

partie. Il se dit maintenant le troisième constructeur d'ascenseurs dans le monde et il va au-devant de l'année 1992 avec confiance.

- + Dans les *télécommunications*, d'autres facteurs dictent la nécessité d'acquisitions ou d'alliances. Pour une entreprise américaine de télécommunications, "C'est le genre de moyens qui deviennent importants dans notre arsenal parce que dans certains pays il n'y a aucun moyen de créer une affaire dans le vide. Ce qu'il faut faire, c'est soit acheter l'entreprise de quelqu'un ou unir ses forces avec une firme locale qui a de bons contacts, de bons rapports avec la clientèle que vous recherchez."
- + Comme il a déjà été dit, les *services financiers* constituent un secteur qui devrait être fortement affecté par les R-F. Un banquier allemand, invité à imaginer quelles seraient les cibles éventuelles, répond: "Les plus vulnérables sont les morceaux de choix, qui sont intéressants en soi; les banques les plus vulnérables sont les meilleures.. et celles qui ont des problèmes - de gestion, de finances, que sais-je.... Mais l'objectif n'est pas la taille seulement. Dans la banque, les plus grandes ne sont pas les plus profitables - d'ordinaire, ce sont les plus petites. Les banques de qualité."
- + Un directeur de banque à Milan signale les obstacles qui s'opposent aux fusions nationales dans ce secteur. "Les banques italiennes sont relativement modestes et éparpillées; elles sont en outre hautement régionales, ce qui rend les fusions difficiles." De surcroît, les banques italiennes sont divisées par des affiliations politiques, "ce qui est plutôt épineux à coordonner lors d'une fusion". En fait, il pense qu'il est beaucoup plus facile pour une banque étrangère d'acheter en Italie que pour un autre groupe local et il donne à entendre que des banques récemment fusionnées seront la cible d'OPA: "Les fusions récentes resteront sans doute faibles pour 2 ou 3 ans car il est difficile de faire fonctionner ces arrangements, et une banque étrangère n'aura aucun mal à s'introduire et à prendre les choses en main." On observe déjà quelques sociétés en participation dans les banques d'affaires avec des associés étrangers (BCI/Paribas, Euromobiliare/Midland).
- + Le secteur des assurances est tout aussi en effervescence que le secteur bancaire. Deux grands assureurs suisses interrogés lors de l'enquête embrochent une acquisition après l'autre depuis deux ans - en Italie et en Espagne notamment pour renforcer leurs positions déjà fortes dans le nord de la Communauté et s'assurer une part sur ces marchés sous-assurés du sud qui ont un bon potentiel de croissance.
- + Entre-temps, le groupe Ferruzzi de Raul Gardini a identifié l'assurance comme un secteur de croissance pour l'après-92. Actuellement le numéro trois en Italie, par l'intermédiaire de Fondiaria, le groupe a acquis une part de 25 % dans la deuxième compagnie d'assurance d'Allemagne et, d'après Gardini, "nous n'avons pas fini nos emplettes". Toutefois, il ajoute que, dans ce secteur "calme et conservateur", il est plus important de nouer des alliances que de s'assurer le contrôle."

### Les stratégies et les motivations R-F

Parmi les trois stratégies fondamentales d'acquisitions - horizontales, verticales ou de diversification - les sociétés interrogées penchent très nettement en faveur de la première (graphique A2.2). Cela est vrai pour tous les secteurs sauf pour trois des secteurs industriels (automobiles, produits chimiques et bâtiment/matériaux de construction), où les objectifs de diversification sont aussi importants ou peuvent même primer. Les stratégies d'intégration verticale sont relativement rares sauf dans les télécommunications, les métaux et les produits chimiques. Dans les services financiers et commerciaux, toutefois, aucune stratégie ne domine.

Les motivations R-F citées par les chefs d'entreprise sont nombreuses - acheter une part de marché, compenser le faible potentiel de croissance interne de secteurs d'activités clés, se préparer pour l'intégration européenne, faire face à la concurrence d'entreprises américaines plus importantes, ou croître tout simplement:

- + Pour une entreprise alimentaire suisse, il est nécessaire d'avoir une capacité de production à l'intérieur du marché unique afin d'éviter les barrières techniques protectionnistes. Mais il serait absurde de créer une nouvelle capacité sur un marché déjà saturé. "Dans notre secteur, la croissance est vraiment négligeable en volume, du fait que la population européenne est stationnaire. C'est pourquoi nous faisons des rachats et acquisitions pour acheter une part de marché."