

Dans l'industrie comme dans les services, les dirigeants prévoient davantage de rachats et fusions dans les années à venir. L'appétit pour les rachats et fusions serait le plus vif parmi les entreprises de l'AELE, et le plus faible parmi les américaines envisageant l'Europe. Ventilé par secteur, l'intérêt va de 90 % et plus dans les secteurs des télécommunications et des matériaux de construction à 40 % seulement dans l'industrie automobile. Les entreprises européennes se concentreront surtout sur les acquisitions transfrontalières au sein de la Communauté, et non sur des opérations purement nationales ou d'ambitieuses incursions internationales aux États-Unis ou ailleurs. Et la priorité ira aux acquisitions horizontales (l'achat de parts de marché) et non à la concentration verticale ou à la diversification.

Les sociétés en participation et les alliances ont également la faveur d'un grand nombre, moins cependant que les acquisitions (sauf pour les entreprises japonaises et celles des secteurs de l'automobile, du matériel électrique/électronique, de l'informatique et des télécommunications). Là encore, la préférence va aux associations transfrontalières avec des partenaires communautaires, suivies par les alliances avec des partenaires non communautaires et les opérations purement nationales. Seul un faible pourcentage de sociétés envisagent de reconsidérer les alliances existantes ou d'y mettre fin.

Quant aux sociétés de la Communauté, elles mettront l'accent sur l'expansion des ventes en Europe, en cherchant à exporter plutôt qu'à investir (sauf dans le bâtiment et la distribution). Les sociétés de l'AELE et les sociétés américaines, en revanche, chercheront des moyens d'expansion sur place par la production locale, les acquisitions et les alliances ; 27 % des sociétés de l'AELE et 10 % des sociétés américaines seulement entrevoient une possibilité quelconque d'augmenter leurs exportations directes vers la Communauté.

Changements dans l'organisation. La moitié environ des sociétés interrogées envisage une réorganisation de leur équipe de direction européenne à cause des changements de 1992 (les sociétés américaines étant les plus motivées en ce sens), mais un nombre plus élevé prévoit des remaniements plus fréquents à l'avenir. La tendance antérieure à la fermeture des sièges de sociétés régionaux en Europe semble s'être apaisée, mais l'accent va rester sur la décentralisation plutôt que sur la recentralisation, du moins pour les sociétés européennes.

Production. La principale tendance dans ce domaine sera la concentration de la production finale dans des usines spécialisées - surtout dans les secteurs des biens de consommation et des produits pharmaceutiques. Seules l'industrie automobile voit un intérêt potentiel à augmenter la production des pièces dans des usines à échelle européenne. La nécessité de fermer des usines est perçue surtout par les sociétés de l'AELE et celles des industries alimentaire et pharmaceutique, tandis que le besoin de construire une nouvelle capacité est la plus sensible dans les secteurs des produits chimiques, des métaux et minerais. Les techniques flexibles de fabrication devraient jouer le plus grand rôle dans les secteurs de l'outillage, de la construction mécanique et de l'automobile.

Achats. Les trois stratégies qui ont la préférence dans ce domaine sont les suivantes : rationaliser les réseaux de fournisseurs, regrouper les commandes afin de maximiser le pouvoir d'achat et réduire les stocks en usine. L'industrie automobile préfère la première, celle des télécommunications la deuxième, et celle de l'outillage et de la construction mécanique, les trois à la fois. En comparaison, seul un tiers de l'échantillon prévoit augmenter le nombre de ses fournisseurs hors de la Communauté (sauf dans la construction mécanique), et une société sur huit seulement est disposée à s'en remettre à des sources uniques d'approvisionnement.

Marketing. Pour le marketing, il s'agira de trouver des créneaux dans le marché européen, au niveau paneuropéen plutôt que national (sauf dans le bâtiment et les services). La majorité de sociétés de biens de consommation et d'alimentation voient un avenir pour le lancement de marques paneuropéennes, et un tiers des sociétés de production et de distribution de produits alimentaires envisage de donner la priorité à des produits portant leur propre marque. Enfin, la moitié environ de toutes les entreprises industrielles chercheront à prendre mieux en main leurs opérations de marketing et services; ceci est particulièrement vrai des sociétés de biens de consommation et dans les secteurs de l'informatique, de la construction automobile, des métaux et minerais.

Distribution. La plupart des secteurs s'efforceront de réduire les délais de livraison et de mieux répondre aux besoins des consommateurs. Alors que la tendance générale sera à