

"Les multinationales pharmaceutiques comme la nôtre aimeraient certainement concentrer leur fabrication sur un nombre réduit d'usines. Nous pourrions fabriquer une gamme limitée de produits en séries plus longues pour tous les marchés de la Communauté, avec un emballage différent selon les exigences de chaque pays. Nous avons des fabriques au Royaume-Uni, en Allemagne, en Italie et en Espagne, mais jusqu'à présent nous n'en avons pas en France - nous nous traitons localement la fabrication de nos produits. Autrement dit, si je n'obtiens pas l'autorisation d'en ouvrir une d'ici 1992, ce sera trop tard."

Les multinationales d'autres secteurs rationalisent leurs usines européennes ou s'appêtent à le faire à l'approche de 1992. Voici quelques exemples:

- + Une firme américaine de télécommunications: "Bien entendu on ne peut avoir une usine dans chaque pays d'Europe. L'idée est d'avoir des unités spécialisées fabriquant le produit que la firme fait le mieux et de l'exporter vers les autres unités. Il y aura beaucoup d'exportations et d'importations transfrontalières. S'il est vrai que les gouvernements voudront fixer chez eux les usines et éviter que les multinationales se restructurent ailleurs, en fait ils n'auront guère le moyen de les en empêcher. A moins de réaliser des économies d'échelle, les entreprises seront condamnées à disparaître. Recentrer et restructurer sans cesse, c'est la règle du jeu."
- + Un fabricant américain d'éclairages: "Il est important de rationaliser la production. Nous allons probablement concentrer la fabrication d'ampoules incandescentes dans un seul pays; pour l'instant nous les fabriquons en France et en Belgique. La fabrication de lampes fluorescentes actuellement faite dans une petite usine au Royaume-Uni sera transférée en Allemagne et l'usine britannique servira à d'autres produits. Nous n'arrêtons jamais de rationaliser et de réduire les coûts. Mais nous comptons accélérer nos efforts dans la perspective de 1992."
- + Pour Bekaert, le fabricant belge de fil d'acier, 1992 offre l'occasion de créer un réseau d'usines de classe mondiale et de réaliser les économies d'échelle qui sont impossibles dans la pléthore actuelle de restrictions et de contrôles frontaliers. Ses usines européennes se concentreront progressivement sur une seule des principales gammes de produits que fabrique la société (les câblés d'acier ou l'un des trois produits de fils d'acier). Bekaert ne va pas pour autant abandonner son réseau étendu d'usines, car ses clients exigent toujours davantage d'avoir leurs principaux fournisseurs à proximité - tant pour réduire les frais de stocks grâce aux techniques du "juste à temps" que pour obtenir une meilleure assurance de qualité.
- + Le changement le plus radical est entrepris chez Otikon, un fabricant danois d'appareils acoustiques, qui prévoit de restructurer toute son organisation, non seulement en Europe mais dans le monde entier. La société a un réseau international et exporte 95 % de sa production. Ses filiales étrangères (dans neuf pays européens, aux États-Unis, au Japon et en Nouvelle-Zélande) ont toujours assumé toutes les fonctions depuis le montage jusqu'au marketing et à la distribution. A l'avenir, toutes les activités de fabrication, réparation et maintenance, ainsi que la tenue des stocks seront concentrées au siège de la société mère. Les filiales hors du Danemark garderont seulement la responsabilité des ventes, du marketing et de la distribution. Il devrait en résulter d'importantes économies qui seront réinvesties dans un plan intensifié de recherche et développement.

Comment les sociétés européennes vont-elles changer en tant que clients ?

D'après l'enquête réalisée par correspondance et les interviews, les réponses à cette question font présager une clientèle d'entreprises moins nombreuses et plus grandes. Tandis que 36 % des cadres ont déclaré que cette consolidation du marché aurait un véritable impact sur leur industrie, un nombre égal (36 %) a prétendu, au contraire, qu'elle n'aurait qu'un effet modéré. C'est dans les secteurs de la métallurgie, des minéraux et de la construction automobile que l'on prévoyait l'influence la plus marquée... Il en va autrement dans le secteur des services où 27 % seulement des cadres ont parlé d'un fort impact de la consolidation sur leur industrie, et 39 % d'un impact modéré (voir graphique A1.8).