

était en difficulté. D'autres acquisitions sont prévues et Merloni compte éventuellement joindre ses forces à celles d'un de ces principaux concurrents, probablement allemand ou américain, encore présents dans ce secteur. Il espère ainsi être parmi les survivants, par-delà 1992.

+ Le directeur européen d'un important groupe américain de télécommunications nous dit:

"Un chiffre revient souvent; si vous ne pouvez obtenir 8 % du marché mondial de commutation, vous n'avez aucun espoir de rassembler les sommes nécessaires à vos efforts de R-D pour rester en tête du peloton. Comme tout le monde n'a pas sa petite part égale de 8 %, certains ont 15-16 % - il n'y a bien entendu pas assez de place pour tous les participants en question..."

"Ceci dit, je ne partage pas l'idée que nous ne serons plus que 3 ou 4, car de nouveaux participants continuent d'entrer en scène. Prenez l'Inde, l'URSS et la Chine, leurs entreprises desservent leurs propres marchés, immenses et protégés, mais à longue échéance, elles seront aussi en jeu. Ainsi, à mon avis, autant il y a de sociétés renversées par les rachats et les fusions, autant il y en aura pour prendre leur place."

Parmi les petites sociétés européennes, nombreuses sont celles qui poursuivent aussi des stratégies de part de marché, selon leurs moyens. Citons en exemple une entreprise chimique italienne familiale: avec des ventes annuelles atteignant tout juste les 40 millions de dollars US, elle est néanmoins le premier producteur italien de certains produits chimiques à usages spéciaux nécessaires à l'industrie de la nourriture pour animaux. Selon l'opinion de son Pdg, le marché unique va entraîner d'autres fusions et une rationalisation parmi les grandes entreprises chimiques: "Je pense que l'industrie peut continuer à se concentrer à l'infini." Il ne reste que trois possibilités aux petits participants - disparaître, être rachetés ou développer leurs propres marchés spécialisés.

Cet entrepreneur étant décidé à conserver son indépendance, il pousse la société vers les créneaux spécialisés. Il espère, par exemple, devenir le premier fabricant / distributeur de solvants de peinture, un secteur très morcelé, qui comprend à travers l'Europe quelque 400 concurrents se disputant le marché.

"Il s'agit tout simplement de devenir une entreprise différente pour survivre dans le nouveau marché", annonce-t-il. "Il nous faut trouver un créneau et tirer parti de ce que nous avons -- par exemple, nous pensons avoir un réseau de distribution convenable." Ce faisant, la nouvelle société réduira ses usines et s'attachera davantage à importer et distribuer des produits fabriqués ailleurs dans la Communauté. L'intention est aussi d'essayer de créer une affaire "en sous-traitant la fabrication de produits suivant des formules très simples et nous les vendrons ensuite sur nos marchés." La nouvelle stratégie part du principe suivant: "Les entreprises chimiques de taille moyenne comme la nôtre n'ont tout simplement pas les finances qu'il faut pour le type de R-D et les investissements indispensables de nos jours pour ne pas se laisser distancer par les gros bonnets."

Dans un pays comme le Portugal, il est urgent de restructurer en vue de 1992, on le sait; mais il s'agit de savoir si l'industrie locale sera à la hauteur de la tâche en temps voulu. La productivité est moins du tiers de la moyenne européenne, et plus des deux tiers de toutes les sociétés sont des affaires de famille avec moins de 10 employés; 0,5 % seulement des entreprises emploie plus de 500 personnes. La production est dominée par quelques secteurs traditionnels - le textile, la chaussure, la pâte à papier, la poterie, l'ameublement et l'industrie agro-alimentaire - qui représentent environ 65 % des exportations industrielles.

"Le taux de mortalité parmi les petites entreprises va être élevé après 1992, nous dit un responsable. Un grand nombre de ceux qui produisent pour le marché intérieur ne pourront tout simplement pas rivaliser avec les importations." Bruxelles finance un programme d'aide spécial (PEDIP) en vue d'aider l'industrie portugaise à soutenir dans toute la mesure du possible le choc de l'ouverture à la concurrence de la Communauté. Mais la majeure partie des fonds de PEDIP est réservée à la reconversion des secteurs portugais traditionnels, et les entreprises de taille moyenne en bénéficieront probablement le plus. Dans certains secteurs, les aides les plus généreuses à la restructuration ne pourront toutefois empêcher bon nombre de sociétés de se retrouver au pied du mur.