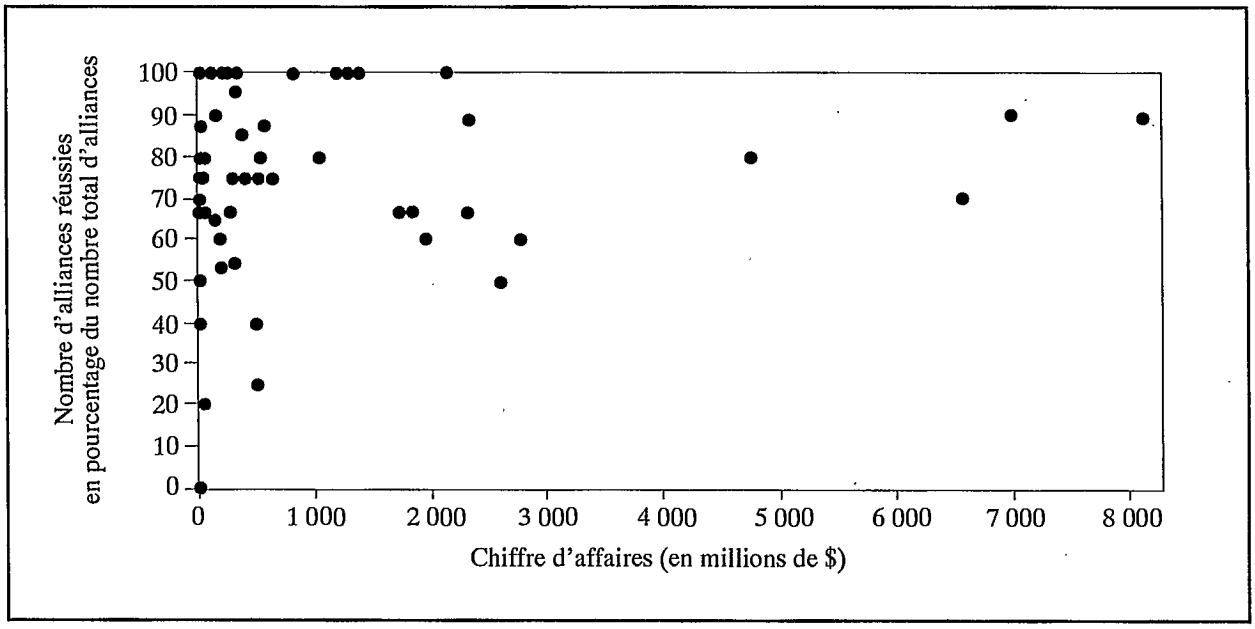
Tableau 10
Importance relative des raisons de l'échec de certaines alliances stratégiques
En pourcentage du nombre total de répondants

Raisons	Peu importantes	Importantes	Très importantes
Une équipe de direction faible et sans engagement ferme à l'égard du succès de l'alliance	12	15	73
Fausses attentes au sujet des aptitudes des partenaires	9	19	72
Faible soutien de la part de la haute direction	15	14	71
Mauvais canaux de communications entre les partenaires	9	24	67
Modifications des objectifs et des enjeux stratégiques chez les partenaires	11	31	58
Calibre faible ou inadéquat des ressources engagées	18	23	58
Avantages et coûts de l'alliance non équilibrés	16	31	55
Énoncé de mission ambigu pour les partenaires	25	24	51
Non-concordance des valeurs et des cultures des partenaires	24	27	49
Faible mécanisme d'analyse et d'évaluation des résultats	22	32	46

Source : Enquête auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes, 1995.

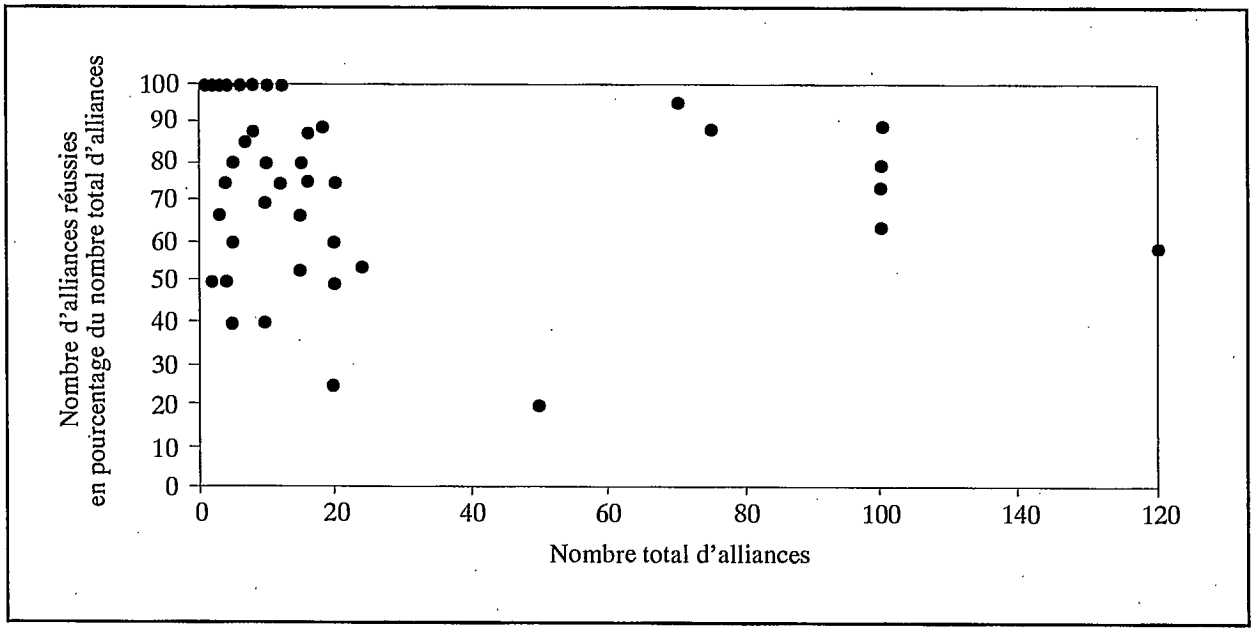
Nous avons aussi examiné deux autres questions dans l'étude. Premièrement, le taux de succès des alliances (le rapport entre les alliances réussies et le nombre total d'alliances) est-il influencé par la taille des entreprises ? Plus précisément, le taux de succès des alliances diminue-t-il à mesure que la taille de l'entreprise augmente ? Deuxièmement, y a-t-il un rapport entre le taux de succès des alliances et le nombre d'alliances auxquelles l'entreprise a participé depuis 1980 ? Les réponses à ces deux questions sont négatives. Dans les figures 9 et 10 sont illustrés les ratios de réussite des alliances en fonction du chiffre d'affaires et du nombre d'alliances conclues. Chaque point dans ces diagrammes de dispersion représente une entreprise individuelle. D'après ces diagrammes, il est manifeste que, de façon générale, le ratio de réussite des alliances n'augmente pas de pair avec la hausse du chiffre d'affaires et qu'il n'y aucun rapport positif entre les taux de réussite et le nombre d'alliances conclues.

Figure 9
Taux de succès des alliances selon le chiffre d'affaires des entreprises, Canada, 1995



Source : Enquête auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes, 1995.

Figure 10
Taux de succès des alliances selon le nombre d'alliances, Canada, 1995



Source : Enquête auprès d'un échantillon d'entreprises canadiennes, 1995.

5. CONCLUSIONS ET CONSÉQUENCES EN MATIÈRE DE POLITIQUES

Nous avons demandé aux participants à l'enquête de nous faire part de leurs vues au sujet du rôle du gouvernement dans le domaine de la promotion des alliances stratégiques au Canada. À cette fin, nous avons posé les trois questions suivantes à chacune des entreprises :

- Le gouvernement devrait-il encourager la conclusion d'alliances parce que celles-ci stimulent la compétitivité internationale du Canada ?

- Le gouvernement devrait-il décourager la conclusion d'alliances parce que celles-ci réduisent la concurrence sur le marché ?

- En supposant que le gouvernement peut jouer un rôle positif, de quelle manière devrait-il encourager la conclusion d'alliances stratégiques au Canada ?

De l'avis de presque toutes les entreprises, le gouvernement peut promouvoir la compétitivité internationale du Canada en encourageant la formation de partenariats stratégiques. Toutefois, cette intervention de l'État devrait être indirecte et se limiter à un rôle de soutien. Selon plusieurs sociétés, le gouvernement devrait remplir une double fonction. Premièrement, il pourrait servir d'intermédiaire en mettant en présence des participants possibles à des alliances. Deuxièmement, il pourrait offrir, par l'intermédiaire de ses bureaux commerciaux, des données de base sur des participants possibles à des alliances à l'étranger. À l'heure actuelle, les deux fonctions n'ont pas été clairement définies sous forme de programmes précis. Par exemple, plusieurs sociétés estiment que le phénomène des alliances est tellement nouveau et qu'il s'est répandu à un rythme si rapide que plusieurs délégués commerciaux à l'étranger n'ont pas les compétences nécessaires pour aider les entreprises canadiennes qui sont à la recherche de partenaires étrangers. Ce problème est plus accentué dans les secteurs des technologies de pointe.

Toutefois, certaines délégations commerciales canadiennes à l'étranger possèdent en fait des programmes proactifs visant à promouvoir la conclusion d'alliances inter-entreprises entre des sociétés canadiennes et étrangères. Ainsi, le consulat général canadien à Detroit a mis sur pied un Centre d'alliance stratégique, dont la seule fonction consiste à aider les compagnies américaines de la région du Midwest à établir des liens avec des entreprises canadiennes en concluant des alliances dans le but d'étendre les marchés, d'élargir les gammes de produits et d'augmenter les bénéfices. Le Centre d'alliance stratégique distribue un questionnaire en direct à des partenaires américains éventuels et recueillent des données sur le profil des entreprises. Le Centre offre ensuite un service de jumelage aux entreprises américaines et canadiennes qui cherchent à conclure des alliances stratégiques transfrontières dans les secteurs de la fabrication et des services. Le service de jumelage permet de relier le profil d'une entreprise américaine à celui d'une société canadienne et il contribue à établir des contacts entre les deux partenaires éventuels. Ce service de jumelage est une formule nouvelle qui devrait aussi être mise en application dans d'autres marchés étrangers.

Toutes les entreprises canadiennes croient fermement que les alliances modernes sont différentes de ce qu'on a appelait autrefois des « coalitions » et qu'elles ne portent pas atteintes à la concurrence. Les alliances stratégiques modernes mettent l'accent sur la flexibilité et la capacité des partenaires de générer une croissance fondée sur l'innovation et la synergie de groupe que les alliances créent entre leurs participants. Les alliances permettent aux entreprises de soutenir la concurrence internationale intense attribuable à la mondialisation de l'économie et au progrès technologique rapide.

Plusieurs entreprises ont présenté des suggestions sur la façon dont le gouvernement pourrait promouvoir les alliances stratégiques au Canada. Ces mesures suggérées sont décrites dans l'encadré.

Certaines mesures suggérées par diverses entreprises canadiennes pour promouvoir la conclusion d'alliances stratégiques au Canada, 1995

- On devrait accorder des incitations spéciales aux alliances qui mettent l'accent sur la R-D et le développement de nouveaux marchés.
- Les crédits fiscaux à la R-D ne devraient être accordés qu'à des sociétés qui participent à des consortiums de R-D.
- Les frais juridiques relatifs à la formation de partenariats stratégiques sont très élevés au Canada. Il faudrait réduire ces coûts en éliminant la réglementation et les formalités administratives si le gouvernement entend encourager la croissance du nombre d'alliances au pays.
- La politique de concurrence actuelle se préoccupe moins des atteintes à la concurrence attribuées aux consortiums de R-D, mais elle exerce un effet plus restrictif sur les alliances dont les partenaires sont tous des compagnies canadiennes. La politique de concurrence canadienne traite de façon discriminatoire les alliances stratégiques entre des sociétés canadiennes. C'est pour cette raison que les entreprises canadiennes concluent beaucoup plus d'alliances stratégiques avec des compagnies étrangères qu'avec des sociétés canadiennes.
- Dans plusieurs marchés émergents de l'économie mondiale, les droits de propriété intellectuelle et les investissements étrangers directs ne sont pas protégés de façon satisfaisante. Cette situation a pour effet de décourager les entreprises canadiennes, notamment celles du secteur de la haute technologie, de conclure des alliances stratégiques avec des sociétés établies dans ces marchés. La signature de traités bilatéraux et multilatéraux visant à protéger les droits de propriété intellectuelle et les investissements étrangers aurait certainement pour effet d'encourager les compagnies canadiennes à participer davantage à des partenariats stratégiques avec des sociétés à l'étranger.
- Il faudrait disposer de plus de renseignements sur l'accès au marché dans divers segments des marchés mondiaux. Cette disposition encouragerait non seulement les échanges internationaux du Canada mais aussi la conclusion de partenariats stratégiques entre des entreprises canadiennes et étrangères.
- Le Canada devrait multiplier les missions commerciales, dirigées par le Premier ministre ou un ministre de rang supérieur, vers d'autres importants marchés mondiaux. Semblables à celles qui se sont rendues en Chine et en Inde, ces missions permettraient d'encourager la conclusion d'alliances stratégiques en stimulant le développement de nouveaux liens entre des entreprises canadiennes et étrangères.

L'augmentation du nombre d'alliances stratégiques avec des entreprises étrangères soulève plusieurs problèmes sérieux et préoccupants pour les instances gouvernementales, comme la souveraineté, la défense et le contrôle de l'économie nationale. Quelle est la nationalité des alliances transfrontières ? À qui appartiennent les produits et les procédés techniques mis au point par des consortiums internationaux de R-D ? À des fins de défense nationale, la plupart des gouvernements veulent exercer un contrôle sur des industries stratégiques comme celles des ordinateurs et des télécommunications, mais des alliances multinationales dans ces industries, dont le nombre augmente rapidement, ont eu pour effet de miner ce contrôle. Ce sont là des questions difficiles et il faudra du temps pour les résoudre puisqu'elles devront être prises en considération à l'échelon multilatéral.

APPENDICE A
NOMS DES ENTREPRISES CANADIENNES COMPRISES DANS L'ENQUÊTE

Noms des entreprises	Endroit
Allelix Biopharmaceuticals Inc.	Mississauga
Antares Mining and Exploration	Toronto
Asia Minerals	Vancouver
Audrey Resources	Montréal
Avenor Inc.	Montréal
Banque Canadienne Impériale de Commerce	Toronto
Banque Nationale de Paris	Montréal
Biomira	Edmonton
Bombardier	Montréal
Bracknell Corporation	Toronto
Brenda Mines	Toronto
Caldwell Partners	Toronto
Cambridge Shopping Centres Ltd	Toronto
Camdev	Toronto
Canadien Pacifique Ltée	Montréal
Celltech Media	Mississauga
Canadian Marconi	Saint-Laurent (Qué.)
Cogenix Power Corp.	Vancouver
Consolidated Abitibi Ltd	Toronto
COREL	Ottawa
Derlan Industries Ltd.	Toronto
Discovery West Corp	Toronto
Dominion Textile	Montréal
DOMTAR	Montréal
Even Resources	Vancouver
Faraday Resources	Toronto
First Marathon Inc.	Toronto
Four Seasons Hotels Inc.	Toronto
Gendis Inc	Winnipeg
Geriatrx Pharmaceuticals	Vancouver
Goldmark (United Coops of Ont.)	Calgary
Great Lakes Power Inc.	Toronto
Green Forest Lumber	Toronto
Hydro-Québec	Montréal
INCO	Toronto
INMET (auparavant Metal Mining Corp.)	Toronto

Noms des entreprises	Endroit
International Aqua Foods	Vancouver
International Verifact Inc.	Toronto
Jannock Ltd	Toronto
John Labatt Ltd.	Toronto
Keltic Incorporated	Halifax
King Products Inc	Toronto
Koala Beverages	Vancouver
Maclean Hunter	Toronto
Magna International Inc.	Markham
Marathon Realty Co. Ltd.	Toronto
Markborough Properties	Toronto
Methanex Corp.	Vancouver
Métro-Richelieu	Montréal
Midland Walwyn	Toronto
MITEL	Kanata
MOORE corp	Toronto
National Sea Products	Halifax
Newbridge	Kanata
Norcen Energy Resources Ltd	Calgary
NORTEL	Mississauga
Northwest Drug Co.	Edmonton
Nova Scotia Resources	Halifax
Power Corporation	Montréal
PPG Canada	Toronto
Q Sound Laboratories	Calgary
Quorum Growth	Toronto
Radio-Mutuel	Montréal
REPAP Enterprises Inc.	Montréal
Saskatchewan Telephones	Regina
Société d'habitation du Nouveau-Brunswick	Fredericton
Synex International	Vancouver
Tele Pacific International Communication	Vancouver
TELESAT Canada	Gloucester
Telus Corporation	Edmonton
Toronto Sun	Toronto
Unigesco Inc.	Montréal
United Grain Growers	Winnipeg
Vidatron Group Inc	Vancouver
Videotron Communication Ltd.	Edmonton

APPENDICE B
QUESTIONNAIRE

ENQUÊTE SUR LES ALLIANCES STRATÉGIQUES

DANS

LES ENTREPRISES CANADIENNES

CONFIDENTIEL

(Le caractère confidentiel des renseignements obtenus dans cette enquête sera préservé. Les données ne seront utilisées que dans le cadre d'analyses économiques générales.)

Applied International Economics, OTTAWA, Canada
Téléphone : 613-224-7186
Télécopieur : 613-224-1667

IDENTIFICATION

Répondant : _____

Titre : _____

Nom de l'entreprise : _____

Adresse : _____

Téléphone/Télécopieur : _____

I PROFIL DE L'ENTREPRISE

Q1 : Quels sont les principaux produits et/ou services offerts par votre entreprise ?

_____

_____

Q2 : Quel a été le chiffre d'affaires total à l'échelle mondiale de votre entreprise en 1993 ? (Veuillez encercler la tranche appropriée)
Moins de 1 million de $
1 – 10 millions de $
11 – 50 millions de $
51 – 100 millions de $
Plus de 100 millions de $

Q3 : Quelle est la proportion de votre chiffre d'affaires qui provenait de marchés étrangers en 1993 ? _____

Q4 : (a) Votre entreprise est-elle contrôlée par une société mère ?
Oui (passer à 4b) Non (passer à Q5)

(b) Veuillez indiquer l'endroit où se situe votre société mère (veuillez encercler l'endroit approprié)

Canada	É.-U.
R.-U.	Japon
Allemagne	France
Autre	

Q5 : À combien d'alliances stratégiques votre entreprise a-t-elle participé depuis 1980 ?
_____ (nombre)

Q6 : À combien d'alliances stratégiques votre entreprise a-t-elle participé *exclusivement* avec des sociétés étrangères depuis 1980 ?_____ (nombre)

Q7 : À combien d'alliances stratégiques votre entreprise a-t-elle participé *exclusivement* avec des sociétés locales ? _____ (nombre)

Q8 : Du nombre total d'alliances conclues depuis 1980, combien sont-elles *encore* en vigueur en 1995 ? _____ (nombre)

II OBJECTIFS ET PROFIL DES ALLIANCES STRATÉGIQUES

Q9 : Quels ont été les principaux objectifs de toutes les alliances auxquelles votre entreprise a participé depuis 1980 ? (Veuillez encercler la réponse appropriée)

Pour avoir accès à de nouveaux marchés afin de profiter d'occasions de marché à l'échelle mondiale
Pour contourner des barrières commerciales dans de nouveaux marchés et dans des blocs commerciaux régionaux
Pour avoir accès à des technologies nouvelles
Pour réduire les risques relatifs à la R-D ou pour faire face à l'escalade des coûts de la R-D et des technologies
Pour réduire les risques financiers
Pour accélérer le développement de nouveaux marchés
Pour accélérer le développement de nouveaux procédés de fabrication
Pour intégrer marchés et technologies
Pour assurer une compétitivité en matière de coûts
Pour faire échec aux manœuvres de concurrents
Autres raisons (veuillez préciser)

_____

_____

Q10 : Pouvez-vous indiquer les formes de toutes les alliances stratégiques auxquelles votre entreprise a participé depuis 1980 ?

Forme	Nombre
Coentreprise	_____
Consortium de recherche	_____
Partenariat de coproduction	_____
Partenariat de marketing conjoint	_____
Modalité d'échange de licence	_____
Modalité de participation au capital-actions	_____
Autre forme (veuillez préciser)	_____

_____

_____

Q11 : Du total des alliances stratégiques conclues depuis 1980, combien d'entre elles mettaient en cause des concurrents, des fournisseurs ou des clients de votre entreprise (ou des distributeurs de vos produits) ?

Des concurrents _____ (nombre)
Des fournisseurs _____ (nombre)
Des clients (distributeurs) _____ (nombre)
D'autres entreprises (veuillez préciser) _____ (nombre)

_____

_____

III RÔLE ET RÉSULTAT DES ALLIANCES

Q12 : Quelles approches stratégiques votre entreprise utiliserait-elle pour se donner une capacité de pénétration des marchés à l'échelle mondiale ? (Veuillez encercler le chiffre approprié. Sur une échelle de 1 à 5, 1 indique pas important et 5, très important)

	Pas important			Très important	
Alliances stratégiques	1	2	3	4	5
Acquisitions/Fusions	1	2	3	4	5
Exportations par la mise en place d'un réseau de distribution	1	2	3	4	5
Implantations (investissements directs à l'étranger)	1	2	3	4	5
Autres (veuillez préciser)	1	2	3	4	5

Q13 : À votre avis, quel sera le rôle des alliances stratégiques dans l'avenir ?

Augmentation
Sans changement
Diminution

Q14 : Quelle cote attribueriez-vous aux effets suivants des alliances sur l'avantage concurrentiel de votre entreprise ? (Veuillez encercler le chiffre approprié. Sur une échelle de 1 à 5, 1 indique pas important et 5, très important)

	Pas important			Très important	
Amélioration du bagage technique de base de l'entreprise	1	2	3	4	5
Amélioration de l'accès aux ressources et aux marchés pour l'entreprise	1	2	3	4	5
Acquisition de savoir et de compétences pour l'entreprise en réduisant la courbe d'apprentissage à tous les niveaux du processus de fabrication	1	2	3	4	5
Augmentation des exportations	1	2	3	4	5
Augmentation de l'investissement interne et externe de l'entreprise	1	2	3	4	5
Stimulation de la croissance stratégique en se donnant une capacité de pénétration des marchés à l'échelle mondiale	1	2	3	4	5
Affermissement de la situation financière par une augmentation des revenus et une réduction des risques	1	2	3	4	5

Amélioration de l'aptitude à réagir rapidement aux changements dans la situation du marché	1	2	3	4	5
Autres (veuillez préciser)	1	2	3	4	5

_____

_____

Q15 : De toutes les alliances auxquelles votre entreprise a participé depuis 1980, combien, à votre avis, se sont révélées des succès ou des échecs ?

Succès _____ (nombre)
Échecs _____ (nombre)

Q16 : Quelle cote attribueriez-vous aux raisons suivantes pour expliquer le succès remporté par certaines alliances conclues par votre entreprise ? (Veuillez encercler le chiffre approprié. Sur une échelle de 1 à 5, 1 indique pas important et 5, très important)

	Pas important			Très important	
Une perception claire de la mission et des objectifs de l'alliance	1	2	3	4	5
Incitation chez les participants à partager et à acquérir des connaissances et des compétences	1	2	3	4	5
Concordance des valeurs et des cultures entre les partenaires de l'alliance	1	2	3	4	5
Apport équilibré de ressources de de base et de compétences à l'alliance	1	2	3	4	5
Esprit d'équipe, détermination et confiance entre les participants à tous les niveaux	1	2	3	4	5
Une équipe de direction solide et déterminée à contribuer personnellement au succès de l'alliance	1	2	3	4	5
Soutien dans les faits de la la haute direction	1	2	3	4	5
Mesures claires des étapes franchies et des réalisations	1	2	3	4	5
Autres (veuillez préciser)	1	2	3	4	5

_____

_____

Q17 : Quelle cote attribueriez-vous aux raisons suivantes pour expliquer l'échec subi par certaines de vos alliances. (Veuillez encercler le chiffre. Sur une échelle de 1 à 5, 1 indique pas important et 5, très important)

	Pas important			Très important	
Énoncé de mission ambigu pour les partenaires de l'alliance	1	2	3	4	5
Non-concordance des valeurs, des cultures et des aptitudes des partenaires	1	2	3	4	5
Fausses attentes au sujet des aptitudes des partenaires	1	2	3	4	5
Modifications des objectifs et des enjeux stratégiques des partenaires	1	2	3	4	5
Calibre faible ou inadéquat des ressources engagées dans l'alliance	1	2	3	4	5
Une équipe de direction faible et sans engagement ferme à l'égard du succès de l'alliance	1	2	3	4	5
Mauvais canaux de communications entre les partenaires de l'alliance	1	2	3	4	5
Avantages et coûts de l'alliance mal équilibrés	1	2	3	4	5
Faible mécanisme d'examen des réalisations	1	2	3	4	5
Faible appui de la part de la haute direction	1	2	3	4	5
Autres (veuillez préciser)	1	2	3	4	5

_____

_____

Q18 : Le gouvernement devrait-il encourager la formation d'alliances au Canada ? (Veuillez encercler la réponse appropriée)

Oui, parce que les alliances stimule la compétitivité internationale du Canada (passer à Q19)
Non, parce que les alliances réduisent la concurrence sur le marché
Le gouvernement ne devrait pas intervenir

Q19 : De quelle façon le gouvernement devrait-il encourager la formation d'alliances au Canada ? (Veuillez préciser)

Merci de votre collaboration.

BIBLIOGRAPHIE

Badarcco, Joseph L., Jr., *The Knowledge Links*, Harvard Business School Press, Cambridge (Mass.), 1991.

Bedward, Marvin V. et Mark V. Anderson, *Growing Your Business Internally,* Probus Publishing Company, Chicago, 1992.

Berg, Sanford V. et coll., *Joint Venture Strategies and Corporate Innovation*, Oelgeschlager, Gunn & Hain, Publishers, Cambridge (Mass.), 1982.

Bureau de la politique de concurrence, *Les alliances stratégiques en vertu de la Loi sur la concurrence,* Industrie Canada, Ottawa, 1995.

Burgers, Willem P. et coll., « A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of the Global Auto Industry », *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993.

Business International, « Making Alliances Work », *The Economist*, Londres, 1990.

Cowhey, Peter F. et Jonathan D. Aronson, *Managing the World Economy*, Council on Foreign Relations Press, New York, 1993.

Cross, Barry et John Gordon, « Partnership Strategies for Market Success », *Business Quarterly*, automne 1995.

Culpan, Refik, *Multinational Strategic Alliances*, International Business Press, 1993.

David, Lei et coll., « Global Strategic Alliances: Payoffs and Pitfalls », *Organizational Dynamics*, 1991.

De Monte, Alfredo (éd.), *Recent Development in the Theory Industrial Organisation,* 1992.

Dodgson, Mark, *Technological Collaboration in Industry*, Routledge, Londres, 1993.

Dunning, John H., « Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », *Journal of International Business Studies*, vol. 26, 1995.

Dunning, John H., *Multinational Enterprises and The Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1993.

Gerlach, Michael L., *Alliance Capitalism*, University of California Press, Berkeley, 1992.

Greene William, H., *Econometric Analysis*, Prentice-Hall Canada Inc., Toronto, 1993.

Hadgedoorn, J. et J. Schakenraad, « Inter-firm Partnership and Co-operative Strategies in Core Technologies », dans l'ouvrage préparé sous la direction de C. Freeman et L. Soete, *New Exploration in the Economics to Technical Changes*, Pinter, Londres, 1993.

Hadgedoorn, John, « Strategic Technology Partnering During the 1980s: Trend, Networks and Corporate Patterns in Non-Core Technologies », *Research Policy*, vol. 24, 1995, p. 207-231.

Harvard Business Review Book, *Global Strategies*, Harvard School Publishing, Boston, 1994.

James, Jr., Harvey S. et Murray Weidenbaum, *When Businesses Cross International Borders*, Praeger, Londres, 1993.

Krubasik, E et H. Lautenschlager, « Forming Successful Strategic Alliances in High-Technology Businesses », dans l'ouvrage préparé sous la direction de in Joel Bleeke David Ernest, *Collaborating to Compete*, John Wiley & Sons, New York, 1993.

Kumar, Vinod et Sunder Magun, « Le rôle des consortiums de R-D dans le développement de la technologie », Industrie Canada, Document hors-série n° 3, Ottawa, 1995.

Lewis, Jordan D., *Partnerships for Profit*, Collier Macmillan Inc., Londres, 1990.

Lipsey, R., « Globalization, Technical Change and Economic Growth », *Canadian Business Economics*, vol. 2, n° 1, 1993, p. 3-17.

Lorange, Peter et Johan Roos, *Strategic Alliances*, Blackwell, Oxford, 1993.

Lynch, Robert Porter, *Business Alliances Guide*, John Wiley & Sons, New York.

Mytelka, Lynn, « The Political Economy of Strategic Partnering », Investissement Canada, document miméographié, Ottawa, 1987.

Niosi, Jorge, *Technological Alliances in Canadian Industry*, McGill-Queen's University Press, Montréal, 1995.

Norusis, Marija J., *SPSS for Windows*, SPSS Inc, Chicago, 1993.

Ostry, S., « La technologie et l'économie globale : Conférence internationale sur les implications politiques », Industrie, Sciences et Technologie Canada, Montréal, février 1991, p. 1-11.

Pindyck, Robert S. et Daniel L. Rubinfeld, *Econometric Models And Econometric Forecasts*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1981.

Porter, Michael (éd.), *Competition in Global Industries*, 1986.

Porter, Michael, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990.

Slocum, John W., Jr., « Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances », *California Management Review*, automne 1992.

Sierra, M. Cauley, *Managing Global Alliances: Key Steps for Successful Collaboration*, Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1995.

Thurow, L. C., *Head to Head*, William Morrow and Company Inc., New York, 1992.

Vickery, G., « La globalisation des industries », *L'Observateur de l'OCDE*, décembre-janvier 1992-1993, p. 11-14.

Yoshino, Michael Y. et U. Srinivasa Rangan, *Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.), 1995.

PUBLICATIONS DE RECHERCHE D'INDUSTRIE CANADA

COLLECTION DOCUMENTS DE TRAVAIL

N° 1 **L'intégration économique de l'Amérique du Nord : les tendances de l'investissement étranger direct et les 1 000 entreprises les plus grandes**, Industrie Canada, personnel de la Direction de l'analyse de la politique micro-économique, notamment John Knubley, Marc Legault et P. Someshwar Rao, 1994.

N° 2 **Les multinationales canadiennes : analyse de leurs activités et résultats**, Industrie Canada, personnel de la Direction de l'analyse de la politique micro-économique, notamment P. Someshwar Rao, Marc Legault et Ashfaq Ahmad, 1994.

N° 3 **Débordements transfrontaliers de R-D entre les industries du Canada et des États-Unis**, Jeffrey I. Bernstein, Université Carleton et National Bureau of Economic Research, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1994.

N° 4 **L'impact économique des activités de fusion et d'acquisition sur les entreprises**, Gilles Mcdougall, Direction de l'analyse de la politique micro-économique, Industrie Canada, 1995.

N° 5 **La transition de l'université au monde du travail : analyse du cheminement de diplômés récents**, Ross Finnie, École d'administration publique, Université Carleton et Statistique Canada, 1995.

N° 6 **La mesure du coût d'observation lié aux dépenses fiscales : les stimulants à la recherche-développement**, Sally Gunz, Université de Waterloo, Alan Macnaughton, Université de Waterloo, et Karen Wensley, Ernst & Young, Toronto, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1996.

N° 7 **Les structures de régie, la prise de décision et le rendement des entreprises en Amérique du Nord**, P. Someshwar Rao et Clifton R. Lee-Sing, Industrie Canada, 1996.

N° 8 **L'investissement étranger direct et l'intégration économique de la zone APEC**, Ashfaq Ahmad, P. Someshwar Rao et Colleen Barnes, Direction de l'analyse de la politique micro-économique, Industrie Canada, 1996.

N° 9 **Les stratégies de mandat mondial des filiales canadiennes**, Julian Birkinshaw, Institute of International Business, Stockholm School of Economics, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1996.

N° 10 **R-D et croissance de la productivité dans le secteur manufacturier et l'industrie du matériel de communications au Canada**, Jeffrey I. Bernstein, Université Carleton, et The National Bureau of Economic Research, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1996.

N° 11 **Évolution à long terme de la convergence régionale au Canada**, Serge Coulombe, Département de sciences économiques, Université d'Ottawa, et Frank C. Lee, Industrie Canada, 1996.

N° 12 **Les répercussions de la technologie et des importations sur l'emploi et les salaires au Canada**, Frank C. Lee, Industrie Canada, 1996.

N° 13 **La formation d'alliances stratégiques dans les industries canadiennes : une analyse microéconomique**, Sunder Magun, Applied International Economics, 1996.

COLLECTION DOCUMENTS DE DISCUSSION

N° 1 **Les multinationales comme agents du changement : définition d'une nouvelle politique canadienne d'investissement étranger direct**, Lorraine Eden, Université Carleton, 1994.

N° 2 **Le changement technologique et les institutions économiques internationales**, Sylvia Ostry, Centre for International Studies, Université de Toronto, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.

N° 3 **La régie des sociétés au Canada et les choix sur le plan des politiques**, Ronald J. Daniels, Faculté de droit de l'Université de Toronto, et Randall Morck, Faculté d'administration des affaires de l'Université de l'Alberta, 1996.

N° 4 **L'investissement étranger direct et les politiques d'encadrement du marché – Réduire les frictions dans les politiques axées sur la concurrence et la propriété intellectuelle**, Ron Hirshhorn, 1996.

COLLECTION DOCUMENTS HORS-SÉRIE

N° 1 **Obstacles officiels et officieux à l'investissement dans les pays du G-7 : analyse par pays**, Industrie Canada, personnel de la Direction de l'analyse de la politique micro-économique, notamment Ashfaq Ahmad, Colleen Barnes, John Knubley, Rosemary D. MacDonald et Christopher Wilkie, 1994.

Obstacles officiels et officieux à l'investissement dans les pays du G-7 : résumé et conclusions, Industrie Canada, personnel de la Direction de l'analyse de la politique micro-économique, notamment Ashfaq Ahmad, Colleen Barnes et John Knubley, 1994.

N° 2 **Les initiatives d'expansion commerciale dans les filiales de multinationales au Canada**, Julian Birkinshaw, Université Western Ontario, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.

N° 3 **Le rôle des consortiums de R-D dans le développement de la technologie**, Vinod Kumar, Research Centre for Technology Management, Université Carleton, et Sunder Magun, Centre de droit et de politique commerciale, Université d'Ottawa et Université Carleton, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.

N° 4 **Écarts hommes/femmes dans les programmes universitaires**, Sid Gilbert, Université de Guelph, et Alan Pomfret, King's College, Université Western Ontario, 1995.

N° 5 **La compétitivité : notions et mesures**, Donald G. McFetridge, Département d'économique, Université Carleton, 1995.

N° 6 **Aspects institutionnels des stimulants fiscaux à la R-D : le crédit d'impôt à la RS&DE**, G. Bruce Doern, École d'administration publique, Université Carleton, 1995.

N° 7 **La politique de concurrence en tant que dimension de la politique économique : une analyse comparative**, Robert D. Anderson et S. Dev Khosla, Direction de l'économique et des affaires internationales, Bureau de la politique de concurrence, Industrie Canada, 1995.

N° 8 **Mécanismes et pratiques d'évaluation des répercussions sociales et culturelles des sciences et de la technologie**, Liora Salter, Osgoode Hall Law School, Université de Toronto, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.

N° 9 **Sciences et technologie : perspectives sur les politiques publiques**, Donald G. McFetridge, Département d'économique, Université Carleton, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.

N° 10 **Innovation endogène et croissance : conséquences du point de vue canadien**, Pierre Fortin, Université du Québec à Montréal et Institut canadien de recherches avancées, et Elhanan Helpman, Université de Tel-Aviv et Institut canadien de recherches avancées, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.

N° 11 **Les rapports université-industrie en sciences et technologie**, Jérôme Doutriaux, Université d'Ottawa et et Margaret Barker, Meg Barker Consulting, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.

N° 12 **Technologie et économie : examen de certaines relations critiques**, Michael Gibbons, Université de Sussex, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.

N° 13 **Le perfectionnement des compétences des cadres au Canada**, Keith Newton, Industrie Canada, 1995.

PUBLICATIONS CONJOINTES

Capital Budgeting in the Public Sector , en collaboration avec l'Institut John Deutsch, sous la direction de Jack Mintz et Ross S. Preston, 1994.

Infrastructure and Competitiveness, en collaboration avec l'Institut John Deutsch, sous la direction de Jack Mintz et Ross S. Preston, 1994.

Getting the Green Light: Environmental Regulation and Investment in Canada,en collaboration avec l'Institut C.D. Howe, sous la direction de Jamie Benidickson, G. Bruce Doern et Nancy Olewiler, 1994.

Pour obtenir des exemplaires de l'un ou de l'autre des documents publiés dans le cadre du *Programme des publications de recherche*, veuillez communiquer avec le :

Responsable des publications
Analyse de la politique micro-économique
Industrie Canada
5e étage, tour ouest
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

N° de téléphone : (613) 952-5704
N° de télécopieur : (613) 991-1261