

services financiers 67 % seulement pensaient que les R-F seraient importants dans leurs propres sociétés (contre 76 % pour l'ensemble du secteur).

Cette variété dans l'appréciation des R-F correspond aux différences dans les structures et les situations de concurrence des secteurs. Pour certaines entreprises, le rachat est la meilleure ou même la seule voie d'expansion; pour d'autres, la voie serait semée d'embûches. Voici quelques exemples tirés des interviews:

- + Dans l'industrie *alimentaire*, le géant helvétique Nestlé fut l'acquéreur le plus actif en 1988, ayant dépensé plus de 6 milliards de dollars US pour renforcer sa position dans les marchés de ses produits clés au moyen de rachats majeurs comme Rowntree (Royaume-Uni, chocolats) et Buitoni (Italie, pâtes).
- + Dans les produits *pharmaceutiques* - une industrie n'ayant guère l'habitude des R-F ou des sociétés en participation, du moins en Europe - deux fabricants américains de médicaments reconnaissent que cela change, en majeure partie du fait que les coûts R-D augmentent sans cesse. L'un deux déclare: "À moins d'avoir une certaine part du marché - comme les 10 ou 12 premières entreprises - à long terme ce sera difficile de rester indépendant." L'autre signale qu'il faut acquérir une équipe de marketing locale, vu la période d'exclusivité très courte pour l'exploitation des brevets: "C'est vraiment le changement majeur des 10 dernières années."
- + Dans l'*informatique* aussi, c'est le potentiel de recherche et développement qui prime. Une entreprise américaine engagée dans un grand effort de R-F dans le monde observe: Pour l'instant, l'activité porte principalement sur les logiciels. Nous prenons des positions minoritaires plutôt que des blocs de contrôle. Il y a trois raisons à cela: 1) nous pouvons nous aligner sur les logiciels créatifs à mesure de leur développement et être prêts à les utiliser sur nos machines; 2) nous respectons ainsi l'indépendance de notre partenaire en logiciel et nous le laissons travailler selon sa propre originalité au lieu de l'engloutir dans une grande entreprise; et 3) nous espérons tenir un investissement intéressant."
- + Dans la *distribution au détail*, les opinions sont mitigées. Une chaîne de magasins britannique prévoit peu d'activités transfrontalières de rachats et fusions par suite de 1992. Les marchés locaux sont trop différents, il n'y a pas de réelles économies d'échelle. Un pouvoir d'achat accru serait peut-être un avantage, mais cela ne demande pas nécessairement de fusion complète. Par exemple, nous pourrions envisager un lien avec [une entreprise allemande] pour obtenir un effet de levier combiné pour nos achats."
- + En revanche, le détaillant belge GB-Inno-BM est parfaitement conscient d'avoir à dépasser les limites de son marché national restreint. "Nous sommes le premier en Belgique" dit son Pdg François Vaxelaire, mais le 22<sup>e</sup> en Europe .... Notre groupe est prêt à relever le défi [du marché unique] et entend se mettre en position dès maintenant." Sa stratégie de croissance hors de Belgique est de créer des franchises et d'acquérir des participations dans un choix d'entreprises - pas forcément des blocs majoritaires, mais assez pour avoir notre mot à dire. Dans le domaine du bricolage, par exemple, GB-Inno-BM a passé des contrats avec des sociétés en Espagne, en France et au Royaume-Uni dans l'intention de créer un réseau de 200 magasins de bricolage sur la base de participations minoritaires avec un style de gestion unifié.
- + En France, le dirigeant d'une chaîne d'hypermarchés avide d'expansion observe crûment: "Les rachats et fusions vont se multiplier. Il y a des pays où il est pratiquement impossible de commencer à zéro, et l'acquisition est la seule voie.... Les sociétés en participation vont elles aussi augmenter. Nous en avons en Argentine, en Espagne et en Suisse - nous sommes l'actionnaire majoritaire dans les deux premiers, minoritaire dans le troisième pays à cause de la législation suisse." L'Allemagne est moins intéressante par suite de ses heures d'ouverture rigides, mais "si cela change, l'Allemagne deviendra un marché extrêmement intéressant."
- + Dans les *ascenseurs*, la multinationale Kone a fait des rachats et fusions pour créer un empire qui s'étend maintenant à 35 pays sur cinq continents. Comme le dit le président Matti Matinpalo: "Le secteur des ascenseurs est difficile à exploiter sans acquisitions du fait qu'il faut une solide implantation locale, surtout pour la maintenance; mais ça ne se fait pas à partir de rien." Kone a donc acquis 2 ou 3 entreprises de construction d'ascenseurs par an en moyenne, en Europe pour la majeure