

Structure

Les motifs de restructuration varient d'un secteur à l'autre, selon les caractéristiques de l'industrie. Un banquier allemand (Dr Wolfgang Rupf de la BHF-Bank) nous offre la catégorisation suivante:

+ *les fabricants de matières premières*

(par exemple, produits chimiques de base, papier et pâte à papier, métallurgie et minerais, énergie).

Ce sont des secteurs à forte densité de capital, exigeant une production à bas prix de revient et devant assurer une bonne qualité normalisée. Le choix des sites peut dépendre de la facilité d'accès aux matières brutes ou à l'énergie à bas prix, mais l'essentiel est l'accès aux transports internationaux et à un système de distribution sur les grands marchés européens et mondiaux. De nombreuses entreprises remplissent déjà ces conditions, mais d'autres devront soit aller plus loin dans l'expansion, soit se concentrer sur des lignes de produits spécifiques.

+ *les fabricants de produits de marque pour de vastes marchés de consommation*
(par exemple, les voitures, les produits alimentaires).

Le marketing est le point fort de leur stratégie, avec des investissements importants en campagnes de publicité internationales pour venir en aide aux réseaux locaux de distribution et de service. On prévoit de nouvelles alliances internationales ou des OPA massives (comme Nestlé/Rowntree), des efforts pour établir des marques internationales, des grandes usines automatisées.

+ *les fabricants de produits sur mesure*
(par exemple, les pièces de voiture, l'outillage et l'équipement).

Priorités: coopération étroite de la R-D avec la clientèle, qualité supérieure et services après-vente. Il est également nécessaire de se trouver à la portée du client, d'avoir une équipe de gestion internationale et une main-d'oeuvre qualifiée et créatrice, prête à travailler avec les clients. Les fusions et les accords de coopération en tous genres (y compris avec les universités locales et les centres de recherche) se poursuivront, en particulier pour les domaines de technologie de pointe.

+ *le commerce de gros et de détail*

Dans ce secteur où il s'agit de bien choisir les emplacements et de connaître les besoins des consommateurs, l'orientation reste avant tout régionale. Beaucoup s'interrogent sur la logique des concentrations transfrontalières, en dépit des exemples à l'appui (chaînes d'hypermarchés françaises s'installant en Espagne, entreprises allemandes de vente par correspondance allant en France). L'expansion toutefois est un moyen pour une entreprise d'accroître son pouvoir d'achat et d'obtenir en conséquence des remises plus importantes et une rentabilité supérieure.

+ *les services financiers*

La concurrence croissante entre les banques et les établissements offrant des prestations bancaires, (y compris les compagnies d'assurance), combinée à l'intégration progressive des marchés financiers, va entraîner des changements majeurs dans les prochaines décennies. Finalement survivront les très grands et les spécialistes ayant bien choisi leur créneau. Mais, nous dit Rupf, "les banquiers sont des gens très précautionneux, qui vont de l'avant à petits pas", et le manque de gestionnaires de haut niveau s'intéressant au marché international va retarder les aventures transfrontalières dans ce domaine.

Face au marché unique, les entreprises les plus poussées à se restructurer et à concentrer leurs activités seront celles des secteurs qui conjuguent une technologie de pointe et un marché national protégé.

Dans les industries à technologie de pointe (c'est-à-dire à forte densité de recherches ou de technologie), il s'agit de se concentrer pour parvenir à la masse critique leur permettant de soutenir des coûts R-D qui s'emballent. De plus, avec la diminution de la