

« Vendre Tractebel et Cockerill ? Drôle d'idée ! »

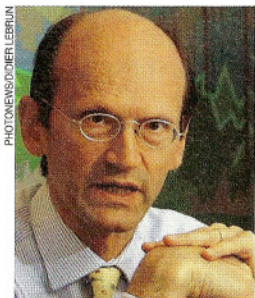


PHOTO NEWS/ODIER/LEBRUN

« On nous sert continuellement des prétextes pour justifier la vente d'entreprises belges. »

La fièvre des fusions qui s'est emparée du monde économique belge serait irrationnelle et nuisible. La réaction de l'économiste Eric De Keuleneer

Pourquoi les entreprises veulent-elles toujours, et à tout prix, en racheter d'autres ? Dans les milieux financiers, la réponse est invariable : « développer des synergies », « mettre en place une stratégie globale », « réaliser des économies d'échelle »... Un discours euphorique contesté par Eric De Keuleneer. Professeur à la Solvay Business School, banquier d'affaires pendant vingt ans et administrateur délégué de Credibe (1), il dénonce une mystification qui a déjà causé beaucoup de tort aux entreprises belges.

Les acteurs économiques ne cessent de vanter les bienfaits des fusions. A tort ?

► **Eric De Keuleneer** : Souvent, oui. Il y a une véritable propagande en faveur des fusions. On prétend aujourd'hui qu'une alliance entre Suez et Gaz de France serait « convergente ». Mais cela n'a rien de convergent : c'est juste une manière d'éviter la concurrence que devraient développer gaziers et électriciens ! Prétendre que cette fusion ne réduirait en rien la concurrence est tout de même assez osé. Depuis plusieurs années déjà, on nous sert continuellement des prétextes fallacieux pour justifier la vente d'entreprises belges. On nous a seriné qu'il fallait absolument que la BBL s'adosse à un grand groupe européen. Mais quels sont les éléments tangibles qui plaident en faveur d'un tel scénario ? Aucun. Pareil pour la vente de Tractebel à Suez. Je ne vante pas le patriotisme économique, mais ne soyons pas naïfs ! Si l'énergie belge doit être gérée en fonction des intérêts patriotiques français, toute notre économie sera perdante.

Dans une économie de plus en plus concurrentielle, une grande entreprise ne survit-elle pas plus facilement ?

► Cette théorie de la taille comme un bienfait en soi ne me convainc pas du tout. Rien ne prouve qu'une entreprise devient forcément plus forte en grandissant. Toutes les études montrent, au contraire, que 70 à 75 % des fusions se soldent par une moindre efficacité économique. Les petites et moyennes entreprises sont souvent mieux gérées. Dans la sidérurgie, il existe plein de petites sociétés qui réalisent des profits importants. Regardez Duferco ! On a dit que Cockerill Sambre était trop petit pour pouvoir survivre seul. Ce n'est pas certain du tout... L'ensemble de la phase à froid est de très

bonne qualité, et serait tout à fait viable sans Arcelor. La productivité des sites sidérurgiques belges n'a pas augmenté depuis qu'ils ont été vendus. Les résultats de la division inox, par exemple, sont manifestement handicapés par l'inertie d'un mastodonte comme Arcelor.

Les produits que fabrique aujourd'hui Cockerill nécessitent des programmes de recherche pointus. Une entreprise moyenne aurait-elle les moyens de les financer ?

► Cet argument ne tient pas. Cockerill a toujours été excellent en matière de recherche. Et puis, rien n'empêche les petites entreprises sidérurgiques de financer des programmes de recherche communs. Si on examine le secteur pharmaceutique, on constate que les laboratoires des grands groupes sont assez peu productifs. L'essentiel de l'innovation dans les biotechnologies est venu des petits labos, et pas des grandes firmes empêtrées dans des lourdeurs administratives. Prenons un autre exemple : l'industrie automobile. Il y a vingt ans, on affirmait que seuls les cinq plus grands constructeurs pourraient survivre. Or que constate-t-on ? Les sociétés qui ont grandi de la façon la plus spectaculaire sont celles qui étaient de taille moyenne, comme BMW ou Honda. Et les géants d'hier, Ford, General Motors ou Fiat, éprouvent les pires difficultés à s'adapter au marché.

Mais comment expliquez-vous alors que le monde de la finance envisage avec un tel enthousiasme les fusions et acquisitions ?

► La plupart des études qui plaident en faveur de tels regroupements ne sont pas très scientifiques. Elles sont rédigées par des banques d'affaires, qui touchent des commissions plantureuses en cas de fusions. Leurs analyses font en outre le jeu de certains patrons à l'ego surdimensionné, qui accèdent au vedettariat en menant des opérations conquérantes. C'est ainsi qu'une véritable pensée unique s'est mise en place au début des années 1990, selon laquelle les entreprises belges étaient trop petites et devaient absolument développer les fusions et acquisitions. En fin de compte, on se rend compte que, souvent, des sociétés belges performantes ont été vendues à des groupes étrangers moins bien gérés. ● **Entretien : F. B.**

(1) Anciennement, Office central de crédit hypothécaire.