

# ***LA SOCIETE GENERALE***

**1822 – 1992**

**JO COTTENIER**

**PATRICK DE BOOSERE**

**THOMAS GOUNET**

*"Un vestige féodal" : c'est ainsi que de Benedetti décrit la Société Générale.*

*"Pourquoi est-il prêt à avancer tant d'argent pour elle, alors?", répliqua Davignon.*

*Dans la presse mondiale le holding belge fait, il est vrai, triste figure : la Générale repose sur ses lauriers et n'est pas adaptée à son époque, entend-on. De Benedetti apparaît comme le grand sauveur qui va la dynamiser.*

*Après la tempête soulevée par le raid sur la Générale un certain nombre de questions restent sans réponse: le "capitalisme dynamique" que propose-t-il? Y a-t-il une différence stratégique entre l'Europe 1992 de de Benedetti et celle de Lamy et de Davignon? Pour le mouvement ouvrier n'existe-t-il pas d'autre choix que celui entre variantes de stratégie capitaliste? Toutes ces questions ont une longue histoire. Elles se posent notamment au mouvement socialiste depuis ses origines.*

*Les 200 familles les plus riches (René De Preter, EPO, Dossier, 1983) mettait l'accent sur le rôle des personnes. Ce nouveau Dossier analyse surtout les évolutions structurelles.*

*Jo Cottenier est journaliste, spécialiste des questions économiques. Patrick de Boosere est chercheur à la V.U.B. Il est auteur d'un livre sur la guerre des étoiles. Thomas Gounet est économiste.*

Edition électronique réalisée par Vincent Gouysse à partir de l'ouvrage publié aux EPO

**[WWW.MARXISME.FR](http://WWW.MARXISME.FR)**

# Sommaire :

<b>Introduction</b> .....	p.3
---------------------------	-----

## **PREMIERE PARTIE**

I. A la pointe du progrès (1822-1873).....	p.4
Sortie des entrailles de la féodalité — La Société Générale jusqu'en 1873: le capitalisme libéral au zénith — Le socialisme: une utopie? — Notes	
II. Sur les sentiers de la colonisation (1873-1918).....	p.23
La première grande dépression et la deuxième révolution technique — La Générale prend le large — Le mouvement ouvrier et la tentation du capitalisme 'dynamique' — Notes	
III. La Société Générale sort indemne de la crise et de la guerre.....	p.40
Le contexte de la reconstruction — Les plus belles années de la Générale — Le mouvement socialiste sous l'empreinte de De Man — Notes	
IV. La Générale perd du terrain (1945-1975).....	p.62
La Pax Americana — La grande crise de la Générale — Dynamiser par des réformes de structure — Notes	

## **DEUXIÈME PARTIE**

I. L'Europe 1992 en arrière-fond.....	p.82
La crise — La nouvelle technologie — La poussée irrésistible de l'économie globale — De la crise de l'acier à l'informatique — La Table Ronde — 1992, un avenir rayonnant? — La forteresse Europe — Notes	
II. René Lamy à la recherche d'un nouveau dynamisme (1975-1987).....	p.96
Corbiau — La nouvelle stratégie de Lamy — Une stratégie financé par l'Etat — La réorganisation de la gestion — Les sociétés pivots — Concentration — L'internationalisation — Les revers de la médaille — Notes	
III. L'Europe sous le charme des restructurations.....	p.112
Les télécommunications — Le secteur bancaire — Notes	
IV. L'attaque.....	p.123
Carrière — Un mélange de Goldsmith, Tapie en Frère — L'ambition — Des hommes qui surgissent de nulle part — Pourquoi la Belgique, pourquoi la Générale? — Le spectacle médiatique — Une semaine d'avance — Notes	
V. Cherchez les amis, cherchez les ennemis.....	p.136
Conseils contre conseils — Amitiés armées — La paix armée — Des problèmes sur les arrières de De Benedetti — "Vive l'anarchie?" — Notes	
VI. L'Etat, la nation et le nationalisme.....	p.147
Une guerre de tranchées — Deux tendances — L'internationalisation et les Etats nations — Sur l'ancrage belge... — ... et le capital financier flamand — Un appui imprévu — Notes	
VII. Que fera Suez de la Générale?.....	p.156
Le canal nationalisé — Changement de cap? — Nouvelles orientations pour la Générale — Valoriser la mise — Les 'synergies' avec Suez — Quelques idées sur l'envergure du groupe Suez-Générale — Les bénéfices en flèche — Notes	
VIII. A la recherche du capitalisme dynamique.....	p.171
La séduction dynamique — Plus près des marchés — Le mythe du capital industriel autonome — La formation de réseaux internationaux — Tout le monde content? — Notes	
Annexes.....	p.183

## Introduction

Avec un brin d'ironie, on pourrait se dire: De Benedetti a peut-être perdu la guerre, mais il a au moins gagné une bataille. Dans la bataille des médias il a surclassé tous ses opposants.

Il prit l'avantage avec ses déclarations fracassantes à l'adresse de la Société Générale, qu'il fustigea d'être un vestige féodal.

Du coup, un René Lamy enragé perdit complètement sa crédibilité et ce fut au tour d'Etienne Davignon d'entrer dans l'arène. Celui-ci répliqua plus à propos: "Si la Société Générale est tellement vétusté et sans valeur, pourquoi De Benedetti déverse-t-il tellement d'argent pour en prendre le contrôle?"

Entre-temps, 'notre' holding national fait triste figure dans la presse internationale. *Le Monde*, le *Wall Street Journal*, et le *Financial Times* se penchent avec mépris sur cette minable construction belge, qui est décrite comme un dragon à multiples têtes, gêné dans ses mouvements par son poids et sa vieillesse.

En Belgique, ces critiques circulent depuis longtemps. La Société Générale se reposerait sur ses lauriers, serait inadaptée à l'évolution des temps. Dans de nombreux milieux, Carlo De Benedetti apparaît comme le sauveur tant attendu. Il est remarquable que les plus grands espoirs émanent du PS et des milieux syndicaux. Une position qui remonte déjà bien dans l'histoire: en 1954, la FGTB fut la première à mettre en évidence, le manque de dynamisme de la part des holdings.

Après la tempête soulevée par le raid sur la Générale, un certain nombre de questions fondamentales restent sans réponse. Qu'est-ce que le 'capitalisme dynamique'? Y a-t-il une différence stratégique entre l'Europe 1992 d'un De Benedetti, ou d'un Lamy, Renaud de la Genière et Hervé de Carmoy?

Ces questions sont essentielles pour comprendre le capitalisme actuel et, en particulier, d'une importance vitale pour le mouvement ouvrier. Ne reste-t-il d'autre voie pour le monde ouvrier que le choix entre fractions de capital, entre variantes de stratégies capitalistes, entre capitalisme industriel et financier? Et la distinction même, entre capitalisme industriel et financier, résiste-t-elle aux assauts de l'internationalisation et de la concentration extrême que nous vivons?

Autre dimension du débat: l'éloge du 'capitalisme dynamique', que peut-il bien avoir en commun avec les idéaux d'origine du socialisme? Une réflexion qui vient à l'esprit lorsque certains dirigeants syndicaux paraissent raisonner dans les mêmes termes que De Benedetti.

Ce sont aussi des questions avec de longs antécédents historiques, qui préoccupent le mouvement ouvrier - surtout socialiste - depuis ses débuts.

D'où l'idée centrale du livre: faire l'histoire; d'une part de la Société Générale de Belgique, d'autre part du mouvement socialiste dans son attitude par rapport au capital. Le résultat est une histoire peu habituelle, mais plus riche, axée sur deux pôles:

1) A travers l'histoire de la Société Générale depuis sa fondation, nous cherchons une meilleure compréhension des tendances maîtresses qui dominent l'évolution du capitalisme. Nous partons chaque fois du contexte général (croissance ou crise, révolutions technologiques, internationalisation...) pour en venir aux stratégies d'adaptation spécifiques élaborées par la Société Générale. Ce qui permet dans chaque période historique de donner un contenu précis au concept de 'capitalisme dynamique'. Nous fixons donc notre attention sur les évolutions structurelles, plutôt que sur le rôle des personnes. Pour ce dernier aspect des choses, nous renvoyons au livre *Les 200 familles les plus riches* (René De Preter, Dossier-EPO, 1983).

2) Face à cette évolution objective se façonne l'attitude du mouvement ouvrier. Il résiste mal à l'attrait d'une certaine 'sorte' de capitalisme, communément associé au capital industriel et dynamique. Nous nous sommes limités à l'aile socialiste du mouvement ouvrier, parce que le débat socialisme-capitalisme y est beaucoup plus ouvert. Mais il va de soi que la problématique vaut aussi bien pour l'aile chrétienne du mouvement ouvrier. Pour une analyse plus spécifique de ce dernier, nous renvoyons au livre *L'argent du PSC-CVP. La mort d'un dirigeant de la CSC*, (Peter Franssen, Ludo Martens, EPO-dossier, 1984).

La première partie du livre traite de l'histoire jusqu'en 1975: l'avènement de la grande crise. La deuxième partie passe en revue les grandes restructurations et développements internationaux depuis la crise, qui débouchent sur le raid de 1988. Elle analyse les stratégies des acteurs de l'époque révolue (Lamy), des acteurs tenus en échec (De Benedetti) et des acteurs victorieux (le groupe Suez), avec en toile de fond cet événement majeur dans la vie économique que sera l'Europe 1993.

## ***PREMIERE PARTIE***

### ***I. A la pointe du progrès (1822-1873)***

Sans risque d'exagération on pourrait dire que la Belgique et la Société Générale ont joué un rôle important dans le développement du capitalisme. L'histoire de cette première période, que nous situons jusqu'en 1873, est synonyme de victoire sur les anciennes structures féodales. C'est l'époque où la bourgeoisie industrielle a réalisé sa percée économique et politique. En Belgique, plus qu'ailleurs, cette bourgeoisie avait des liens très prononcés avec le monde bancaire; et plus que dans d'autres pays, cette relation a été dominée par un seul groupe: la Société Générale.

Voilà pourquoi on peut considérer le capitalisme belge comme un précurseur du genre et ce, à de nombreux égards. Ceux qui rêvent aujourd'hui d'un capitalisme 'dynamique' et musclé doivent éprouver quelque nostalgie en songeant à cette gloire disparue.

Pour garder quelques longueurs d'avance sur les patrons français, américains et allemands, dont les industries étaient également en plein essor, on a payé un prix social très lourd. Karl Marx, qui a observé durant quelque temps la situation sur place, décrivait la Belgique comme "le paradis et le terrain de chasse par excellence des capitalistes". Personne ne prendra cette âge d'or du capitalisme belge comme modèle social. Pourtant, les 'règles du jeu' d'un capitalisme dynamique et agressif ne sont-elles pas demeurées inchangées? De Benedetti se plaît à chanter les 'vertus' du capitalisme, un capitalisme non mitigé, à l'état pur, où le jeu de la concurrence ne connaît pas de limites et où la force destructive du marché est le seul arbitre. Il se serait indubitablement senti à son aise à la tête de la Générale dans cette période initiale.

L'histoire de cette première période présente un autre intérêt. Elle donne du fil à retordre à ceux qui rêvent encore d'une dissociation du capital 'industriel' et 'financier', à ceux qui voudraient voir accorder un appui privilégié à la 'fraction dynamique' du capitalisme aux dépens de la 'fraction parasitaire'. Le présent chapitre révèle concrètement les mécanismes historiques qui ont intimement lié les deux aspects. C'est justement la fusion de l'industriel et du financier qui a constitué le fondement de la grandeur et de la puissance de la Société Générale. Le 'dynamisme' était à ce prix. L'est-il toujours?

### **Sortie des entrailles de la féodalité...**

C'est en 1822 que le roi Guillaume 1er d'Orange, souverain de ce qui était encore le Royaume des Pays-Bas-Unis, présida à la fondation de la banque. L'événement était exceptionnel. Suite à la révolution française (1789), la bourgeoisie industrielle dont le pouvoir était croissant en Europe,

pouvait compter sur la protection de quelques despotes éclairés comme Napoléon 1er et Guillaume 1er d'Orange. La nouvelle banque, 'la Société Générale des Pays-Bas', pour lui donner son nom complet, avait comme tâche principale la promotion de l'industrie nationale.<sup>1</sup>

Avec son capital de 106 millions de francs, la Société Générale prit place parmi les grandes institutions financières. La banque dominante du moment, la Banque de Rothschild avec sièges à Paris, Londres, Vienne et Francfort, ne pesait que 102 millions de francs. Quant à la Banque de France, elle disposait d'un capital de 60 millions de francs.<sup>2</sup>

Il faut situer le développement de la banque dans son contexte historique: le capitalisme naissant, celui de la première révolution industrielle et celui des révolutions politico-idéologiques. Après cette esquisse du contexte de l'époque, nous reviendrons à l'impact spécifique de la Société Générale sur cette évolution.

### ***La Grande-Bretagne, berceau du capitalisme***

La région appelée à devenir un jour l'Etat indépendant de Belgique connut une période extrêmement florissante entre le treizième siècle et la fin du quinzisième. Cet essor provenait surtout des activités de la riche industrie du drap, caractérisée par un travail à domicile généralisé, dont la production était avant tout destinée à l'exportation. Grâce à cette industrie, les villes flamandes virent se développer une bourgeoisie mercantile qui se posa progressivement en rivale de la noblesse terrienne. Avec la bourgeoisie des villes italiennes, elle constituait la classe marchande la plus développée du vieux continent. Mais cette période initiale d'accumulation de capital fut suivie d'une longue période de stagnation et de déclin économiques qui ne prit fin qu'au dix-neuvième siècle. Tandis que les provinces méridionales ne parvenaient pas à secouer le joug des Habsbourg, les provinces septentrionales réussirent à gagner leur indépendance. Ainsi, au dix-septième siècle on assista à un déplacement du centre de gravité économique vers le nord où la bourgeoisie mercantile établit pour la première fois sa domination politique. Les Pays-Bas sortirent de ces événements comme la nation marchande la plus puissante.

Au cours du dix-huitième siècle les Pays-Bas perdirent leur domination commerciale au profit de la première nation industrialisée qu'était en train de devenir la Grande-Bretagne. En Angleterre, les rapports de production capitalistes se mirent en place plus rapidement qu'ailleurs, alors que la bourgeoisie industrielle faisait éclater le carcan des anciens rapports féodaux. Le rassemblement des travailleurs manuels dans des manufactures, la généralisation du travail de la laine ainsi que l'emprise croissante de la Grande-Bretagne sur le commerce mondial entraînèrent un processus d'accumulation, que Marx nomma 'accumulation primitive'. Les paysans étaient expropriés et étaient contraints d'aboutir sur le marché du travail. Des continents entiers furent conquis par les armes et incorporés dans le cadre d'une économie coloniale. Les Indes orientales étaient 'exploitées', tandis que des esclaves noirs étaient transportés en Amérique pour y travailler dans les plantations de coton. La récolte de coton était ensuite envoyée en Angleterre et transformée en produits d'exportation destinés aux colonies d'outre-mer. C'est ainsi que l'Angleterre devint la première grande puissance économique, politique et militaire et 'l'atelier du monde'.

Sa marine marchande assurait le trafic de la moitié du commerce mondial, tandis que les vaisseaux de Sa Majesté contrôlaient toutes les grandes voies maritimes du monde à partir de leurs bases navales ceinturant le globe. Cette hégémonie incontestée résultait d'un demi-siècle d'avance technologique.

### ***La révolution de James Watt***

Tant que la technologie existante ne permet pas une productivité assez élevée, les rapports de production capitalistes ne peuvent pas s'épanouir pleinement. C'était encore le cas à l'époque des manufactures, où des artisans travaillaient bien en groupe, mais sans répartition interne du travail. A

part les métiers à tisser mécaniques de l'industrie textile, il n'existait pratiquement pas de machines. Le travail humain n'était assisté que par la force motrice fournie par les moulins à eau et à vent.

L'apparition de la machine était appelée à provoquer une véritable révolution dans ce domaine. En 1765, James Watt mit au point la machine à vapeur, introduite dans tous les grands secteurs industriels dès 1785. A partir de cette époque, le métier à tisser trouva sa force motrice dans la vapeur. La machine de Watt permit d'exploiter le charbon à une plus grande profondeur et avec une rentabilité supérieure. Quant à la construction des machines, elle prit un essor définitif dès l'invention de nouveaux procédés de transformation du fer. Au cours de la seconde moitié du dix-neuvième siècle, toutes sortes de machines-outils à vapeur vinrent remplacer le travail manuel (machines à fraiser, à raboter, à meuler, etc.). Finalement, le transport des matières premières et des produits finis, qui était assuré jusque-là par des attelages de chevaux et des bateaux à voiles, fut confié au train (1829) et au bateau à vapeur (1832).

Cette révolution technico-industrielle ouvrit toutes grandes les portes de la production capitaliste des marchandises. La fabrique capitaliste remplaça le travail à domicile et les manufactures. Dans toute l'Europe, la bourgeoisie industrielle fonda précisément sa puissance sur ces progrès énormes au niveau des forces de production. "La bourgeoisie a... créé un potentiel de production plus massif et plus colossal que toutes les générations antérieures réunies", écrivait Marx dans son Manifeste Communiste.

La Belgique faisait partie du peloton de tête dans cette course à l'industrialisation. En Grande-Bretagne, la révolution industrielle ne démarra sérieusement que dans les dernières décennies du dix-huitième siècle, époque à laquelle la Flandre n'était qu'une grande filature de lin artisanale. En 1799, Lieven Bau-wens, un industriel gantois du coton, introduisit, en contrebande, une des premières machines à vapeur anglaises sur le continent. C'est également à cette époque que le mécanicien anglais William Cockerill vint s'établir à Verviers, où il commença la mécanisation de l'industrie lainière locale. Toute la famille Cockerill le suivit et s'établit à Liège pour y produire des machines textiles. En 1817, John Cockerill racheta aux autorités néerlandaises le Palais des Princes-Evêques à Seraing. Il en fit d'abord une fabrique de machines à vapeur, puis une fonderie de fer. En peu de temps, Cockerill devint la plus grande entreprise du monde, contrôlant toute la chaîne, de l'exploitation du charbon et du fer à la production de locomotives. En 1839, Seraing comptait 2 hauts fourneaux, 36 fours à coke, 2 fonderies, 14 fours 'puddler', 5 laminoirs et unités de machines à vapeur.<sup>3</sup>

Entre-temps, les exploitations houillères du Borinage, du Centre et de Charleroi s'étaient pleinement développées. Dès avant 1790, 30 machines à vapeur Newcomen étaient mises en œuvre dans le cadre de l'exploitation minière. La présence d'importantes réserves de charbon dans le bassin de la Meuse et de la Sambre attirait l'industrie lourde, ce qui fit perdre progressivement à l'industrie textile flamande son rôle de pôle industriel principal. Sous la domination française, l'industrie charbonnière trouva d'importants débouchés en France. Il en résulta un plus grand développement de cette industrie et la construction de divers canaux. L'année 1835 vit le début de la construction d'un réseau de voies ferrées, qui signifiait de nouveaux débouchés tant pour l'industrie sidérurgique et du coke que pour la construction mécanique. Le réseau ferroviaire ouvrit le marché allemand à notre industrie tout en lui donnant accès aux bassins industriels français. Entre 1840 et 1860, le réseau passa de 334 km à 1730 km. A cette époque, la Belgique était le pays aux communications ferroviaires les plus denses du monde.

Bien que tout cela donne l'impression d'un développement tumultueux, le processus de mécanisation industrielle se déroula avec une relative lenteur selon les normes actuelles. "En total", note B.S. Chlepner, "l'industrie belge - si l'on en excepte les charbonnages - comptait vers 1830 moins de 200 machines dont la force motrice dépassait à peine 2.000 chevaux. Elles étaient concentrées principalement dans les industries du coton et de la laine. Les charbonnages réunissaient 200 machines environ avec une force motrice de quelque 10.000 chevaux. Au total, la Belgique possédait donc

approximativement 12.000 chevaux-vapeur, tandis qu'à présent (1930) chacune de nos entreprises métallurgiques importantes possède, à elle seule, une puissance double, triple et même plus grande".<sup>4</sup>

Le plus grand frein à la généralisation rapide des machines était la disponibilité de capital. L'installation d'une filature mécanique, d'une fonderie ou d'une mine 'Newcomen' exigeait un investissement initial plus important qu'une manufacture. Chaque innovation technique accroissait la part prise par le capital dit fixe, c'est-à-dire le capital qui ne sert pas à payer la main-d'œuvre et les matières premières. Le gouffre séparant le capital (les propriétaires des moyens de production) et le travail (les prolétaires qui vendent leur force de travail) s'élargissait. Le processus de mécanisation présupposait une plus grande concentration de capital. C'est dans ce processus que le secteur bancaire, notamment la Générale, allait jouer un rôle important.

### *Progressiste, la révolution belge?*

Partout la bourgeoisie montante se heurtait à la résistance de l'ancienne aristocratie foncière et des forces féodales. La contradiction entre la nouvelle économie capitaliste en plein développement et les anciennes structures de pouvoir féodales fut résolue par les révolutions bourgeoises. Dans les Pays-Bas du seizième siècle, les mouvements de masse révolutionnaires (1566-1583) établirent la première république bourgeoise. En Angleterre, la bourgeoisie industrielle montante triompha des anciens seigneurs féodaux après un combat prolongé (1644-1688). La plus radicale des révolutions, ce fut celle de 1789 en France; elle entraîna la chute de la monarchie tout en établissant un pouvoir bourgeois révolutionnaire. A chaque fois, on put voir la bourgeoisie recueillir les fruits d'une lutte menée par le peuple.

En Belgique, les choses furent moins claires. L'ancien régime, où la noblesse foncière et l'Eglise tenaient le haut du pavé, fondait son pouvoir économique sur l'agriculture. Son pouvoir n'était pas vraiment menacé - du moins provisoirement - par la montée de capitalistes mercantiles associés à la production à domicile. L'impulsion vint de l'extérieur. La révolution française, suivie de l'occupation de la Belgique par la France, puis, après 1815, par le régime de Guillaume 1er, renforça la position d'une nouvelle bourgeoisie progressiste, à savoir le capital industriel et les financiers. Ainsi, le despote éclairé hollandais accorda-t-il un appui important à Cockerill. C'est dans le même cadre qu'il faut situer la fondation de la Générale par Guillaume 1er: comme un appui aux innovateurs industriels.

Dans cette optique, la révolution belge nous apparaît sous un jour assez ambigu. Une coalition de forces réactionnaires et de classes moyennes libérales prit la direction de la révolte contre Guillaume 1er d'Orange. Les propriétaires fonciers luttèrent pour le maintien de leurs privilèges politiques, la hiérarchie ecclésiastique pour la continuation de son emprise sur l'Etat et l'enseignement, la petite-bourgeoisie libérale pour une participation au pouvoir et une démocratisation plus poussée des structures de l'Etat.<sup>5</sup>

On retrouvait surtout les opposants de la séparation belgo-néerlandaise dans les milieux de la haute bourgeoisie industrielle et financière. Pendant de nombreuses années encore, on vit un noyau d'industriels bourgeois œuvrer pour le retour du régime orangiste. La révolution belge fut finalement sauvée par la bonne volonté internationale émanant notamment de la maison Rothschild établie à Londres et à Paris. En effet, l'empire financier tout puissant s'accommodait fort bien de la création d'un nouvel Etat bourgeois et c'est ainsi qu'il facilita l'accession au trône belge d'un prince ami, Léopold 1er de Saxe-Cobourg. L'indépendance de la Belgique, c'était bien pour la stabilité en Europe, sans oublier la possibilité d'accorder des prêts au nouvel Etat. Dans le 'diktat de Calais' du 21 décembre 1831, les conditions d'un gros prêt de 100 millions au jeune Etat furent établies, afin de lui permettre de conserver son équilibre financier.<sup>6</sup>

Cette bizarre coalition entre les forces réactionnaires et celles du libéralisme bourgeois progressiste aboutit à une démocratie parlementaire constitutionnelle, avec un reste de féodalisme - un souverain - pour couronner le tout. Ce compromis ne touchait finalement pas au pouvoir des forces féodales, mais

ouvrait tout de même la voie à un Etat bourgeois de type libéral qui reconnaissait les droits de la nouvelle bourgeoisie.

Cette contradiction continua à s'exprimer dans la lutte opposant la tendance catholique, qui s'appuyait sur la noblesse, les propriétaires fonciers et l'Eglise, à la tendance libérale, qui représentait les nouveaux propriétaires de capitaux et une partie des classes moyennes. Dans ce contexte, le Sénat constituait le porte-parole des propriétaires fonciers aristocratiques, tandis que la Chambre laissait plus de place à la bourgeoisie et la petite-bourgeoisie libérales. Il fallut attendre 1847 pour voir le parti libéral obtenir une majorité et former un gouvernement libéral homogène.

Les deux blocs étaient toutefois solidaires lorsqu'il s'agissait de défendre leurs intérêts contre les classes sociales exploitées, à savoir le prolétariat industriel croissant et le prolétariat agricole. Le droit de vote censitaire reflétait pleinement cette absence de droits politiques des couches inférieures de la population : seuls ceux qui avaient quelque chose à perdre pouvaient voter.

Ces forces dominantes se sont aussi retrouvées au sein de la première banque nationale, la plus importante de toutes, la Société Générale.

### ***La banque d'Orange***

Les discussions d'aujourd'hui sur le caractère 'belge' ou non de la Générale ne sont pas vraiment nouvelles. Il fallut attendre 1840 pour voir la banque bruxelloise définitivement lavée du soupçon 'd'orangisme'.

Lors de la fondation de la banque le souverain hollandais ne prit pas moins de trois quarts du capital à son compte. Quand les troupes hollandaises quittèrent le pays, Guillaume 1er espérait un retour rapide. Bien que sa campagne de reconquête de 1831 se soit soldée par un échec, il comptait encore bien des appuis au sein de la Générale. Le premier gouverneur belge de la banque était le banquier bruxellois Ferdinand de Meeûs, qui avait toujours été dans les meilleurs termes avec le régime orangiste. Au cours de la révolte de septembre, de Meeûs tenta jusqu'au dernier moment d'arriver à un accord avec le souverain hollandais. En tant qu'officier supérieur de la Garde nationale qui devait rétablir l'ordre, il s'inquiétait plus de la révolte populaire que de l'occupant hollandais. La fureur populaire se retourna contre lui. Sa maison fut incendiée. Cela ne l'empêcha pas d'adopter à temps la cause nationale, attitude qui lui valut de devenir à la fois responsable des finances du jeune Etat indépendant et le premier gouverneur 'belge' de la Société Générale. Il désigna Claude Gréban de Saint-Germain, un orangiste militant, comme proche collaborateur et secrétaire. On comprend dès lors pourquoi le nouvel 'establishment' belge suspectait la Générale d'orangisme. Mais ces suspicions s'affaiblirent à mesure que l'aristocratie nationale et la haute bourgeoisie confièrent leurs intérêts à la banque. Et que la Générale s'habilla doucement du seul drapeau national susceptible de lui conserver son argent et son pouvoir. Une faculté d'adaptation que l'on retrouvera à d'autres moments de l'histoire.

En ce qui concerne l'imbrication d'intérêts avec la propriété foncière féodale, celle-ci existait dès le début. A sa fondation, la Société Générale avait reçu 28.108 ha de domaines en tant que capital 'en nature'. De Meeûs vendit ces terres dans la période 1830-1840, puis racheta les parts de capital de Guillaume 1er au cours des années 1842-44. La noblesse et la maison royale devinrent de grands actionnaires. A partir de 1836, Léopold 1er devint actionnaire et 'protecteur' direct, démarche qui ne passa pas inaperçue. Il demanda immédiatement au gouvernement de nommer les deux principaux administrateurs de la Générale ministres d'Etat, ce qui leur donnait le droit d'assister au conseil de cabinet. Cette proposition se heurta à une résistance considérable, qui provoqua finalement une fin de non recevoir gouvernementale à la requête du souverain. A titre de consolation, de Meeûs reçut un titre de noblesse: comte de Meeûs d'Argenteuil.

### **La Société Générale jusqu'en 1873: le capitalisme libéral au zénith**

Le dynamisme de la Générale à cette époque ne souffrait pas le moindre doute. D'accord, elle fut mise sur orbite grâce à l'appui initial de l'Etat, mais ensuite ses opérations prirent une telle ampleur que son empire commença vite à prendre des caractéristiques monopolistiques. Son dynamisme était si irrésistible qu'elle s'attira les foudres de la concurrence et de pas mal de politiciens. A partir de 1835, cela se concrétisa par la fondation d'une institution rivale, la Banque de Belgique, et ce, à l'initiative de Charles de Brouckère, le tout premier ministre des Finances. Le capital venait surtout de France, où il était réuni par... la Banque de Rothschild, qui s'inquiétait de plus en plus de la puissance croissante de son 'amie', la Société Générale.

Sous l'impulsion de la Banque de Belgique, quelques complexes de charbonnages et de fonderies virent le jour, notamment à Liège (Ougrée et Espérance). Cependant, la Banque de Belgique ne réussit jamais à entamer la puissance de la Générale: après de longues années de lutte avec la Générale, elle tomba en faillite en 1880.

### ***Grand argentier de l'Etat***

Que faisait une banque comme la Société Générale dans ces premières années du capitalisme montant? "Historiquement parlant, c'est sur base de la dette publique que la bourse et le système bancaire se sont développés", écrit Bettelheim.<sup>7</sup> Les grandes banques jouèrent initialement le rôle de financiers indirects de l'industrialisation, en couvrant les dépenses d'Etat. Ce fut aussi le cas pour la banque bruxelloise. En 1823, 67,5% des activités de la Société Générale étaient consacrées aux prêts à l'Etat et à la gestion de biens immobiliers. En 1834, cette part représentait toujours plus que 53,4%.<sup>8</sup>

Le démarrage des exploitations industrielles posa très rapidement le problème des voies de transport et de l'infrastructure. Ces communications étaient vitales pour l'apport de matériaux et pour atteindre les marchés belges et étrangers. Au cours de la période hollandaise, c'étaient surtout les communications avec le Nord qui revêtaient de l'importance; suite à l'indépendance et à l'essor de l'industrie lourde en Wallonie, les travaux d'infrastructure vers la France et l'Allemagne reçurent toute l'attention. Que ce soit avant ou après l'indépendance, les autorités consentirent de gros investissements dans le domaine des transports. On construisit un réseau routier de 800 kilomètres, le canal Gand-Terneuzen, le canal de la Sambre, ainsi que les canaux Charleroi-Bruxelles et Pommerœul-Antoing. Ce dernier canal était indispensable pour relier le bassin houiller de Mons à l'Escaut, voie de communication avec le Nord de la France.

Seul l'Etat pouvait consentir les lourds investissements indispensables à un développement industriel rapide. Plus que dans d'autres pays, l'Etat se chargea également de la construction des premiers chemins de fer. Jusqu'en 1842, toutes les voies ferrées furent bâties par l'Etat et, jusqu'en 1850, toutes les lignes principales furent exploitées par l'Etat.

Ces travaux d'infrastructure furent financés, en grande partie, par des emprunts auprès des banques. Après la Générale, la fameuse Banque Rothschild était le bailleur de fonds principal; presque tous les gouvernements étaient de gros débiteurs des Rothschild.

Jusqu'en 1852, la Générale fit en outre officiellement fonction de banque d'Etat et de caissier de l'Etat. Elle émettait les billets de banque, tout en effectuant les paiements pour le compte du Trésor public contre une commission d'un huitième à un quart de pour cent.

Cette imbrication très poussée des intérêts de la Société Générale et de l'Etat s'exprimait aussi par les nombreuses fonctions publiques exercées par les administrateurs de la banque. Sur les 24 directeurs et commissaires de la Générale, on compta, entre 1830 et 1839, 4 députés, plusieurs ministres et 14 membres du conseil communal de Bruxelles, dont 2 échevins et le bourgmestre.<sup>9</sup> Dès le début, il exista des relations privilégiées avec le ministre des Finances, qui appartenait souvent au groupe de la Générale. C'est ainsi que la Société Générale reçut son mandat de caissier du Trésor des mains du

ministre Jacques Coghen, lui-même actionnaire et collaborateur de de Meeûs, et dont la banque fit un de ses commissaires un an après.

Plus de 150 ans plus tard, De Benedetti allait pouvoir constater à son grand dam que ces relations sont toujours au beau fixe.

### *Premiers pas timides...*

Contrairement à ce que l'on pense généralement, la Société Générale ne s'est pas lancée à bride abattue dans le domaine du contrôle industriel. Les prêts au secteur privé ne faisaient pas encore partie des habitudes financières et les risques apparaissaient considérables. Par exemple, la Maison Laffitte fut au bord de la faillite pour avoir immobilisé ses fonds en actions, lors de la crise de 1825. La Banque Rothschild, la principale de l'époque, ne prenait pas de risques inutiles, amassant surtout des fortunes provenant des emprunts d'Etat.<sup>10</sup> Lorsque Cockerill demanda un prêt portant sur 1 million de francs en 1829, l'entreprise essuya le refus catégorique de la Générale. Il fallut la garantie expresse de Guillaume 1er pour ouvrir une ligne de crédit.

Si une banque se risquait sur le terrain industriel, ce n'était que sous une forme très précise: l'escompte d'effets commerciaux. Les lettres de créance que les compagnies touchent en échange de leurs livraisons de marchandises sont transformés en argent comptant par la banque. C'est ainsi que des liquidités devenaient disponibles avant même que le client n'ait payé. L'agence de Mons se montrait la plus généreuse dans ce domaine: 67% de l'ensemble des titres escomptés par les agences provinciales en 1830 provenaient de cette filiale montoise.<sup>11</sup> Il s'agissait en fait de crédits à court terme. Mais leur importance donna à ces avances temporaires un caractère permanent: elle se transformaient ainsi en crédits à long terme, utilisées à financer des investissements. C'est ce qui apparut clairement quand la direction bruxelloise, suite à la révolution de septembre, demanda le remboursement total et immédiat des effets de commerce. Les exploitants miniers du Borinage se voyaient confrontés avec une créance de 5 millions de FB et réagirent par une pétition furieuse (du 30 novembre 1830) à l'adresse du nouveau gouverneur de Meeûs: "(ces valeurs) ne sont pas des effets de commerce ordinaires, dont les causes cessent et les valeurs sont réalisées à leurs échéances, mais bien réellement des prêts faits à notre industrie qui n'a pas conservé cette valeur en mains pour payer aux échéances, mais qui l'a employé à augmenter ses moyens de production et l'obtenir avec plus d'économie".<sup>12</sup>

Ainsi, la Générale s'engagea sérieusement dans le développement du bassin houiller du Borinage, presque sur la pointe des pieds. Le sort des 60.000 mineurs était déjà en majeure partie entre les mains de la Société Générale. Ce bassin, le plus riche de l'époque, représentait 60% de la production nationale. Les débouchés des 'barons miniers' se trouvaient en partie dans le Nord de la France, où nos exploitants faisaient la concurrence aux producteurs anglais. C'est ce qui explique leur acharnement à vouloir faire baisser les coûts de production en introduisant de nouvelles techniques. Vers 1830, le bassin du Borinage était le mieux équipé du continent.

Cependant, ces investissements assez considérables s'avéraient un charge bien lourde pour les exploitants individuels. A cette époque, l'exploitation minière était entre les mains de commerçants charbonniers et de banquiers privés qui allaient de plus en plus chercher leurs fonds auprès du siège local de la Générale. C'est ainsi que leur dépendance vis-à-vis de la banque bruxelloise ne cessa d'augmenter. Deux facteurs jouaient dans le renforcement de l'influence de la Générale : la crise économique et la nécessité de l'innovation technologique. Ces deux facteurs ont contribué à la centralisation par étapes du capital et à la concentration croissante du pouvoir économique depuis l'origine du capitalisme.

### *La crise économique de 1830*

En 1829-30, l'économie était en crise, le commerce stagnait, les récoltes échouaient, les prix augmentaient et la pauvreté se répandait comme un feu de paille. Le peuple, que cette conjoncture

rendait mécontent et rebelle, avait formé les troupes de choc de la bourgeoisie libérale et de ses alliés dans la lutte qui les avait opposés à Guillaume d'Orange.

D'autre part, la crise économique et la perte des débouchés néerlandais causaient pas mal de problèmes à la bourgeoisie industrielle. Les réserves de charbon et de fer s'accumulaient. Les exploitants n'arrivaient plus à rembourser leurs bailleurs de fonds, les commerçants et les banquiers. Ceux-ci n'arrivaient plus à payer leurs dettes auprès de la Générale. Ce qui devait arriver, arriva: un certain nombre d'entre eux firent faillite. C'est notamment le cas d'Isidore Warocqué, un des banquiers les plus notoires du Borinage. On procéda à la liquidation de ses avoirs. Comme sa dette envers la Générale ne pouvait être remboursée en argent liquide, la banque bruxelloise reçut 112 actions du canal de la Sambre (sur un total de 144), 2010 actions des Hauts Fourneaux et Forges de Couvin (un quart de l'entreprise) et 22 actions des Hauts Fourneaux de Hompes. Il s'agissait d'entreprises qui étaient toutes fortement endettées ou qui avaient même cessé leurs activités. Bref, la Société Générale se retrouvait avec des actifs (avoirs) sur les bras qu'elle ne pouvait transformer en liquidités à court terme.

Le même problème se reproduisit en 1833 avec un autre banquier, la Maison Fontaine-Spitaels, qui avait des intérêts tant à Mons qu'à Charleroi. En avril, la Générale lui prêta 250.000 FB; en juillet, Fontaine-Spitaels était en cessation.

Ces développements posaient un double choix à la banque: ou bien elle considérait comme perdus les fonds avancés, ou elle investissait de nouveaux capitaux pour relancer les exploitations reprises. Mais, pour cette dernière solution, "pour aller plus avant et réaliser les investissements majeurs que nécessitaient la transformation technique de la métallurgie, l'approfondissement et l'équipement des mines et, de façon plus générale, la modernisation et l'expansion de l'industrie, la banque avait besoin de moyens plus larges, que le public (les épargnants) seul était capable d'offrir".<sup>13</sup>

Voilà pourquoi la Générale décida de procéder à la création de trois nouvelles compagnies. Les deux premières avaient pour tâche de prendre des participations industrielles (achat d'actions). Il s'agissait de la 'Société de Commerce', fondée en janvier 1835 avec un capital de 10 millions de FB et de la 'Société Nationale pour les Entreprises Industrielles et Commerciales', créée en octobre 1835 avec un capital de 15 millions de FB. La troisième, la 'Société des Capitalistes Réunis' (appelée également 'La Mutualité'), était plutôt un 'trust de placement', destiné à placer de l'argent passif sans chercher à établir de contrôle direct. Elle vit le jour en novembre 1836 avec un capital de 50 millions. Ces sociétés étaient des précurseurs à deux égards: il s'agissait des premiers vrais holdings, des sociétés ayant pour seule activité la gestion d'un 'portefeuille' d'actions, et c'étaient des sociétés anonymes, qui faisaient appel à une multitude d'investisseurs privés pour combler leurs besoins en capitaux.

### ***De créancier monopoliste à propriétaire***

La réserve de la Société Générale mit peu de temps à se dissiper. Elle se rendit rapidement compte que l'industrie avec ses machines modernes et sa production de masse était capable de générer plus de profits que les revenus relativement stables tirés des emprunts d'Etat et des intérêts fonciers. Dans son compte-rendu pour l'année 1836, on peut lire:

"Une grande et féconde pensée a dominé l'ensemble des opérations de la Société Générale. La direction s'est attachée à créer et à répandre l'esprit d'association comme moyen de prospérité et de développement pour l'industrie nationale. La Direction, en fixant ses regards sur nos belles provinces, a été frappée de l'immensité des richesses dont plusieurs parties de notre sol ont été dotées par la nature, mais elle a, en même temps, reconnu que souvent les propriétaires des mines les plus riches, des usines les plus utiles et les mieux organisées, étaient privés de moyens suffisants de production. (...) Lorsque chaque jour les sciences appliquées aux arts font découvrir de nouveaux procédés qui modifient gravement le système manufacturier, qui, en diminuant les prix de production, en augmentent et perfectionnent les produits, lorsqu'ainsi les industries nouvelles nous sont apportées de l'étranger, fallait-il les voir repousser à défaut des capitaux? Fallait-il voir nos matières premières

exportées, pour nous être rapportées avec le bénéfice de la fabrication? La Direction a pensé qu'il n'en devait pas être ainsi, et que, dans ces circonstances, c'était remplir son mandat que de prêter son appui et de fournir, avec prudence, des capitaux à l'industrie".<sup>14</sup>

Le texte reflète un souci de ne pas offenser les propriétaires fonciers actionnaires, mais aussi une détermination de ne pas laisser échapper la chance offerte. Sous le prétexte d'un service généreux et désintéressé, l'intérêt national à l'appui, la Générale partait en conquête.

En trois ans, la Générale allait investir 29 millions de FB dans une trentaine de compagnies représentant ensemble un capital de 102 millions de FB. On peut constater que c'était à peu près autant que le capital initial de la banque elle-même. L'investissement, quoique respectable, pouvait paraître peu énorme comparé au capital de la banque, mais il signifiait une percée significative. Avant l'indépendance, les prises de participation dans les entreprises n'existaient pas encore. Elles devenaient une des activités principales de la Générale et de ses filiales.

Avec ses trois filiales toutes neuves, la Générale commença par investir dans la région carolorégienne. La reprise des actifs de la Maison Fontaine-Spitaels fut à l'origine des 'Hauts Fourneaux, Usines et Charbonnages de Marcinelle et Couillet', constitués en société anonyme le 1er juillet. C'était la première grande prise de participation industrielle et le début d'une longue série d'initiatives du même genre qui s'arrêta provisoirement en 1838. A Châtelineau, un complexe similaire regroupant des mines, des hauts fourneaux et des unités métallurgiques fut rendu opérationnel en novembre 1835. Dans le Borinage, sept compagnies minières se virent reprises, le groupe étant déjà présent dans quelques sociétés de chemins de fer et de canaux à caractère local. Elle fit aussi son entrée dans la branche de la mécanique en reprenant le producteur de machines textiles Phénix établi à Gand (avril 1837) et l'entreprise Renard de Bruxelles, qui se lança sur le marché tout neuf des locomotives (novembre 1837). La Générale jouait habilement sur la demande croissante des patrons industriels pour obtenir de nouveaux capitaux permettant d'opérer la mécanisation. Son portefeuille d'actions allait prendre une place de plus en plus importante dans l'ensemble des activités de la banque: 15,3% en 1838, 17,3% en 1848, 43,5% en 1852 et même 63,5% en 1865.<sup>15</sup>

La Société Générale a été une des premières banques européennes à passer de pure banque de dépôt à la situation de banque mixte. Elle reprit donc une fonction de moteur économique que l'Etat avait initialement assurée. Les travaux d'infrastructure créèrent l'environnement indispensable; grâce à l'apport massif de capitaux par le monde bancaire, l'Etat put se retirer de son rôle d'agent économique principal, du moins temporairement, une évolution qui donna une nouvelle impulsion au développement industriel. Le mécanisme de la société anonyme (S.A.) y apporta une dynamique nouvelle.

### ***La Générale et les S.A.***

La Société Générale même était une S.A., ainsi que ses trois filiales. A chaque entrée de la Générale au sein d'une entreprise existante, celle-ci se trouvait sur le champ transformée en S.A. Pourtant, il ne s'agissait pas encore d'une pratique courante à l'époque. Selon la loi de Commerce de 1807, la création de toute S.A. était soumise à une autorisation spéciale délivrée par le gouvernement. Aussi ne créa-t-on qu'une vingtaine de S.A. avant l'indépendance, la moitié de celles-ci appartenant au secteur des assurances maritimes. La raison d'une approche aussi prudente du problème était limpide: les milieux catholiques, la noblesse et la hiérarchie catholique étaient animés d'une intense hostilité envers ces associations 'moralement répréhensibles', qui faisaient concurrence à la propriété foncière. Pour les petits industriels et les commerçants, qui tenaient à conserver l'indépendance de leur patrimoine familial, ces nouvelles personnes morales constituaient également une menace.

La société anonyme repose sur le principe d'un apport de capital partagé impliquant évidemment des risques partagés. Un patron individuel mettant en jeu toute sa fortune peut sortir totalement ruiné d'une faillite. Dans une société anonyme, le capital est subdivisé en des milliers de petites parts et chaque

titre partiel ou action est mis en vente. En cas de banqueroute, les actionnaires ne sont pas responsables des dettes de l'entreprise, mais chaque participant ne perd que le montant de sa mise sans que soient mis en péril ses autres avoirs. D'autre part, chaque action peut être vendue à tout moment sur le marché des actions (ou la Bourse), sans que la compagnie n'en subisse quelque conséquence.

Cette structure d'entreprise juridique offrait tous les avantages aux banquiers et aux grands patrons industriels. Elle permettait la mobilisation d'un capital supérieur à ce qu'aurait pu fournir un groupe d'investisseurs. Les risques étaient partagés, mais le pouvoir de décision et le contrôle restaient fermement entre les mains des gros actionnaires. En effet, une forte position minoritaire suffisait souvent pour tenir les rênes stratégiques d'une entreprise.

Pour la Société Générale et les autres banques, c'était le moyen par excellence de se lancer dans l'industrie et d'édifier rapidement un empire industriel. Si l'on désirait poursuivre le développement de la grande industrie, cette nouvelle concentration de capital était inévitable. Bien que les forces réactionnaires fissent tout pour enrayer cette évolution, il leur fallut abandonner leurs tentatives pour éviter l'écrasement.

Entre 1833 et 1838, on procéda à la création de 151 S.A., dont sept dans le secteur des charbonnages et seize dans celui de la métallurgie. C'est ainsi que la mise relativement modeste de 29 millions de FB permit à la Société Générale de compter 30 compagnies représentant un capital d'ensemble de 102 millions de FB dans sa 'sphère d'influence'.<sup>16</sup> La banque ne possédait 'que' 38% de Marcinelle et Couillet, 32% de Châtelaineau, entre 20 et 25% des mines boraines de Hornu et de Wasmes, de Couchant du Flénu, d'Agrappe et de Grisoeil, etc. Mais ces prises de participation donnaient déjà à la Générale le contrôle de 40% de l'exploitation houillère dans le bassin le plus important du pays. Avec les deux grandes fonderies de fer carolorégiennes, la Générale régnait déjà sur l'une des concentrations de fonderies du continent.

En 1839, à la fin de la première vague d'investissements, la répartition du portefeuille était la suivante (compagnies financières non incluses)<sup>17</sup>:

<i>En %</i>	<b>Mons</b>	<b>Charleroi</b>	<b>Liège</b>	<b>Autres</b>	<b><u>Total</u> :</b>
<b>Communications</b>	3	26	—	6,7	35,7
<b>Charbon</b>	19,8	6,8	—	—	26,6
<b>Métallurgie</b>	—	26,6	1,9	0,7	29,2
<b>Divers</b>	—	1	—	7,5	8,5
<b><u>Total</u> :</b>	22,8	60,4	1,9	14,9	100

On remarquera la forte concentration dans le Hainaut, ainsi que la position dominante du charbon et du fer, sans oublier les voies de communication.

### ***L'homme aux 33 mandats...***

Autre constatation: le mécanisme de contrôle des S.A. rendait possible la formation 'en cascade' ou 'en pyramide' de groupes. Une nouvelle fois, la Générale fut la première à mettre le système en pratique. Ses trois filiales sous le contrôle de la maison mère contrôlaient à leur tour d'autres sociétés. Le sommet de l'édifice était occupé par une banque (avec activités de crédit et de participation), l'échelon en-dessous était constitué de holdings (n'ayant qu'une activité de participation) et, au bas de l'échelle, on trouvait des entreprises industrielles (n'exerçant que des activités de production). C'est ainsi qu'apparurent de nouveaux groupes financiers et industriels représentant un degré de concentration de pouvoir sans précédent. Cette réunion au sein d'une même entité de capitaux industriels et bancaires sera qualifiée plus tard de 'capital financier' par Lénine.<sup>18</sup> Vu le rôle de précurseur du capitalisme belge

et la position très forte de la Société Générale dans toute cette évolution, la banque bruxelloise joua un rôle de pionnier dans ce nouveau développement. Dès 1837, la Générale contrôlait entre 20 et 25% de la grande industrie belge. Elle présidait également aux destinées d'un tiers de la production de charbon en Belgique. C'est encore elle qui était à la base de la création de la plupart des S.A.

Selon J. Malou, directeur de la Société Générale de 1849 à 1871, sa compagnie contrôlait en 1860 un quart du capital total des S.A.<sup>19</sup>

Dans la majorité de ces sociétés anonymes, on retrouvait constamment les mêmes noms d'administrateurs. En fin de compte, n'est-ce pas là le meilleur étalon pour mesurer la concentration du pouvoir économique entre les mains de quelques-uns? Au cours de la période 1845-1848, guère plus de 40 personnes n'occupaient le sommet de la pyramide de la Générale, ce qui leur donnait par la même occasion des pouvoirs décisionnels sur une bonne partie de l'industrie belge. C'était l'époque où Ferdinand de Meeûs, ses collaborateurs, les grandes familles fortunées (avec tous leurs parents), et Jules Van Praet, le puissant chef de cabinet du Roi, avaient acquis au moyen d'achats systématiques 80% des actions de la Générale même, 85% des actions de sa société de placement (la Mutualité) et presque toutes les parts de ses deux sociétés d'investissement. Dans les conseils d'administration de toutes les S.A. contrôlées, on retrouvait les mêmes personnages, le record en la matière étant détenu par Jules Van Praet avec ses 33 mandats d'administrateur.<sup>20</sup>

### *Un bouclier contre la crise*

Dès son premier stade, le capitalisme fut assisté par une théorie économique. Le fait que cette théorie ait vu le jour en Angleterre ne surprendra personne, car n'est-ce pas cette île qui fut le berceau du capitalisme? D'éminents économistes comme Smith (1723-1790) et Ricardo (1772-1823) jetèrent les bases de la théorie libérale classique, selon laquelle la 'main invisible' du marché libre crée un équilibre socio-économique. Dans cette optique, la multitude des intérêts individuels et le principe du profit constituent ensemble l'essence qui fait tourner le moteur du capitalisme.

Toutefois, dès que le moteur capitaliste prit de la vitesse, il s'avéra moins huilé que prévu et souffrait de problèmes sévères avec une régularité déconcertante. Marx fut le premier à mettre en cause le gaspillage social résultant des crises cycliques. "Les conditions bourgeoises de production et d'échange, le régime bourgeois de la propriété, la société bourgeoise moderne qui a fait surgir de si puissants moyens de production et d'échange, ressemblent au magicien qui ne sait plus dominer les puissances infernales qu'il a invoquées. (...) Chaque crise détruit régulièrement non seulement une masse de produits déjà créés, mais encore une grande partie des forces productives déjà existantes elles-mêmes".<sup>21</sup>

1825, 1830, 1838 et 1848; à chaque crise conjoncturelle, les stocks s'accumulaient, les nouvelles entreprises n'arrivaient plus à transformer leurs investissements en argent, elles fermaient leurs portes ou étaient reprises par des concurrents plus forts ou des banques. La politique de crédit des banques évoluait en même temps que la conjoncture économique et jouait un rôle essentiel dans la prise de contrôle dans l'industrie.

L'historien Van Schoubroeck résume cette évolution comme suit: "Quand les affaires étaient en pleine voie de prospérité, les industriels ayant foi dans l'avenir et désirant être à même de faire face à des commandes de plus en plus importantes, procédaient à des agrandissements. C'était l'époque des augmentations de capital et des emprunts à long terme. La Société Générale leur apportait à ce moment toute l'assistance financière dont ils avaient besoin et les crédits d'investissement prenaient de plus larges proportions. Comme ceux-ci étaient à une échéance plus au moins longue, ils ne pouvaient se restreindre immédiatement, au signal de renversement de la conjoncture. D'ailleurs, à ce moment particulièrement difficile pour les affaires, alors que la majeure partie de leurs capitaux se trouvaient bloqués dans les nouveaux investissements peut-être inutilisables, nos industriels se voyaient également frappés par l'handicap de créances gelées ou même irrécouvrables. Il fallait alors recourir

aux avances à court ou à moyen terme. C'était plus particulièrement l'heure des prêts sur titres ou sur marchandises et avances de caisse. C'est au moment où les entreprises avaient à se replier sur elles-mêmes pour faire le point, panser leurs blessures et se remettre sur forme pour remonter la pente le plus tôt possible, qu'elles avaient à faire appel à ce mode de crédits. Les avances et prêts avaient donc, à la Société Générale aussi, un rôle propre à jouer à un moment opportun du déroulement du cycle économique".<sup>22</sup>

Ceux qui parvenaient à s'abriter sous l'égide de la Générale avaient des avantages indéniables par rapport à la concurrence. Pour les compagnies reprises par la Société Générale, la crise suivante était en tout cas moins sombre. Dans les moments difficiles, elle aidait d'abord ses propres filiales au moyen de crédits. Cela était surtout le cas dans la métallurgie, où il fallait plus de temps pour rendre opérationnels les capitaux. "Si l'on s'en tient aux bilans de 1839 et de 1840, la Société Générale aura fourni également plus de 20 millions pendant ces deux années".<sup>23</sup> De grandes entreprises comme Marcinelle et Couillet, Châtelaineau et Sclessin perdaient plus d'un demi-million de francs par an et survivaient grâce à des crédits. "La Belgique ne liquidera pas", écrivit le gouverneur Ferdinand de Meeûs en février 1842, "elle attendra des temps meilleurs; elle profitera de toutes les circonstances qui pourront améliorer sa situation".<sup>24</sup>

Entre-temps, de nombreuses entreprises métallurgiques périclitaient. A partir de 1842, plusieurs de ces entreprises étaient en liquidation, comme la Fabrique de Huy, la Fonderie de Vennes, les Hauts Fourneaux du Borinage, les Fabriques de Luxembourg, etc.<sup>25</sup>

L'octroi grandissant de crédits à l'industrie n'était pas sans danger pour les banques. "Au fond, entre les firmes qui se sont arrêtées lors du retournement de la conjoncture et celles qui ont résisté en soutenant les prix et en réduisant leur production, la différence est d'ordre financier: les premières n'ont pu honorer leurs engagements passés, mais les secondes en ont contracté de nouveaux et risquent d'entraîner avec elles ceux qui ont commis l'imprudence de réalimenter leur trésorie."<sup>26</sup>

Ce dernier scénario faillit se réaliser pour la Banque de Belgique en 1838 et pour la Société Générale en 1848.

La crise de 1838 fit trembler les deux banques après une période de surinvestissement. Les cours de leurs actions s'effondraient en Bourse, tandis qu'une partie de leur capital était gelé dans des investissements qui n'étaient pas encore opérationnels. Par exemple, en 1839, Sclessin, filiale métallurgique de la Générale de la province de Liège, n'avait mis en route qu'un seul des six hauts fourneaux construits. La Société Générale put s'adresser à son allié français, la Banque Rothschild, pour se renflouer sur le marché international. En revanche, la Banque de Belgique se trouva tout à fait exposée aux rigueurs de la crise et elle perdit sa solvabilité dans l'affaire. La Société Générale y vit une aubaine pour éliminer sa concurrente directe. Le comte de Meeûs ne cachait pas ses intentions à ce propos lorsqu'il déclara à l'agent des Rothschild à Bruxelles: "Nous devons chercher à présent et dans ces moments critiques, de faire tout ce qui dépend de nous pour s'emparer de toutes les affaires pour éviter plus tard une grande concurrence".<sup>27</sup> La Banque de Belgique fut en cessation de paiement le 17 décembre 1838 pour reprendre ses activités quinze jours plus tard, sur intervention du gouvernement...et de la Maison Rothschild. Bien que la banque française fût dans les meilleurs termes avec la Générale, elle craignait de voir cet allié devenir trop puissant.

Au cours de la crise de 1848, même la Société Générale se trouva confrontée à de sérieuses difficultés. En effet, cette fois-ci, la crise frappait simultanément dans toutes les nations industrielles, ce qui signifiait que la Générale devait affronter cette situation avec ses propres moyens. La crise économique s'accompagnait d'une grave crise politique du capitalisme dans divers pays. A Paris, ce fut l'éruption de la révolution de février, la première grande révolte de la classe ouvrière contre le régime bourgeois. La Bourse de Paris s'effondra, ce qui entraîna la fermeture de la Bourse de Bruxelles le 25 février. Le 3 mars, la bourgeoisie prise de panique expulsa du territoire national Karl Marx, qui venait de publier le Manifeste Communiste et qui organisait des réunions d'ouvriers à Bruxelles. A la mi-

mars, les banques furent assiégées par des détenteurs de billets et des épargnants poussés par un vent de panique. Une grande partie des fonds était engagée comme prêts ou comme participations dans des entreprises. Pour la Générale, il y avait aussi le fait que 40 millions de francs avaient été dépensés pour le rachat des actions de la compagnie même. Ainsi, la plus grande banque, qui servait aussi de Banque Centrale, était menacée de faillite. Afin de prévenir une banqueroute catastrophique, l'Etat intervint une fois de plus. Le gouvernement autorisa l'impression de 20 millions de francs et leur écoulement sur le marché. Mais les mesures les plus significatives envisagées concernaient une réforme radicale dissociant l'émission de billets des activités de crédit. Les risques permanents courus par les banques en cas de crise seraient couverts par un ultime bailleur de fonds, susceptible de soutenir des banques en manque de liquidité. En dernier lieu, l'Etat aurait un propre caissier qui ne s'engagerait pas audacieusement dans des affaires industrielles.

C'est avec beaucoup de réticence, mais forcée, que la Société Générale transféra ces compétences à la Banque Nationale qui ouvrit ses portes au début de 1851. Mais le Société Générale et sa rivale, la Banque de Belgique, devinrent toutefois les principaux actionnaires de cette Banque Nationale, qui est restée sous le contrôle des grosses banques privées jusqu'à ce jour. "Les deux établissements exerceront une immense influence sur la Banque Nationale et seront seuls appelés à en recueillir les bénéfices", écrivit la commission du Sénat d'alors.<sup>28</sup>

La 'sanction' imposée à la Générale pour sa quasi-faillite consistait à lui interdire d'acheter encore ses propres actions et à l'obliger à publier un bilan annuel. Cet abandon forcé de son rôle de Banque Centrale allait cependant lui permettre de se consacrer entièrement à l'industrie et d'imposer pour de bon sa mainmise sur l'appareil de production.

### *L'âge d'or du marché libre et du libre échange*

En 1830, l'industrialisation était limitée à l'Angleterre, à la Belgique, au nord de la France et à la Prusse orientale. Alors que le capitalisme perçait dans toute l'Europe, il connaissait son âge d'or en Belgique, entre 1850 et 1873 l'économie connut un grand essor<sup>29</sup>:

	<b>1850</b>	<b>1873</b>	<b>Accroissement (multiplié par)</b>
<b>Production de charbon (en tonnes)</b>	5.800.000	15.700.000	2,7
<b>Fonte (en tonnes)</b>	144.000	607.000	4
<b>Force motrice (CV)</b>	54.300	510.027	9,4

Le marché intérieur était loin de suffire comme débouché pour l'augmentation de la production, d'où la politique non ambiguë menée par le duo Rogier/Frère-Orban pour en finir avec les anciennes barrières protectionnistes. Partout le libre-échange faisait sa percée: la Belgique conclut un accord douanier avec la France en 1861, en 1862 avec l'Angleterre, en 1863 avec les Pays-Bas et avec l'union douanière (Allemagne) de l'époque. Le péage sur l'Escaut fut racheté des Pays-Bas. Mais on procéda également à l'élimination des droits commerciaux, patentes et péages sur le territoire national. La Bourse reçut toutes les facilités pour assurer son expansion. On créa également le Crédit Communal (1860) et la CGER (1865) afin de centraliser les petits montants épargnés au profit des investissements économiques.

Pour couronner l'édifice de ces mesures, on décréta la libération des sociétés anonymes en 1873. Auparavant, la noblesse catholique et le clergé avaient résisté à l'introduction de ces réformes économiques. Toutefois, ce fut précisément le gouvernement catholique Theux-Malou qui mit un terme à la tutelle de l'Etat sur les sociétés anonymes. Voici probablement la preuve la plus tangible de la percée irrésistible de la bourgeoisie financière et industrielle. De nombreux îlots de résistance 'se convertirent naturellement' devant l'explosion formidable des profits de l'industrie. "Que les Catholiques se soient ralliés au 'parti industriel', il faut probablement l'attribuer au fait qu'entre-temps

beaucoup d'entre eux, ont fini par trouver les titres mobiliers plus appréciables que les biens fonciers."<sup>30</sup> Entre 1860 et 1870, on créa en moyenne 160 S.A. par an rapportant des profits nets annuels de 37 millions de francs. Cinq ans plus tard, les 1.122 S.A. existantes déclarèrent des profits nets d'environ 66 millions de francs.<sup>31</sup> L'aristocratie foncière commençait à investir dans l'industrie, les intérêts de la grande bourgeoisie et de la noblesse convergeaient, l'élite catholique pénétrait à son tour dans les cénacles financiers et industriels. L'exemple le plus illustre de cette évolution est indubitablement Jules Malou, co-rédacteur de la nouvelle loi sur les S.A. et directeur de la Société Générale de 1848 à 1871.

Les capitaux dormants se mirent à affluer en Bourse. Ce fut surtout le secteur financier qui 'explosa'. Les capitaux dépensés par le secteur bancaire passèrent de 150 millions de francs en 1857 à 535 millions de francs en 1873. Ainsi, la domination de l'industrie par le capital bancaire était devenue une réalité.

### *Les chemins de fer comme locomotive de l'économie*

On appelle aussi le dix-neuvième siècle le siècle des chemins de fer. En effet, les liaisons ferroviaires n'avaient pas seulement la fonction vitale d'assurer un transport bon marché vers les débouchés industriels, ils jouaient aussi le rôle de moteur de l'industrie lourde, en lui achetant du charbon et du fer pour les rails et les trains.

Dès 1842, les deux grands axes Nord-Sud et Est-Ouest, qui se croisaient à Malines, étaient entièrement construits. Initialement, la pénurie de capitaux avait forcé l'Etat belge à construire lui-même les lignes principales et à en assurer l'exploitation. Cette situation allait changer. En effet, le capital privé s'était aperçu que la construction et l'exploitation de chemins de fer pouvait s'avérer un activité rentable (la même chose vaut actuellement pour les télécommunications).

A partir de 1852, la Société Générale fit son apparition dans plusieurs compagnies, dans certains cas suite à une faillite, dans d'autres pour l'exécution de nouveaux projets. En 1866, l'année qui vit l'amorce d'une forte baisse de la rentabilité, la Générale gérait plusieurs réseaux, dont 'le Grand Central' avec ses 600 kilomètres de voies ferrées, une des trois lignes les plus importantes. Entre 1850 et 1870, le réseau privé passa de 150 km à 2500 km, le tout étant géré par cinquante sociétés privées. A partir de 1870, une vague de faillites obligea l'Etat à racheter progressivement le réseau ferroviaire afin de remettre de l'ordre dans le chaos. Sur ces entrefaites, la 'guerre du rail' s'était déjà généralisée sur le continent, où la Société Générale défendait également ses débouchés. En 1858, elle prit part à la fondation de la 'Compagnie des Chemins de fer du Nord de l'Espagne'. Jules Malou écrivit à ce sujet: "Les dix millions de francs qu'elle (la Générale) exportait ainsi, en les engageant dans une entreprise reconnue bonne, procuraient au pays une somme à peu près double en travail industriel, et d'ailleurs ces millions n'émigraient pas tous sans esprit de retour".<sup>32</sup>

Pour la Société Générale, la construction de chemins de fer était une opération entièrement sous le signe de l'industrie lourde. La stratégie centrale de la banque devint de plus en plus la mise sur pied d'un groupe à intégration verticale, avec des activités couvrant le forage du charbon, la production de fer et d'acier, sa transformation en rails, locomotives et machines. Cette orientation stratégique présentait de multiples avantages : une moindre dépendance de facteurs extérieurs, une plus grande stabilité de prix, une concentration dans de plus grandes unités, qui profitent de marchés croisés. La Générale pouvait suivre une politique globale de groupe, en s'appuyant sur ses ramifications bancaires et industrielles. L'ensemble du groupe se faisait entraîner par les chemins de fer, ce qui renforçait encore plus sa position de monopole dans l'industrie lourde.

A partir de sa position forte dans le bassin minier du Borinage, elle contrôla pendant tout le dix-neuvième siècle entre un quart et un tiers de la production de charbon belge, le point culminant de cette évolution se situant au cours des années 1851-1860.<sup>33</sup>

Années	Production (en milliers de tonnes)	Production (SG)	Contrôle (%)
<b>1831-40</b>	2.625	336	12,8
<b>1841-50</b>	4.333	1.199	27,7
<b>1851-60</b>	7.276	2.476	34,0
<b>1861-70</b>	10.603	3.560	33,6
<b>1871-80</b>	13.530	4.447	32,9
<b>1881-90</b>	16.550	4.531	27,4
<b>1891-1900</b>	19.058	4.757	25,0

Sa position monopolistique dans la région de Mons lui permit pendant toute cette époque de mettre sur pied un cartel établissant les prix, les modalités de production, le partage des marchés...et la limitation commune des salaires. Jules Malou nous révèle qu'entre 1835 et 1842, le bassin montais rapporta annuellement 5% du capital investi; de 1843 à 1852, ce taux fut de 5,25%, passant à 11,5% pour la période 1853-1862.<sup>34</sup>

La métallurgie belge faisait l'objet des mêmes visées de la part de la Générale. Avec ses trois principales filiales (Marcinelle et Couillet, Châtelineau et Sclessin), elle exploitait en 1848 20 hauts fourneaux sur un maximum opérationnel de 50 en Belgique.<sup>35</sup> La percée de la construction ferroviaire favorisait la concentration entre les mains des plus grandes entreprises, capables de s'adapter rapidement aux méthodes de production changeantes. En effet, au cours de la seconde moitié du dix-neuvième siècle, la technologie métallurgique réalisa de grands progrès. En 1856, Bessemer découvrit que la fonte pouvait être transformée en acier en provoquant la combustion des résidus de carbone en y insufflant de l'air, ce qui accélérât la production de l'acier tout en la rendant meilleur marché. Pour la construction ferroviaire, cela constituait une amélioration hors de prix. Ainsi, on constatait à l'époque que 90% des anciens rails en fer devaient être remplacés après 15 ans de service, tandis que le taux correspondant pour les rails en acier ne représentait que 1%.<sup>36</sup> La sidérurgie ouvrait également de nouvelles perspectives dans les domaines de la production de locomotives, de la construction navale, de l'armement et du blindage. La conversion fer-acier favorisait les grandes unités comme celles contrôlées par la Générale: "La découverte de la production d'acier sur une large échelle, impossible à réaliser dans les petites usines, devait donc leur porter un coup fatal".<sup>37</sup> Cockerill appliqua le nouveau procédé à partir de 1862, suivi par Angleur en 1871 et par Ougrée en 1879. La Société Générale procéda à la fusion de Marcinelle et Couillet et de Châtelineau (1870), scindant l'exploitation houillère de la sidérurgie. Plus tard, vers la fin du siècle, le nouveau procédé Thomas (injection d'oxygène) entraîna la même rationalisation et la même concentration.

### *Le capital financier*

Au cours des cinquante premières années de son existence, la Société Générale s'était donc transformée d'une banque 'pure' en une banque 'mixte', puissamment implantée dans le monde industriel.

Le portefeuille de participation connut une croissance dont les progrès correspondaient avec les fluctuations conjoncturelles<sup>38</sup>:

Année	Participations (en milliards de FB)
<b>1838</b>	40,2
<b>1852</b>	62,7
<b>1873</b>	82,2

Logiquement, la Générale cherchait surtout à développer ses activités dans les secteurs 'de pointe' de l'époque, ceux qui évoluaient le plus rapidement et dont les besoins en capitaux étaient plus importants. Au cours du dix-neuvième siècle dans son ensemble, l'industrie attira la majeure partie des participations de la Générale, les chemins de fer jouant un rôle dynamisant dans la seconde moitié du siècle. Globalement, cela donnait la répartition suivante (en% du portefeuille)<sup>39</sup>:

<i>En %</i>	<b>1848</b>	<b>1852</b>	<b>1862</b>	<b>1870</b>	<b>1879</b>	<b>1900</b>
<b>Charbon</b>	41,9	48,0	32,0	40,4	48,9	26,6
<b>Métallurgie</b>	22,9	11,7	15,4	12,4	8,8	19,7
<b>Chemins de fer</b>	5,2	15,7	40,7	24,1	18,1	37,0
<b>Canaux</b>	20,5	12,5	8,3	11,2	7,1	4,0
<b>Autres</b>	9,5	12,1	3,6	11,9	17,1	12,7
<b>Total :</b>	100	100	100	100	100	100

Alors que s'amorçait le dernier quart de siècle, la Société Générale n'était pas seulement le numéro un incontesté en Belgique, mais elle constituait aussi un cas unique sur le continent européen. Nulle part ailleurs, on pouvait trouver un groupe financier avec un tel empire national, tissant un réseau d'intérêts dans les secteurs bancaire et industriel. La Société Générale était le prototype même du capitalisme financier, consacrant l'unité du capital bancaire et industriel et réussissant à percer pendant l'âge d'or économique-politique du capitalisme libéral. S'il existe aujourd'hui une controverse sur le degré d'adaptation de la Générale aux besoins actuels du capitalisme, il n'en allait certainement pas de même à l'époque. "Si nos établissements financiers furent si puissants à l'époque, c'est parce que leur activité était parfaitement adaptée aux besoins de l'économie".<sup>40</sup>

## **Le socialisme: une utopie?**

Karl Marx, qui eut l'occasion d'observer de près la situation belge de 1845 à 1848, décrivit la Belgique comme un 'Etat constitutionnel modèle', un exemple à suivre par tous les capitalistes du monde. C'était en effet terre bénie, mais pour les bourgeois et les possédants, car la classe ouvrière n'y avait pas le moindre droit de défense contre l'humiliation et l'exploitation. Tandis que les conditions économiques étaient adaptées aux besoins du développement industriel, les rapports politiques se trouvaient encore fortement déterminés par l'aristocratie foncière et la féodalité terrienne. Le maintien du système électoral censitaire en constituait le meilleur exemple. Les groupes de répression de la bourgeoisie belge et de l'aristocratie foncière frappaient avec sauvagerie en cas de grève ou de désordre. On connaît *L'Appel aux travailleurs d'Europe et des Etats-Unis* où Marx attirait l'attention en 1869 sur l'importance exceptionnelle des massacres en Belgique, un pays "qui, dans les 30.507 kilomètres carrés qu'elle occupe, renferme une armée plus importante que la Grande-Bretagne ou les Etats-Unis. Et où le temps de service de cette armée se calcule fatalement en fonction de ses razzias contre la classe ouvrière".<sup>41</sup>

Suite à la répression sanglante des grèves lancées par les ouvriers sidérurgistes de Seraing et par les mineurs du Borinage, Marx écrivit: "Il n'existe qu'un seul petit pays du monde civilisé où les forces armées sont là pour massacrer des ouvriers en grève, où toute grève est saisie avec avidité et malignité comme prétexte pour massacrer officiellement les ouvriers. Ce petit pays unique et béni, c'est la Belgique, l'Etat modèle du constitutionnalisme continental, le confortable paradis et la chasse-gardée des propriétaires fonciers, des capitalistes et des curés. Comme la terre fait sa révolution annuelle, ainsi est-on assuré que le gouvernement belge effectue son massacre annuel d'ouvriers".<sup>42</sup>

Au niveau social, la classe ouvrière ne bénéficiait d'aucune protection. La fameuse loi Le Chapelier (de 1791) qui fut reprise dans le code pénal belge de 1830 stipulait que "toute coalition de la part des

ouvriers, pour cesser en même temps le travail dans certains ateliers (...) sera punie d'un emprisonnement d'un mois au moins et de trois mois au plus. Les chefs ou moteurs seront punis d'un emprisonnement de deux à cinq ans". En 1841, on introduisit 'le livret ouvrier'<sup>43</sup>, qui liait l'ouvrier à son usine comme les serfs de jadis l'étaient à leur lopin de terre. Lorsqu'un ouvrier était engagé, ce livret était remis au patron, qui y notait toutes les fautes de l'intéressé, ce qui lui permettait d'exercer un chantage permanent à l'égard de l'ouvrier, dont la sécurité d'emploi et la survie de sa famille étaient ainsi mises en péril.

Alors que les ouvriers se voyaient interdire toute forme d'association, une telle interdiction ne frappait guère les patrons. C'est par un procédé de cartellisation que la Société Générale, pour ne citer qu'elle, organisa une alliance du patronat contre les augmentations salariales dans les bassins miniers. L'ingénieur Delhaise de la mine Hornu et Wasmes exprima la pensée de tous les patrons miniers: "Le charbonnier borain (...) aime la boisson, les plaisirs, les jeux de hasard et surtout le tir à l'arc. Peu soucieux de l'avenir, il ne connaît pas le système de l'économie, en un mot, plus il gagne, plus il dépense et le pays qu'il habite ne cesse de lui offrir tous les éléments propres à satisfaire ses passions".<sup>44</sup> La Générale mit sur pied des comités consultatifs de patrons miniers, où la résistance s'organisait: "Les prétentions des ouvriers vont toujours croissant, non seulement ils penchent à obtenir des salaires plus élevés, mais ils vont même jusqu'à vouloir de la viande et du vin, sous prétexte que les médecins leur recommandent l'usage de ces fortifiants. Tous les membres présents sont d'accord pour résister énergiquement à ces demandes exorbitantes, ils ont reconnu, d'ailleurs, que les salaires actuels sont suffisamment rémunérateurs et que toute augmentation nouvelle des salaires aurait pour unique effet de réduire le travail utile des ouvriers dans une très forte proportion".<sup>45</sup>

Face à ces considérations, il y avait les témoignages des conditions de travail inhumaines, de la misère des familles ouvrières. "Doit-on s'étonner, d'après cela", écrivait la commission médicale du Hainaut en 1843, "de voir nos Borains sortir de la fosse comme des morts sortiraient du tombeau, et se livrer d'abord, dans le premier cabaret venu, à la satisfaction d'un besoin trop longtemps comprimé, et qui, pour cela même, dégénère bientôt en un excès aussi nuisible que la longue abstinence qu'ils ont supportée?"<sup>46</sup>

Un médecin gantois écrivait en 1851: "On fait descendre les enfants tellement jeunes dans les fosses qu'il est impossible qu'ils vivent longtemps. Souvent à l'âge de 16 ou 17 ans, ils sont atteints de maladies des poumons, ils sont rachitiques, ils n'ont plus de forme. Un Borain de 40 ans, sain et robuste, est chose presque impossible à trouver aujourd'hui cependant, autrefois, cette race était forte, elle était renommée à cet égard. Aujourd'hui, elle est dans un véritable état de décadence".<sup>47</sup>

### ***Le socialisme: une réalité dynamique***

Ces situations criant vengeance animèrent la réflexion des premiers penseurs socialistes comme Owen, Fourier et Saint-Simon. Mais leurs idées sont caractéristiques des premiers stades du capitalisme. Jamais auparavant, un système social n'avait connu un développement aussi tumultueux des forces de production. Il s'agissait indubitablement d'un système révolutionnaire, plus productif et plus évolué que féodalité. Aussi les premiers socialistes croyaient-ils que les côtés négatifs, plus spécifiquement l'exploitation scandaleuse des ouvriers, pouvaient être surmontés grâce à des réformes. En d'autres termes, pour eux, cette exploitation n'avait rien à voir avec des lois économiques, mais ressortait plutôt du domaine des 'abus'. Par exemple, Saint-Simon, qui avait de nombreux sympathisants en Belgique, croyait qu'il fallait laisser se développer librement les forces les plus dynamiques, les industriels, tout en les incitant à plus de bonne volonté envers les ouvriers. La fonction socialement moins rentable des banques et des financiers devait en revanche être bridée et soumise à l'industrie selon Saint-Simon. Cette théorie primitive devait avoir la vie assez dure. Encore de nos jours, elle est régulièrement formulée dans toutes sortes de doctrines réformatrices du capitalisme.

Face à ce dynamisme, les fondateurs du socialisme scientifique adoptèrent une attitude entièrement différente. Marx et Engels reconnaissaient le progrès historique représenté par les nouveaux rapports

de production, mais ils en soulignaient en même temps les limitations historiques. Contrairement aux 'socialistes utopiques', ils partaient des lois économiques du système pour démontrer que ce dynamisme s'expliquait par un seul motif: réaliser un profit maximum. "Le capital a horreur de l'absence de profit... Avec des profits raisonnables, le capital devient audacieux. S'il obtient un taux de profit assuré de 10%, on l'utilisera partout; à 20%, c'est l'enthousiasme; à 50%, le capitalisme devient positivement téméraire; à 100%, il n'y a plus de lois humaines qui tiennent; à 300%, il n'y a plus de crimes, même si ceux-ci peuvent mener à la potence."<sup>48</sup> Il ne s'agissait pas d'égoïsme patronal selon Marx, mais d'une loi économique du système: celui qui ne marche pas se fait dévorer. Voilà pourquoi l'exploitation des forces de travail, inhérente au système lui-même, ne pouvait disparaître qu'en abolissant le capitalisme. Ce n'était donc pas une question de 'répartition' de la plus-value produite entre le capital et les travailleurs, ou entre fractions dynamiques et parasites du capital, mais de la propriété privée globale des moyens de production. Tout comme la bourgeoisie avait dépossédé les seigneurs féodaux pour instaurer sa domination politique, concluait Marx, il fallait que la classe ouvrière dépossède la classe capitaliste et lui impose sa domination politique. C'était cela, le socialisme.

Rien d'étonnant si les partisans de la première Internationale en Belgique furent hardiment persécutés par la Société Générale. Ce qui ressort entre autres de l'anecdote suivante. Au cours de l'année 1869 une affaire de détournement de fonds fut constatée dans les caisses de l'Internationale de Charleroi. Le 'comité des directeurs des travaux', un comité regroupant les ingénieurs en chef des filiales minières de la Société Générale, en profita pour mener une campagne à grande échelle contre l'Internationale. Au procès-verbal du 21 décembre 1869 de ce comité, on peut lire en effet:

"Sur la proposition de son président, le comité décide qu'il y a lieu de demander à la direction de la Société Générale l'autorisation de faire tirer à huit ou dix mille exemplaires, pour être répandus dans toutes les communes du Borinage, le jugement du tribunal correctionnel de Charleroi qui condamne à dix ans de prison le nommé Godeau Firmin de la Hestre pour détournement de fonds et autres délits commis au préjudice des ouvriers affiliés à l'Internationale."<sup>49</sup>

L'agitation ne manqua pas d'effets, comme le montre le rapport du 15 février 1870:

"Monsieur le président demande quel effet a produit sur la population ouvrière la publication du jugement rendu contre Godeau, agent de l'Internationale, par le tribunal correctionnel de Charleroi; tous les membres présents sont d'accord pour reconnaître qu'il a dû produire un effet salubre sur les masses car le nombre d'adhérents ou d'affiliés à cette association diminue sensiblement dans les communes du Borinage."<sup>50</sup>

## Notes :

1. *La Société Générale de Belgique, 1822-1922*. Publié par la Générale même, à l'occasion de son centenaire. En 1830, lors de l'indépendance de la Belgique, le qualificatif 'des Pays-Bas' fut rayé. En 1905, la Générale prit son nom actuel: Société Générale de Belgique, traduit plus tard en néerlandais (Générale Maatschappij van België).
2. GILLE Bertrand, *Histoire de la Maison Rothschild*. Tome 1: des origines à 1848, Librairie Droz, Genève, 1965, p. 451. A cette époque, 1 FB=1 FF et 1 Florin=2,1164 FB. Le capital de la Société Générale ne fut souscrit qu'à concurrence de 74 millions de FB.
3. VERLEY Patrick, *La révolution industrielle 1760-1870*, MA Editions Paris, 1985.
4. CHLEPNER B.S., *Le marché financier belge depuis cent ans*, Librairie Falk, Bruxelles, 1930, p. 7.
5. WITTE Els, CRAEYBECKX Jan, *Politieke Geschiedenis van België sinds 1830 (Histoire politique de la Belgique depuis 1830)*, Standaard Uitgeverij, Antwerpen, 1985. Premier chapitre.
6. DE BOCK Walter, 'Rothschild et la Société Générale aux origines de l'Etat et de la Dynastie belges', in *Contradictions* n° 23-24, 1980, p. 81-119.
7. BETTELHEIM Charles, *L'économie allemande sous le nazisme*, Petite Collection Maspero, Paris, 1971, tome 1, p. 124.
8. Calculé sur base de:
  - CHLEPNER B.S., *La banque en Belgique*, Bruxelles 1926, p. 51 et 76;
  - MALOU Jules, *Notice historique sur la Société Générale pour favoriser l'industrie nationale, établie à Bruxelles (1823-1862)*, Librairie Decq, Bruxelles 1863, annexe n°I et II.
9. DE BOCK Walter, *op.cit.* p. 109.
10. GILLE Bertrand, *op.cit.* p. 382.
11. DEMOULIN R., *Guillaume Ier et la transformation économique des Provinces belges (1815-1830)*, Librairie E. Droz, Paris 1938, p. 74; LAUREYSSENS J., 'Le crédit industriel et la Société Générale des Pays-Bas pendant le régime hollandais (1815-1830)', in *Revue d'histoire contemporaine*, 1972, p. 132.
12. LAUREYSSENS J., *op.cit.* p. 133.
13. LEVY-LEBOYER Maurice, *Les banques européennes et l'industrialisation internationale dans la première moitié du XIXième siècle*, P.U.F., Paris 1964, p. 603-604.
14. Cité in NEUVILLE Jean, *L'évolution des relations industrielles*, EVO, Bruxelles 1976, p. 118-119.
15. Calculé d'après:
  - CHLEPNER B.S., *La banque en Belgique*, p. 76.
  - MALOU Jules, *op.cit.*, annexe II et III.
16. BRAVOINNE N., *De l'industrie en Belgique*, tome 2, Société Nationale pour la propagation des Bons Livres, Bruxelles, 1839, p. 233-234.
17. Calculé d'après MALOU Jules, *op.cit.*, annexe XXIII.
18. LENINE, *L'impérialisme, stade suprême du capitalisme*, Oeuvres, T. 22.
19. MALOU Jules, *op.cit.*, p. 51.
20. LAUREYSSENS J., *De N. V. en de ontwikkeling van het kapitalisme in België (1819-1850) (La S.A. et le développement du capitalisme en Belgique)*, thèse de doctorat RUG (Université de Gand), 1970.
21. MARX Karl, 'Manifeste du Parti Communiste' in *Oeuvres Choiesies*, T. 1, p. 117.
22. VAN SCHOUBROECK A., *L'évolution des banques belges en fonction de la conjoncture de 1850 à 1872*, Editions Duculot, Gembloux, p. 248.
23. LEVY-LEBOYER M., *op.cit.*, p. 653.
24. *id.*, p. 694.
25. *id.*, p. 689.
26. *id.*, p. 690.
27. GILLE B., *op.cit.*, p. 288.
28. CHLEPNER B.S., *La banque en Belgique*, p. 297.
29. CHLEPNER B.S., *Le marché financier belge depuis cent ans*, p. 42.
30. NEUVILLE Jean, *La condition ouvrière au XIXième siècle*, p. 117.
31. QUEVIT Michel, *op.cit.*, p. 67.
32. MALOU Jules, *op.cit.*, p. 69.
33. *La Société Générale de Belgique 1822-1922*, p. 105.
34. MALOU Jules, *op.cit.*, p. 65.
35. *La Société Générale de Belgique 1822-1922*, p. 105.
36. REUSS-KOUTNY-TYCHON, *Le progrès économique en sidérurgie; Belgique, Luxembourg, Pays-Bas: 1830-1955*, Editions Nauwelaerts, Louvain 1960, p. 169.
37. GILLE Bertrand, *Histoire de la métallurgie*, P.U.F., Paris 1966, p. 90.
38. *La Société Générale de Belgique (1822-1922)*, p. 73.
39. MALOU J., *op.cit.*, annexe XXIII;
40. VAN DE WEE H., *La politique d'investissement de la Société Générale de Belgique 1822-1922*, in... p. 616 (CH. 20).
41. VAN SCHOUBROECK A., *op.cit.*, p. 254.
42. MARX Karl, ENGELS Friedrich, *La Belgique, Etat constitutionnel modèle*, Editions Fil du Temps, Paris, p. 288.
43. PUISSANT Jean, 'A propos de l'innovation technologique dans les mines du Hainaut au XIXième siècle ou la guerre des échelles n'a pas lieu' in *L'innovation technologique. Facteur de changement (XIXième-XXième siècles)*, Editions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles 1986, p. 69.
44. MOTTEQUIN Philippe, *Réunions du Comité des Directeurs des Travaux des Charbonnages au Couchant de Mons, patronnés par la Société Générale (1848-1876)*. Editions Nauwelaerts, Louvain 1973, p. 293.
45. MOTTEQUIN Ph., *op.cit.*, p. 399.
46. NEUVILLE Jean, *La condition ouvrière au XIXième siècle*, Tome 1, p. 113.
47. *id.*, p. 181.
48. MARX-ENGELS: *Werke Bd. 23 (Oeuvres T. 23)*, p. 788.
49. MOTTEQUIN Philippe, *Réunions du Comité des Directeurs des Travaux des Charbonnages du Couchant de Mons, patronnés par la Société Générale (1848-1876). Procès-verbaux*, éditions Nauwelaerts, Louvain, 1973, p. 430-431.
50. *id.*, p. 435.

## ***II. Sur les sentiers de la colonisation (1873-1918)***

Si la première période était marquée par la formation du 'capital financier' au niveau national, la deuxième sera celle de l'expansion internationale. A la veille de son centenaire, la Générale ne méritait pas seulement l'appellation de 'S.A. Belgique', mais également celle de 'S.A. Congo'. Elle le devait au roi Léopold II, qui avait offert aux financiers belges un cadeau de valeur inestimable. Dès ce moment, les administrateurs de la Générale seraient choisis dans les rangs des pionniers de la colonisation, comme le fameux duo Jadot-Francqui, appelé à définir les options stratégiques du holding jusqu'en 1935.

Pour les pays 'retardataires', comme l'Allemagne, qui n'avaient reçu que la portion congrue des territoires colonisables, le pactole était injustement réparti. La France constitua un bloc avec la Grande-Bretagne et la Russie pour défendre leurs domaines. Il s'ensuivit une guerre mondiale ayant pour enjeu la répartition des colonies. Les groupes financiers belges savaient leurs avoirs d'outre-mer menacés par l'Allemagne, mais ils manifestaient aussi quelque méfiance à l'égard des Anglais. Néanmoins, au cours de cette période difficile, la bourgeoisie put obtenir l'appui des chefs de file socialistes, qui accédèrent aux responsabilités gouvernementales. C'était l'aboutissement d'un long processus de rapprochement idéologique, politique et matériel, qui vit des capitalistes 'dynamiques' clairvoyants tels que Francqui et Solvay jouer un rôle clé.

Le socialisme était-il conciliable avec l'impérialisme? Existait-il quelque chose comme un impérialisme 'social' ou une 'politique coloniale socialiste'? Oui, déclarait le président du P.O.B. (Parti Ouvrier Belge, ancêtre du parti socialiste actuel), Emile Vandervelde. Cette prise de position constitua un tournant historique: Dès ce moment, les leaders socialistes partirent du point de vue qu'un capitalisme prospère et conquérant pouvait servir les intérêts des peuples du monde. Ils ne restèrent plus longtemps insensibles aux 'bienfaits' du capitalisme, situant plutôt le socialisme dans le prolongement du bon fonctionnement du capitalisme.

### **La première grande dépression et la deuxième révolution technique**

Du point de vue économique, 1873 marqua la fin d'une longue période de croissance, qui avait vu la percée du capitalisme et la fin du régime féodal. C'était aussi l'aboutissement d'une période où le capitalisme libéral s'était épanoui dans sa forme la plus pure, celle du libre-échange. A partir de 1873, le monde capitaliste dans son ensemble se trouva plongé dans sa première grande crise, qui devait durer plus de vingt ans. Le capital essaya de riposter à la crise, "d'un côté, en détruisant par la violence une masse de forces productives; de l'autre, en conquérant de nouveaux marchés et en exploitant plus à fond les anciens".<sup>1</sup> Ces mécanismes introduisirent une nouvelle phase dans le développement du capitalisme: celle de la monopolisation industrielle et des rapines impérialistes. Les nouveaux progrès techniques caractérisant le dernier quart du siècle favorisèrent cette transformation.

C'est dans cette période que le capitalisme subit également sa première grande crise politique: la Commune de Paris (1871). Le pouvoir bourgeois fut mis en péril par le prolétariat révolutionnaire. En Belgique, la première grande révolte ouvrière eut lieu en 1886, un an après la fondation du Parti Ouvrier Belge, un parti qui choisit résolument la voie du réformisme.

#### ***Un trop-plein de richesses***

Jamais le capitalisme n'avait connu d'effondrement économique aussi sérieux qu'en 1873. Après une période de croissance dynamique, d'investissements industriels toujours plus importants, un problème de surproduction se fit jour avec acuité dans tout le monde capitaliste. Les forces productives en progrès constant dépassaient de loin les débouchés.

L'industrie belge fut sévèrement touchée, vu que les principales branches de production étaient surtout orientées vers l'exportation. Par exemple, dans l'industrie du fer, les exportations passèrent d'un septième du tonnage total produit à plus d'un tiers entre 1850 et 1873.<sup>2</sup> Un phénomène similaire se produisit dans la construction mécanique: en 1850, 1500 tonnes furent exportées; en 1873, ce total était passé à 36.000 tonnes, soit la moitié du chiffre de production global. Grâce à son industrialisation précoce, l'industrie belge était en bonne position pour livrer de grandes quantités de biens d'équipement aux pays retardataires. D'autre part, la guerre franco-prussienne constitua une véritable 'bénédiction' pour les fabricants d'armes liégeois et pour l'industrie transformatrice des métaux de la cité ardente.

Mais cela ne pouvait durer. Des nouveaux venus comme les Etats-Unis et l'Allemagne se lancèrent à la conquête des marchés étrangers. De 1870 à 1873, les patrons miniers prussiens augmentèrent leur production de charbon de 11 millions de tonnes. La Grande-Bretagne, la France et la Belgique accrurent simultanément leur production de 25 millions de tonnes de charbon. Ainsi, le marché européen se vit-il submergé par une offre de charbon supplémentaire de 36 million de tonnes.

Les prix s'effondrèrent. Le prix du charbon tomba de 21 FB en 1873 à 8 FB par tonne en 1887, celui de la fonte chuta au cours de la même période de 175 FB à 40 FB la tonne. Ces baisses entraînaient celles de tous les produits industriels, ce qui provoqua automatiquement une suspension de tous les investissements. La demande de biens diminua brusquement et la croissance économique pour toute la période 1873-1895 atteignit le taux moyen assez bas de 1,5%, alors que ce chiffre se situait près des 4% au cours de la période 1850-1873.<sup>3</sup>

### ***De la dynamite sociale***

Si la première période se caractérisait par la montée de la bourgeoisie industrielle, cette deuxième période vit la percée de son adversaire, la classe ouvrière. L'industrialisation créait un prolétariat toujours plus important, en poussant de plus en plus de travailleurs agricoles vers les usines. La croissance économique accélérée créait l'abondance d'un côté et une misère indicible de l'autre. Dans la *Topographie médicale* du docteur Meynne, un contemporain, nous trouvons un profil approximatif de la population à la veille de la crise: 100.000 familles qui vivent dans l'opulence ou au moins dans des conditions satisfaisantes; 420.000 familles de la 'petite-bourgeoisie' (fermiers, indépendants, commerçants, artisans, professions libérales) dont une partie n'échappe pas toujours aux privations; 480.000 familles de travailleurs dont une grande partie vit dans un état permanent de pauvreté.<sup>4</sup> Le droit de vote était réservé à la première catégorie: le nombre des électeurs passa de 40.000 en 1830 à 130.000 en 1894.<sup>5</sup>

Le déclenchement de la crise n'allait évidemment rien faire pour améliorer la situation de la classe ouvrière. Au cours de cette période de baisse des prix, les patrons essayaient évidemment de garder leurs débouchés et leurs profits en réduisant autant que possible leurs coûts de production. La solution la plus rapide consistait toujours à réduire les frais salariaux. Comme on peut le voir sur le tableau ci-dessous, ils n'éprouvaient guère de mal à atteindre leur objectif. En une quinzaine d'années, les salaires s'effondrèrent<sup>6</sup>:

	<b>1873</b>	<b>1886</b>
<b>Valeur de la production de charbon (en millions de FB)</b>	340	143
<b>Salaires payés (= %)</b>	146 (43 %)	79 (55 %)
<b>Valeur de la production de fonte (en millions de FB)</b>	70	28
<b>Salaires payés (= %)</b>	5 (7 %)	2 (7 %)

Un autre moyen pour atteindre cet objectif était la rationalisation de la production, plus spécifiquement en introduisant des machines plus rentables. Mais cela signifiait moins d'ouvriers dans les usines: ce qui ne faisait que rendre plus aigu le processus de 'dégraissage', un processus déjà mis en route par la diminution des activités. A partir de 1880, le monde agricole se trouva à son tour plongé dans une crise profonde, chassant de nombreux travailleurs ruraux vers les centres industriels. Pour la première fois dans l'histoire du capitalisme belge, un gigantesque chômage apparaissait. On estime qu'entre 1873 et 1886, le nombre des sans emploi augmenta d'environ un demi-million.

Ces différents facteurs provoquèrent un effondrement encore plus prononcé du marché national déjà limité, jetant la classe ouvrière dans une situation sans issue.

Cela ne pouvait durer. Aussi l'année 1886 fut-elle celle de la première grande révolte ouvrière déclenchée dans tous les bassins industriels. A Liège, une commémoration de la Commune de Paris donna lieu à une manifestation violente dans le centre ville: deux morts. Quelques jours plus tard, des grèves paralysèrent les charbonnages de Charleroi, les mineurs réclamant des augmentations salariales. Les souffleurs de verre suivirent: dans ce secteur, les patrons voulaient comprimer leurs coûts de production en réduisant les salaires, en engageant des apprentis et en introduisant un nouveau type de four. La révolte des ouvriers fut d'une extrême violence: des mineurs, des souffleurs de verre, des fondeurs et des chômeurs traversèrent la région en bandes pendant plusieurs jours, arrêtant des fabriques, incendiant des ateliers et des châteaux appartenant à des patrons. Le bourgmestre Jules Audent, chargé d'affaires de la Société Générale, appela l'armée à la rescousse. La révolte fut réprimée après que plusieurs charges sanglantes eurent causé une vingtaine de victimes.

Mais l'explosion laissa aussi d'autres traces. La bourgeoisie fut saisie d'une telle panique qu'elle approuva en un temps record les lois sociales les plus urgentes: la loi sur le paiement des salaires en 1887, la loi sur l'inspection et la sécurité des lieux de travail en 1888 et la loi sur le travail des femmes et des enfants en 1889. Cette dernière interdisait le travail aux enfants de moins de douze ans et le réduisait à douze heures par jour (!) pour les enfants en-dessous de seize ans (et pour les femmes en-dessous de 21 ans).

### ***Le moteur à explosion***

Entre-temps, le patronat recherchait fiévreusement de nouvelles sources de profit. La crise encourageait le développement de nouvelles techniques. Depuis un certain temps, on n'enregistrait plus de progrès notoire dans l'évolution technologique. Les performances étaient freinées par les dimensions et le poids des machines, ainsi que par la complexité de l'approvisionnement énergétique externe. Deux grandes innovations révolutionnèrent ces domaines : les nouveaux procédés sidérurgiques et l'invention de nouveaux moteurs à électricité et au carburant.

Le développement du four Thomas (1879), consistant à insuffler de l'oxygène dans le convertisseur au lieu d'air, convenait bien à la sidérurgie belge, qui dépendait entièrement des gisements lorrains et luxembourgeois de minerais de fer 'pauvre'. Ce procédé améliorait la qualité, ce qui permettait le développement de nouveaux outils plus durables et plus productifs.

Mais tout comme cela avait été le cas lors de la première révolution industrielle, ces grands changements furent précédés par d'importants progrès dans le domaine de la production d'énergie et de force motrice. Les précurseurs de ces nouvelles technologies énergétiques en avaient déjà posé les jalons tout au début du siècle. En 1800, Volta avait développé la batterie électrique. L'induction électromagnétique avait été découverte en 1831 par Faraday. Ce principe fut à l'origine de la dynamo du Liégeois Zénobe Gramme (1869). C'est ainsi que la voie était libre pour le moteur électrique et pour les centrales hydroélectriques. Cependant, il fallut encore attendre 1885 pour voir appliquer ces inventions, car la mise au point de la turbine à vapeur prit du temps.

Parallèlement et presque simultanément, le moteur à explosion fut développé par Lenoir (1860), une invention appelée à influencer de façon incalculable tant la production que le transport. Les premières voitures automobiles roulèrent à partir de 1885 (Daimler-Benz) et, à la veille du vingtième siècle, décolla le premier avion (celui d'Adler en 1897). A partir de 1892, le moteur diesel prit la place de la machine à vapeur dans l'industrie tandis que l'utilisation de l'électricité permettait la mise en œuvre de nouveaux procédés de production. Par exemple, l'électrolyse de l'aluminium fournissait le métal léger et solide nécessaire pour l'aviation.

L'électricité provoqua aussi une révolution dans les communications, par le développement du télégraphe et du téléphone (par Bell en 1876). Finalement, l'invention de la lampe électrique (par Edison en 1880) permit d'éclairer un peu mieux les ateliers sombres.

L'application de ces nouvelles techniques fut particulièrement rapide dans l'industrie belge. Des compagnies comme Cockerill étaient parmi les premières à mettre au point les nouveaux moteurs.

### ***Concentrer pour survivre...***

La crise et la vague de nouvelles techniques déclenchèrent de grandes opérations de rationalisation. Des usines fermaient, tandis que les entreprises les plus fortes absorbaient les concurrents plus faibles. Dans tous les pays capitalistes, on assista à une concentration accélérée amenant la création de monopoles. La forme que prenait cette évolution différait selon les pays: le trust aux Etats-Unis, le cartel en Allemagne et le syndicat en France, constituant chaque fois un regroupement au sein d'une seule branche ou secteur. Plus tard, on forma même des groupes constitués d'entreprises appartenant à des secteurs différents, de type industriel et financier, toutes soumises à un contrôle centralisé. Comme nous l'avons montré, cette dernière forme de monopolisation avait déjà été puissamment développée en Belgique depuis un certain temps, sous la direction de la Société Générale et de ses filiales. Dans aucun autre pays, on ne pouvait trouver une concentration économique aussi prononcée et un pouvoir bancaire (banques mixtes) aussi grand.

La libéralisation des sociétés anonymes en 1873 intervint au moment même où la crise se déclenchait, ce qui facilita les opérations de contrôle au cours des rationalisations imposées par la crise. Entre 1873 et 1892, 1.981 sociétés anonymes furent fondées, une moyenne de 90 par an, neuf fois plus qu'avant la loi du 18 mai 1873. Le rythme augmenta encore avec la reprise de la conjoncture: entre 1895 et 1914, 6.738 sociétés anonymes furent mises sur pied, une moyenne de 337 par an.<sup>7</sup> La concentration augmenta. Le nombre d'ouvriers par patron passa de 3,89 en 1880 à 4,26 en 1890 pour atteindre 5,20 en 1900.<sup>8</sup> Mais cela ne donne qu'une idée incomplète de l'échelle de la concentration même. En 1896, plus de 50% des travailleurs étaient employés par moins d'un pour cent des entreprises. Les grandes sociétés anonymes de l'industrie lourde en engageaient la grosse majorité. Cette industrie lourde devenait, quant à elle, de plus en plus le monopole de la Générale et de quelques autres grands du monde économique.

Pour ces grands, les marchés intérieurs étaient devenus trop serrés: ils se bousculaient pour placer leurs excédents de marchandises et capitaux dans de vastes territoires inexploités. Durant les mêmes périodes de référence, 242 (1873-1894) et 946 (1895-1914) S.A. de droit belge, opérant à l'étranger furent constituées.<sup>9</sup>

### **La Générale prend le large**

L'expansion internationale n'est pas un phénomène qui commence en 1873. Prenons l'exemple anglais: comme nation capitaliste la plus avancée, ce pays avait édifié un puissant empire colonial, qui était passé de 11,3 millions de km<sup>2</sup> en 1800 à 22,5 millions de km<sup>2</sup> en 1876. Les Indes devinrent un centre de production de matières premières destinées à la métropole, telles le coton, le jute et le thé. L'exportation des capitaux était toutefois subordonnée à celle des produits finis. Pas moins d'un

million d'artisans indiens travaillant le coton perdirent leur gagne-pain à cause de l'importation de produits industriels en provenance du Royaume-Uni.<sup>10</sup>

Après la crise de 1873, l'exportation de capitaux fut systématisée. Dans les pays capitalistes les plus prospères, il y avait un surplus énorme de capitaux, que les dimensions trop réduites des marchés existants empêchaient d'exploiter avec suffisamment de rentabilité. On vit naître une lutte pour les 'sphères d'influence' entre les pays les plus puissants, dont un des enjeux majeurs était l'exportation de capitaux. Cette exportation était dirigée tant vers les pays industrialisés moins développés que vers les domaines coloniaux, la Grande-Bretagne et la France occupant une position dominante dans ce contexte.

Le tableau suivant donne un bon aperçu de l'énorme envol des investissements étrangers au cours de la période 1870-1914.

Stock de capital à l'étranger (en millions de dollars)<sup>11</sup>

	1825	1840	1855	1870	1885	1900	1913
<b>Grande-Bretagne</b>	300	720	1250	3850	7850	12500	20300
<b>France</b>	100	300	1000	2500	3300	5200	9000
<b>Allemagne</b>	—	—	—	—	2000	3600	4700
<b>(Total Europe)</b>	900	1600	3300	8800	16500	26000	40000
<b>Etats-Unis</b>	—	—	—	100	400	700	3500
<b>Reste du monde</b>	—	—	—	100	100	1300	500
<b>Total :</b>	900	1600	3300	9000	17000	28000	44000

C'est une confirmation de ce que Lénine constata en 1917: "Ce qui caractérisait l'ancien capitalisme, où régnait la libre concurrence, c'était l'exportation de marchandises. Ce qui caractérise le capitalisme actuel, où règnent les monopoles, c'est l'exportation des capitaux".<sup>12</sup>

### *Les chemins de fer comme baromètre*

Au début, cette exportation de capitaux visait surtout l'obtention de grandes commandes pour l'industrie dans la métropole; elle se transforma très vite en une chasse aux matières premières et aux territoires coloniaux. On retrouve très bien cette évolution en suivant de près l'expansion étrangère des chemins de fer.

Au cours de la dernière moitié du dix-neuvième siècle, une véritable guerre du rail opposa les principaux groupes industriels et même les grandes puissances du vieux continent. Le nouveau venu Pereire, l'aventurier capitaliste par excellence de l'époque, disputait la domination du groupe Rothschild. Des groupes financiers anglais ainsi que 'notre' Société Générale essayaient d'obtenir des commandes pour leur matériel ferroviaire. Au fur et à mesure que les grands travaux ferroviaires européens se terminaient, ces mêmes groupes cherchèrent des débouchés en Asie et en Amérique latine.

Lénine fit remarquer que "les chemins de fer constituent le bilan des branches maîtresses de l'industrie capitaliste, de l'industrie houillère et sidérurgique, le bilan et les indices les plus évidents du développement du commerce mondial et de la civilisation démocratique bourgeoise". "La répartition inégale du réseau ferroviaire, l'inégalité de son développement, c'est le bilan du capitalisme moderne, monopoliste à l'échelle mondiale."<sup>13</sup> Ce bilan révélait une Belgique qui s'accrochait encore au groupe de tête, comprenant le Royaume Uni et la France.

Entre 1877 et 1883, la filiale ferroviaire de la Société Générale obtint d'importantes concessions en Autriche, en France et en Allemagne. En 1882, elle fonda avec des groupes financiers italiens la société de Chemins de Fer Belgo-Italienne qui construisit des lignes en Suisse italienne, dans les Apennins centraux et autour de Milan et de Naples. Vers la fin du siècle, une nouvelle expansion se déroula cette fois-ci en Espagne, au Mexique et en Chine, tandis que le baron Empain 'approvisionnait' l'Egypte et que la Banque de Bruxelles déployait ses activités en Argentine.

La Société Générale obtient provisoirement ses plus grands succès en Chine, où la présence belge devait s'avérer très durable. La Chine était du plus haut intérêt pour le roi Léopold II dans sa recherche de territoires coloniaux. Non sans habileté, Léopold II tenta de tirer profit de la rivalité entre les grandes puissances pour prendre pied dans cet immense territoire. Son objectif était de s'assurer la tutelle sur la voie ferrée de 1.300 kilomètres qu'était la ligne Pékin-Hankow (près de Wou-Han), passage obligé d'une bonne partie des importations et exportations chinoises. Il y expédia deux envoyés, Emile Francqui comme consul et Jean Jadot comme ingénieur, deux hommes qui 'comme par hasard' allaient faire la pluie et le beau temps à la Générale entre 1914 et 1935. En 1897, ils fondèrent la Société d'études des Chemins de fer en Chine; six ans plus tard, le 12 novembre 1905, la ligne Pékin-Hankow était officiellement inaugurée. "Dans l'esprit du souverain, explique Francqui à Jadot, la ligne Pékin-Hankow doit servir de base à toute une série d'affaires belges dont la plus importante est la mainmise sur deux provinces en obtenant des concessions minières dans ces deux provinces. Sa Majesté veut se réserver ces deux provinces pour le jour où les Puissances se partageront la Chine: pour cela il veut se servir des Anglais."<sup>14</sup>

Au cours des années suivantes, la Générale renforça également sa présence en Amérique latine par le biais de prises de participation dans des lignes ferroviaires en Argentine et au Brésil.

Finalement, en 1908, ce fut le tour de la Russie avec une participation dans la Compagnie de chemin de fer du Nord-Donetz.

Pour être complet, il faudrait encore mentionner qu'à part sa présence internationale dans les chemins de fer, la Société Générale avait aussi des opérations à l'étranger dans le domaine des tramways et de la production d'électricité, notamment par sa participation dans la Compagnie Mutuelle des Tramways (1895), qui devait être à l'origine de la Société de Traction et d'Electricité (1929), mieux connue de nos jours sous le nom de Tractebel.

A la veille de la première guerre mondiale, la Générale avait des investissements d'une valeur de 38 millions de FB dans des lignes de tram et de chemins de fer, soit 34% de son portefeuille total, secteur financier non inclus. Sur les quatorze compagnies étrangères que possédait la Générale en 1895, sept appartenaient au secteur des transports.

Cette place remarquable des chemins de fer était due à leur rôle indispensable dans la conquête et 'l'ouverture' de nouveaux territoires coloniaux. Les lignes ferroviaires permettaient d'accéder aux régions conquises et d'en tirer les richesses.

"La construction de chemins de fer semble être une entreprise simple, naturelle, démocratique, culturelle et civilisatrice. En réalité, le capitalisme a fait de la construction de chemins de fer un outil servant à l'oppression d'un milliard d'êtres humains."<sup>15</sup> Lénine démontra que le réseau ferroviaire, tout comme le capitalisme entre 1890 et 1913, connaissait sa croissance la plus rapide dans les colonies et dans les territoires d'outre-mer. Les monopoles y cherchèrent et y trouvèrent la solution pour la dépression prolongée entre 1873 et 1895, causée par la surproduction dans les pays les plus développés. Le capitalisme, poussé par le capital financier, entra dans une nouvelle ère, celle de l'impérialisme.

***Le Congo: du oui, mais... au oui franc et massif!***

Jusqu'alors, la majeure partie des investissements étrangers étaient dirigés vers la Chine, la Russie et l'Amérique latine.

Suite au succès de la ligne de chemin de fer chinoise, la Générale augmenta sa pénétration dans l'Empire du Milieu. Elle y acquit les mines de charbon de Lou-han, y fonda la Banque Belgo-Chinoise et prit le contrôle de la 'Banque d'Outremer'. Les investissements chinois s'avérèrent particulièrement rentables, notamment les lignes ferroviaires qui donnaient des rendements nets allant jusqu'à 87%.<sup>16</sup> Cela signifiait que le capital investi était presque complètement récupéré tous les ans.

Les affaires dans la Russie semi-féodale connaissaient un succès aussi brillant. La Société Générale suivait les traces de l'entreprise sidérurgique liégeoise de Cockerill. En 1886, Cockerill avait fondé une filiale sidérurgique (Société Dniéprovienne du Midi de la Russie) qui enregistrait d'excellents résultats et dont les dividendes avaient un rendement de 20 à 30%. En dix ans, le cours des actions quintupla, alors que la crise sévissait au pays. La Société Générale, dont les entreprises sidérurgiques souffraient considérablement du protectionnisme des pays acheteurs, décida d'imiter Cockerill. En 1895, elle fonda une société belgo-russe de transformation des métaux avec la fonderie sidérurgique d'Angleur, sa filiale; cette société avait pour but "d'exploiter des charbonnages et de fonder des entreprises sidérurgiques en Russie méridionale". Entre 1900 et 1911, la société en question paya des dividendes représentant quelque 40 millions de francs, soit autant que le capital de 1900.

L'Afrique ne figurait pas en tête de la liste des exportations de capitaux de la Générale à ce moment. Celle-ci ne croyait pas au début que l'aventure congolaise de Léopold II pouvait générer des avantages encore plus considérables. Mais pour Léopold II, c'était une certitude depuis longtemps. Dès 1855, alors qu'il n'était encore qu'héritier du trône, il exprima ses rêves de conquêtes territoriales, qui devaient compenser l'exiguïté du marché national. Dans un discours parlementaire en 1861, il incite ses compatriotes à suivre l'exemple hollandais. "Imitez vos voisins, étendez-vous au-delà des mers chaque fois que l'occasion s'en présente vous y trouverez de précieux débouchés pour vos produits, un aliment pour votre commerce, de l'occupation pour toutes les activités dont nous ne pouvons tirer profit en ce moment, un placement utile pour le surplus de notre population, des revenus nouveaux pour le trésor qui permettraient, peut-être un jour, au gouvernement, à l'exemple de la Néerlande (Hollande), d'abaisser les impôts dans la mère patrie, enfin un surcroît certain de puissance et une position encore meilleure au centre de la grande famille européenne."<sup>17</sup> Il commença immédiatement une campagne de presse pour promouvoir son idée d'une colonie belge: "La Belgique a une belle place en Europe; elle y est heureuse et respectée. Pourquoi partant d'une aussi bonne base d'opération, à l'exemple des nations qui l'environnent, n'aurait-elle pas en Asie, en Afrique, en Amérique, partout où il y a des espaces libres, des succursales et des domaines?... Nous pensons que la Belgique devrait posséder des comptoirs en Chine, au Japon, sur la côte d'Afrique... Nous désignerons enfin quels sont les domaines que l'Etat pourrait acquérir et où se rencontrent ces peuples à civiliser, à conduire au progrès en tous les genres, tout en nous assurant des revenus nouveaux, à nos classes moyennes des emplois qu'elles cherchent, à notre armée un peu d'activité (!!!) et à la Belgique entière l'occasion de prouver au monde qu'elle est aussi un peuple impérial capable d'en dominer et d'en éclairer d'autres".<sup>18</sup>

Après son couronnement en 1865, Léopold II se mit immédiatement au travail, s'efforçant de réaliser son rêve colonial. Il jeta d'abord son dévolu sur les Philippines avec leurs richesses de tabac, mais l'Espagne refusait de vendre l'archipel. Ensuite, il participa au combat entre les grandes puissances pour l'acquisition de sphères d'influence en Chine. Le Transvaal, territoire d'Afrique australe habité par les Boers et coincé entre le Mozambique et la région du Cap sous contrôle britannique, attira également son attention. C'était une région riche en matières premières mais sans débouché maritime. Mais la société Cockerill savait comment régler ce genre de problème: elle proposa de construire une voie ferrée vers la baie de Maputo. Seulement le Transvaal fut annexé par la Grande-Bretagne le 12 avril 1877 et le souverain belge décida dès lors d'explorer la partie centrale de l'Afrique autour du fleuve Congo, un ensemble de territoires peu connu.

Plusieurs expéditions dans cette région aboutirent le 23 février 1885 à la fondation de l'Etat Indépendant du Congo. Sous le nez des Anglais, il annexa le Katanga, un des territoires les plus riches du continent. La colonie devint le patrimoine personnel du souverain; elle le resta jusqu'en 1908. Cela s'explique pour une bonne part par le fait que le monde politique et financier belge trouvait l'aventure expansionniste beaucoup trop risquée et hors de prix. La Générale resta sur les positions formulées en 1870 à la Chambre par son directeur, le catholique Jules Malou: "Si on m'assurait qu'une somme d'un million se trouve à ma disposition au sommet de la colonne du Congrès, à la condition d'aller la chercher à l'aide de mes pieds et de mes mains uniquement, il m'importerait peu que la somme y fût réellement puisque je ne pourrais quand même pas l'atteindre".<sup>19</sup> Cependant, tous les banquiers privés n'étaient pas aussi méfiants. Le colonel Albert Thys, le partisan le plus fervent de Léopold II, fonda en 1886 la Compagnie du Congo pour le Commerce et l'Industrie (C.C.C.I.), secondée à partir de 1891 par la Compagnie du Katanga. En 1900, cette dernière société privée fonda avec l'Etat Libre du Congo le Comité spécial du Katanga, qui reçut des pouvoirs d'administration sur la plus grande partie de la province.

La conversion de la Société Générale n'allait plus tarder, car les lettres de créance du Roi devenaient toujours plus convaincantes.

D'abord, il récupéra rapidement les fonds qu'il avait investis dans les expéditions, l'administration, la construction d'une ligne de chemin de fer et le défrichement. Jusqu'à la fin du siècle, la valeur des exportations représentèrent le double des capitaux investis.<sup>20</sup> D'autre part, la demande du produit d'exportation principal, le caoutchouc, ne cessait de croître, surtout que les débuts de l'industrie automobile promettaient des débouchés mirobolants. Déjà en 1899, la Générale avait pris part à la fondation de la Banque d'Outremer en collaboration notamment avec le colonel Thys et la Banque de Paris et des Pays-Bas. Comme son nom l'indiquait, cette banque devait se lancer dans toutes les conquêtes outre-mer, en Chine, au Canada, mais surtout au Congo.

Les bonnes nouvelles ne cessaient d'affluer. Diverses études géographiques, notamment celle de Robert Williams de la société britannique Tanganyika, révélèrent que le sous-sol congolais regorgeait de richesses minérales. Il y était fait mention de l'existence d'une zone de cuivre de 15.000 km<sup>2</sup>, répartie en plus de 100 bassins orientés d'est en ouest; d'une zone d'étain longue de 150 km allant du sud-ouest au nord-est; de nombreux sites de minerai de fer, d'une mine d'or et de platine près de Ruwe; d'indications selon lesquelles il y avait également des réserves de charbon.<sup>21</sup> En outre, il s'avérait que cette pléthore de mines et de richesses était exploitable en plein air et que la région offrait un important potentiel hydraulique susceptible de fournir l'électricité.

Voilà qui balayait les derniers doutes. La Générale constatait qu'il n'y avait pas seulement des débouchés en jeu, mais également qu'elle avait une chance inouïe de prendre quelques longueurs d'avance dans la course internationale pour l'acquisition de matières premières. Pour l'impérialisme en développement ceci était beaucoup plus important que les 'anciens' motifs coloniaux.<sup>22</sup> Dans un monde où la lutte pour les chasses gardées prenait un caractère dominant, ce territoire colossal à portée de la Générale constituait un véritable don du ciel. Ce ne fut donc qu'en début de vingtième siècle que le holding bruxellois se lança définitivement dans l'exploitation des richesses congolaises et reprit de fait la tutelle du roi Léopold II sur la colonie.

1906 fut une année cruciale dans l'histoire coloniale: cette année-là, la C.C.C.I. et le Comité spécial du Katanga créèrent, avec la Société Générale, l'Union Minière du Haut Katanga pour l'exploitation du cuivre; la Générale participa également à la fondation de la Forminière pour l'exploitation des diamants et à celle de la Compagnie du Chemin de Fer du Bas-Congo au Katanga pour accélérer le transport de ces minerais et minéraux vers la mer. Dans le rapport annuel de 1910, on peut palper entre les lignes le triomphe du conquérant, l'avidité du pillard qui se prépare à voler toutes ces richesses: "La lutte contre la concurrence est toujours de plus en plus vive et nous impose plus que jamais l'obligation de chercher au dehors des débouchés pour nos produits. Nos efforts doivent donc se porter principalement sur le développement de nos relations extérieures et sur la création de nouveaux

organismes destinés à favoriser notre expansion à l'étranger. C'est une question vitale pour notre industrie. L'activité déployée dans notre colonie africaine est un grand pas fait dans cette voie; l'œuvre déjà accomplie est considérable, mais la tâche qui reste à remplir est immense et nécessite les efforts continuels de tous ceux qui ont à cœur de travailler au développement de la prospérité de notre pays.

Pour notre part, nous n'y faillirons pas".<sup>23</sup>

### *Le bilan intermédiaire*

A la veille de la 'grande guerre', la Société Générale était un puissant groupe monopolisé avec des ramifications internationales et coloniales.

Dans la métropole, le point d'appui principal du groupe restait l'industrie lourde. Avec Cockerill, la Générale dominait la sidérurgie. Au niveau des exploitations minières, elle gardait sa part d'environ 25% de la production nationale, tandis qu'elle rationalisait et mécanisait le processus d'extraction du charbon pour tenir tête à la concurrence étrangère. A partir de 1900, la Société Générale se prépara à l'exploitation des gisements houillers du Limbourg, qui venaient à peine d'être découverts. La Générale poursuivait sa stratégie pour la formation d'une sorte de trust à intégration verticale, regroupant des mines, des fabriques de coke, des hauts fourneaux, des laminoirs et des unités de transformation des métaux.

Dans les deux secteurs lourds, la banque bruxelloise profita pleinement de la reprise économique d'après 1895. Entre-temps, la part prise par l'exploitation de chemins de fer dans le portefeuille belge de la Générale décroissait lentement, alors que leur importance dans la conquête de marchés étrangers devenait plus grande.

Au cours des dernières années d'avant-guerre, le portefeuille étranger de la Générale représentait une valeur de 85 millions de FB, sur un total de 179 millions de FB de participations.<sup>24</sup> La moitié de cet empire financier et industriel se trouvait hors des frontières nationales, constituant un exemple du 'dynamisme' capitaliste de l'époque. Ces exportations massives de capitaux positionnaient la Générale dans les premiers rangs de l'impérialisme en marche. Au Congo, la Générale disposait de deux des produits les plus prometteurs pour l'avenir: le caoutchouc (pneus) et le cuivre (lignes téléphoniques). "Sommairement, on peut dire que vers 1875 la Société Générale est surtout la banque des affaires charbonnières et métallurgiques belges, en 1913, elle est une grande banque internationale ayant des participations dans toutes les parties du monde."<sup>25</sup>

Cependant, il nous faut déjà constater ici que le développement de la Générale et de l'industrie belge en général était fort axé sur l'industrie lourde. Du point de vue capitaliste, ce n'était pas là l'option la plus clairvoyante. Le progrès technologique ouvrait de nouvelles perspectives d'exploitation pour les capitalistes perspicaces, notamment dans les secteurs de l'électrotechnique, des télécommunications, de l'automobile et de la chimie, des activités qui ne se développèrent véritablement que plus tard. Mais la Générale concentra surtout ses opérations de crédit et de contrôle sur les secteurs où sa présence était déjà fort marquée et, à partir de 1906, elle mit l'accent sur l'exploitation des matières premières coloniales. Les grands patrons néerlandais et allemands, qui avaient commencé leurs activités plus tard que leurs homologues belges, saisirent mieux les chances offertes par la seconde révolution technique. C'est à cette époque que l'on vit apparaître des groupes comme Philips, AEG et Siemens, qui sont encore des multinationales de premier rang aujourd'hui.

La démarche la plus décisive du capitalisme international, la reconversion vers l'impérialisme, fut cependant couronnée de succès. Grâce à la conquête de l'Etat congolais, la Belgique avait acquis un domaine colonial hors de proportion par rapport à l'importance de la métropole, et cela au grand dam de l'Angleterre et de l'Allemagne, qui convoitaient également le Congo. Le grand capital international était tout à fait disposé à voir se déclencher une guerre mondiale dévastatrice afin de pouvoir annexer

ou conserver un maximum de territoires coloniaux. La Société Générale n'allait pas demeurer en reste dans ce combat sans merci pour s'assurer le maintien des trésors d'outre-mer.

### ***La Générale nomme des gouvernements***

Vu la position dominante de la Générale dans l'industrie belge, il ne faut pas s'étonner que l'Etat lui-même soit tombé sous la coupe de ses dirigeants. La personnalité qui assura le mieux la liaison entre le capital financier et la politique au cours de la première période fut sans aucun doute Jules Malou, successivement chef de file catholique, ministre des Finances (1845-1847), puis directeur (1848) et vice-gouverneur de la Générale (1871) et finalement - une nouvelle fois - ministre (1871).

Une nouvelle génération de financiers et 'd'hommes d'Etat' se présenta par la suite, dont les membres échangèrent constamment les responsabilités politiques et financières: Ernest Solvay et Emile Francqui. Oublions pour le moment Ernest Solvay, dont la famille ne devait devenir actionnaire de la Générale qu'en 1917. La personnalité de Francqui était remarquable à tous les égards. Il a été un des personnages les plus puissants de l'histoire de Belgique, d'une part à cause justement de cette personnification des deux pouvoirs fondamentaux sur lesquels s'appuie le capitalisme, d'autre part à cause de son rôle d'avant-garde en direction des socialistes.

On retrouve Emile Francqui pour la première fois comme aventurier colonisateur pour assurer la domination belge sur la très riche région du Katanga. Ensuite, il fut envoyé comme consul en Chine pour veiller sur les intérêts belges, notamment la ligne de chemins de fer Pékin-Hankow, au service de Léopold II et de la Générale. Il retrouvait là l'ingénieur Jean Jadot qui avait également participé à la construction de lignes ferroviaires au Congo. Jean Jadot joua un rôle important dans la création des sociétés coloniales de la Générale, devint directeur en 1906 et gouverneur en 1913, poste qu'il occupa jusqu'à sa mort en 1932. Francqui était son plus proche collaborateur, chargé entre autres de toutes les missions politiques; il lui succéda en 1932 en qualité de gouverneur de la Société Générale. Au cours de sa carrière il devait devenir deux fois ministre, la première fois en 1926 et la seconde en 1934, dans chaque cas lors de crises importantes. Mais en tant que politicien libéral, il joua probablement son rôle le plus remarquable au cours de la première guerre mondiale.

Avec Ernest Solvay, il prit l'initiative de fonder le Comité National d'Assistance, qui devait aider matériellement plus de 2,6 millions de personnes pendant la guerre. A première vue, c'était là une activité philanthropique, mais il y avait anguille sous roche. Pendant que le gouvernement belge se retirait au Havre, Francqui dirigea la seule organisation fonctionnant dans le pays, avec des sections locales dans toutes les provinces. Les responsables de cette organisation étaient en fait les ministres faisant fonction en territoire occupé. Parmi eux, on retrouvait des dirigeants socialistes comme Louis Bertrand et Joseph Wauters, qui se sentaient particulièrement flattés par la confiance que leur accordait la bourgeoisie. Pour Francqui, ce comité était un modèle de 'l'unité nationale' dont il était un ardent partisan. Francqui constatait avec le roi Albert 1er que la bourgeoisie avait besoin du parti socialiste pour engager le mouvement ouvrier dans sa 'guerre sainte' et pour faire oublier la lutte des classes. Francqui comprenait mieux que quiconque que cette unité sainte serait des plus utiles après la guerre pour empêcher les violences indésirables. Son Comité d'Assistance représentait pour lui le précurseur d'un gouvernement d'après-guerre pour la reconstruction nationale, idée défendue ouvertement par le Comité National d'Assistance.<sup>26</sup> D'ailleurs, en 1918, la moitié des ministres de ce "gouvernement" étaient d'anciens membres des instances dirigeantes de ce fonds d'assistance.

Il n'est pas improbable que Francqui ait contribué à inspirer la démarche géniale du gouvernement de Broqueville qui nomma Vandervelde ministre d'Etat dès le début des hostilités pour l'inclure deux ans plus tard dans le cabinet de guerre avec le rang de ministre à parts entières. La manœuvre était tout à fait dans la ligne du travail novateur de Francqui comme guide de la classe politique. Le rapprochement ne venait d'ailleurs pas uniquement de la Société Générale.

### **Le mouvement ouvrier et la tentation du capitalisme 'dynamique'**

Retournons en 1873, au début de la crise. Dans un climat de plus en plus explosif, le problème de l'organisation politique et syndicale de la classe ouvrière devenait pressant. Après le choc international de la Commune de Paris, deux tendances opposées se dessinaient.

Les dirigeants communistes Marx et Engels conclurent de cette révolte ouvrière historique que la révolution sociale ne pouvait réussir qu'à condition de désarmer les troupes de répression bourgeoises et de démanteler l'appareil de l'Etat bourgeois. "La classe ouvrière ne peut pas se contenter de reprendre l'appareil étatique bourgeois en tant que tel pour le faire fonctionner à son compte", écrivit Marx.<sup>27</sup> Marx et Engels formulèrent pour la première fois, dans des termes dénués d'ambiguïté, la mission historique du prolétariat d'établir sa propre dictature. Ils développèrent leur thèse en présupposant, comme condition essentielle à la réalisation de ces projets, l'existence d'un parti: "Dans sa lutte contre les forces réunies des classes possédantes, le prolétariat ne pourra jouer un rôle actif en tant que classe, que lorsqu'elle fondera un parti politique séparé, opposé à tous les anciens partis politiques des classes possédantes".<sup>28</sup>

La bourgeoisie, qui n'avait pas manqué non plus de tirer les leçons de cette révolte, mena une campagne internationale contre la 'terreur ouvrière' de la Commune. Cette campagne impressionnait surtout l'aile réformiste du mouvement ouvrier, une tendance qui allait se manifester de plus en plus ouvertement sous la direction de Dühring et de Bernstein. Pour le réformisme, il n'était pas question de révolution, mais de conquête à long terme de l'Etat bourgeois, liée à une transformation du système capitaliste.

Le mouvement ouvrier belge de l'époque choisit résolument la voie réformiste. Dès sa fondation en 1885, le POB socialiste défendit un programme économique et démocratique. L'objectif principal proposé était l'introduction du suffrage universel, qui devait effectivement rendre la révolution superflue. César de Paepe, un des chefs historiques du POB, formula ce point de vue de la sorte: "Si nous voulons le suffrage universel, c'est pour éviter une révolution, car réforme ou révolution, suffrage universel ou bouleversement universel, tel est le dilemme qui se pose au peuple belge à ce moment".<sup>29</sup>

### *La première grève parrainée*

Pour la direction du POB, la lutte politique devait se livrer au Parlement et non dans la rue. L'agitation de rue ne pouvait être utile que comme moyen de pression, sous des conditions strictement contrôlées. Lorsque la révolte ouvrière éclata en 1886, la direction du POB la considéra d'un oeil méfiant. Bien qu'aujourd'hui tout le monde s'accorde à dire que ce premier accès révolutionnaire ait été à l'origine de la première législation sociale, le POB propagea une autre leçon: plus jamais ça, désormais, il faudrait 'organiser' la lutte. "Depuis les révoltes de mars 1886", écrit Vandervelde dans ses mémoires, "où les fusils à répétition du général Vandersmissen avaient 'fait merveille', les socialistes belges étaient acquis à d'autres méthodes d'action que la bataille de rue".<sup>30</sup> Les combats de rue - lisez toute action à caractère révolutionnaire - seraient dorénavant taxés de 'provocations de la bourgeoisie' dans lesquelles le POB ne souhaitait plus marcher. Car ces violences mettaient en péril les acquis de la classe ouvrière et surtout les 'institutions légales' du POB.

Les alternatives à l'action révolutionnaire proposées par le POB allaient se préciser dans le cadre du combat pour le suffrage universel. Par trois fois, la classe ouvrière belge déclencha une grève générale pour appuyer cette revendication élémentaire et démocratique: en 1893, en 1902 et en 1913. Il est particulièrement intéressant de suivre le rôle et l'évolution du POB à travers ces grèves. En effet, cette observation montre que la méfiance envers les masses s'accrut à mesure que la confiance dans la bourgeoisie augmentait.

En 1893, la direction du POB mit fin d'une façon remarquable à la première grève générale, une grève qu'elle avait déclarée elle-même après une forte pression de la base. Dans ses mémoires, Vandervelde rapporta une conversation qu'il eut en compagnie de deux autres dirigeants du POB, Jean Volders et Louis Bertrand avec leur allié libéral Paul Janson, le chef radical qui les appuyait dans leur combat

pour l'introduction du suffrage universel. Ce dernier était disposé à accepter une proposition de compromis du parti clérical consistant à remplacer le système électoral censitaire par le suffrage plural, donnant trois voix aux riches et une seule aux pauvres (masculins). La délégation du POB conjura son allié de persévérer sur la voie du suffrage universel simple, mais celui-ci avait déjà donné sa parole pour le vote du lendemain à la Chambre: "Comme nous prenions la porte, Paul Janson nous rappela:

"- Si demain, nous dit-il, la formule du suffrage plural est votée, continuerez-vous la grève?" Ce fut Volders qui répondit:

"- Non; nous y mettrons fin; mais, sur le champ, nous reprendrons, par d'autres moyens, la lutte pour l'abolition du vote plural et la conquête de l'égalité politique." "- Nous autorisez-vous à faire connaître cette réponse au chef du cabinet (Bernaert)?"

"- Pourquoi pas? Nous ne faisons aucun mystère de nos intentions."<sup>31</sup>

Pour la première fois, la direction du POB 'vendait' une grève, sans consulter les masses ni tenir compte de leur volonté de lutte, uniquement pour présenter un visage 'raisonnable' et respectable à l'adversaire.

La grève de 1902 avait un tout autre caractère. Il s'agissait d'une action spontanée, déclenchée sans mot d'ordre de la part des dirigeants du POB. Après des combats de rue et une répression sanglante à Liège, les instances dirigeantes du parti se sentirent obligées de décréter la grève générale 'jusqu'à la victoire'. Mais, dit Vandervelde: "Cette grève, presque insurrectionnelle, avait éclaté sans l'aveu des dirigeants du parti. Dès l'abord, nous avions considéré la partie comme perdue et l'on savait bien, de l'autre côté (NDLR: la bourgeoisie), que, loin de pousser à l'émeute, nous cherchions à ramener le calme".<sup>32</sup> Dans de telles conditions, pourquoi la bourgeoisie aurait-elle dû céder aux revendications qui lui étaient adressées? Elle savait que la direction du POB n'attendait qu'un signe d'intransigeance pour arrêter la grève. En 5 jours, elle arriva à ses fins. C'est le temps qu'il fallut pour que la Chambre refuse une révision de la Constitution et pour permettre au roi d'exprimer son soutien au gouvernement en refusant la dissolution des Chambres. Les chefs du POB déclarèrent immédiatement que la grève était dangereuse et sans issue. "N'était-il donc pas incomparablement plus juste de la faire cesser, d'épargner au prolétariat des sacrifices inutiles, de conserver ses forces pour une nouvelle offensive et de fournir une nouvelle preuve de la discipline prolétarienne par une reprise du travail aussi générale que l'avait été la suspension du travail?"<sup>33</sup>

La direction du POB se préoccupa de plus en plus d'imposer ce genre de discipline prolétarienne, qui mettait surtout la bourgeoisie en admiration. A cet égard, la grève générale de 1913 est à inscrire en lettres d'or dans l'histoire officielle du parti socialiste.

Lorsqu'une nouvelle grève spontanée se produisit en 1912 pour l'obtention du suffrage universel, la direction du POB l'arrêta énergiquement, promettant solennellement de préparer une grève générale 'sérieuse' pour l'année suivante. "Il s'est agi, cette fois, non plus d'une grève improvisée et impétueuse, mais d'une grève longue, préparée patiemment et méthodiquement", expliqua Vandervelde plus tard.<sup>34</sup> En fait, on pourrait mieux qualifier l'événement de première grève de l'histoire sponsorisée par le capital. C'est ici que nous rejoignons l'histoire de la Générale. Vandervelde lui-même révéla dans ses mémoires parues en 1939 que d'importants groupes capitalistes comme la Générale et le baron minier Warocqué étaient suffisamment confiants dans la 'discipline prolétarienne' des chefs du POB pour financer la grève générale!

"C'est ainsi, par exemple, que je vis se lever le premier matin de la grève en plein pays noir, au château de Mariemont, où le maître du lieu, Raoul Warocqué, mon ami personnel depuis des années, avait donné aux ouvriers de ses charbonnages toute licence de cesser le travail. Pendant toute la durée du conflit, il donna, dans le parc du château, des repas aux enfants des grévistes. Je dois ajouter qu'au

bout de quinze jours, il me dit: "- Va-t-elle durer encore longtemps, votre grève? J'en suis déjà pour plus d'un million!"

On peut signaler sans indiscretion, aujourd'hui, que, pendant la grève de 1913, un des directeurs de la Société Générale, appelé à en être plus tard le gouverneur (Emile Francqui) me remit anonymement un gros chèque, pour soutenir les grévistes et affirmer ses sympathies pour le suffrage universel.<sup>35</sup>

L'enthousiasme de ces fractions 'intelligentes' du capital était compréhensible. Ils comprenaient très bien que la direction du POB était devenue leur allié le plus fiable et le plus puissant pour éloigner les classes laborieuses des 'aventures' révolutionnaires. Aussi, le 'modèle de combat dans la dignité' que leur proposa Vandervelde en 1913 méritait-il à leurs yeux d'être fortement encouragé. Il ne devait pas y avoir de manifestations, de meetings de masse, de discours enflammés au Parlement, voire dans la rue; on organisa des distributions alimentaires çà et là, des activités de détente comme des promenades et des visites de musée, la garderie d'enfants à l'étranger. Le POB orchestra une campagne minutieusement préparée pour éviter toute violence, symbolisée par le mot d'ordre "aucune lanterne, aucune vitre ne doit, ne peut être brisée". La direction du POB cherchait tellement à se gagner les faveurs de l'opinion publique (c'est-à-dire de la bourgeoisie), que la forme de la grève devenait l'enjeu principal pour elle. La grève fut suspendue comme elle avait commencé: dans le calme, dans la dignité, mais sans la moindre concession au niveau du suffrage universel. Avec sa 'conduite exemplaire', la direction du POB a proposé ses services pour diriger le pays comme partenaire gouvernemental. Elle savait que la porte était entrouverte et que son accession au pouvoir n'était plus qu'une question de mois.

### *Monsieur Ernest*

Dans ce récit, on a déjà pu constater que le rapprochement entre la bourgeoisie libérale et le parti ouvrier au niveau du suffrage universel et de la participation des socialistes au gouvernement donna lieu à des liens amicaux et financiers curieux entre certains chefs de file du POB et des personnages éminents du grand capital. Cette attitude des instances dirigeantes du POB témoignait d'une 'compréhension' grandissante pour la dynamique capitaliste. Vandervelde par exemple ne recula point devant des contacts de plus en plus amicaux avec l'industriel libéral Ernest Solvay. Ils ne se retrouvaient pas seulement dans leur opposition au bloc catholique, mais Vandervelde avait aussi la plus grande sympathie pour les idées économiques de Solvay. Il le montra sans équivoque en dédiant sa principale œuvre économique "Le collectivisme et l'évolution industrielle" à "mon ami, Ernest Solvay." Ce n'était pas par hasard qu'il agissait ainsi: le livre parut en 1900, immédiatement après l'introduction par Solvay au Sénat d'un projet de loi prévoyant 'la libre socialisation de l'industrie' (27 décembre 1899). Solvay y défendait la thèse que certains secteurs industriels devaient être transférés à l'Etat, à condition que les patrons fussent d'accord et qu'on pût éviter le gaspillage des capitaux. En d'autres termes, il voulait délester le secteur privé des activités telles que les chemins de fer qui avaient exigé des investissements trop lourds (avant 1850) ou qui n'étaient plus rentables (après 1880). Vandervelde estimait que c'était là une excellente façon d'évoluer vers le socialisme 'en douceur', par la voie de la moindre résistance. Solvay fut suivi par les leaders socialistes sur d'autres terrains. En 1918, Louis Bertrand publia le livre *Ernest Solvay*<sup>36</sup>, un authentique panégyrique dédié aux idées sociales du grand industriel. Bertrand partait tout simplement du principe que ces idées pourraient servir de base au système social d'après-guerre, notamment la proposition d'introduire un 'productivisme social', un principe comparable aux idées de Henry Ford: une meilleure productivité en échange d'une meilleure rétribution du travail. Pour la première fois, le pas était franchi vers une perspective 'd'intérêt général'. Solvay et Bertrand se retrouvaient autour d'une idée centrale: "Si l'on veut améliorer les conditions d'existence de tous les hommes, il faut donc pousser la production à son maximum, seule capable d'engendrer le bien-être généralisé".<sup>37</sup> C'est en partant de telles dispositions que la direction du POB s'engagea avec enthousiasme dans l'effort de reconstruction après la guerre. Mais, il lui fallut à peine dix ans pour découvrir que cela ne suffisait pas pour éliminer ce capitalisme générateur de crises, de pauvreté et de misère.

Une autre idée de Solvay plaisait particulièrement à Bertrand: le comptabilisme. En effet, Solvay voulait éliminer les banques et les intérêts par la création d'une sorte de registre national des dettes et des transactions financières. Ainsi, le capital industriel aurait pu se développer en toute liberté, sans devoir encore supporter le parasitisme du système bancaire. Ici aussi, les points de vue de l'industriel Solvay correspondaient entièrement à ceux de Henry Ford. Ils voulaient tous deux maintenir autant que possible la plus-value produite dans le cycle industriel, sans devoir en abandonner une partie aux banquiers. Ce rêve pouvait encore exister à l'époque au sein de certains groupes purement 'industriels', mais si l'on considère l'environnement social global, il constituait déjà un anachronisme. En effet, l'interpénétration du capital industriel et bancaire avait atteint une telle intensité sous la forme de 'capital financier', qu'il était devenu fort difficile de différencier les intérêts des deux groupes. Les successeurs de Solvay ne restèrent d'ailleurs pas longtemps fidèles à son idéal en devenant actionnaires de la Société Générale.

Le parti socialiste ne trouvait pas uniquement des idées, mais aussi des fonds auprès de Solvay. Le 'système' préconisé par ce dernier attachait beaucoup d'importance à la formation de travailleurs compétents et au transfert efficace de connaissances du secteur scientifique à l'industrie. D'où sa trouvaille géniale d'investir dans le 'développement populaire'. Et qui était mieux en mesure d'appliquer ces projets que ses amis socialistes? Qui pouvaient se prévaloir d'un appui populaire beaucoup plus important que le parti libéral? Qui pouvait mieux mobiliser la classe ouvrière pour le 'productivisme' que les instances dirigeantes du POB? En 1912, Solvay donna un million de FB au POB pour fonder une 'Centrale pour l'Education des Ouvriers', institution qui vit le jour le 21 décembre 1913 et qui forma les cadres du mouvement socialiste pendant l'entre-deux-guerres, notamment sous la direction de Henri De Man. Dans la même logique, Solvay avait créé 'l'Institut des Sciences Sociales' ou Institut Solvay en 1894, l'année de l'introduction du suffrage universel plural. Il confia la direction de son institut laïque à trois penseurs socialistes, Hector Denis, Guillaume de Greef et Emile Vandervelde.

Ce dernier, qui estimait depuis un certain temps que l'Etat capitaliste pouvait devenir "autre chose qu'une force de répression"<sup>38</sup>, retira de son amitié avec Solvay la conviction que les patrons n'étaient pas nécessairement des adversaires. Il y en avait de bons et de mauvais et il s'agissait d'arriver à une collaboration positive caractérisée par une compréhension mutuelle 'dans l'intérêt général'. Solvay nourrissait cette idée d'une grande coopération à l'aide d'un réseau 'd'œuvres sociales' dans ses entreprises. C'était là une méthode classique des entreprises très rentables: distribuer aux ouvriers quelques miettes de la plus-value produite à titre de 'faveur spéciale'. L'efficacité de cette méthode apparut à l'occasion du cinquantenaire de la première fabrique Solvay en 1913: on y vit un contremaître de Couillet rendre hommage à 'Monsieur Ernest'. On a rarement entendu un discours plus humiliant d'un ouvrier couvrant de louanges les bienfaits de son 'patron digne et universellement aimé'. En voici la fin: "Aussi, c'est du plus profond du cœur, cher et honoré patron, qu'en notre nom et au nom des membres de nos familles, nous vous crions: Merci, pour votre belle générosité, merci, pour tous vos bienfaits sans nombre. Vive Monsieur Ernest Solvay. Vive la Société Solvay".<sup>39</sup> En écrivant son livre, Louis Bertrand se rappela avec émotion cet hommage: "Une cérémonie touchante eut lieu à cette occasion, et parmi les discours prononcés, celui d'un de ses anciens ouvriers, s'adressant à 'Monsieur Ernest', fut des plus émouvants et des plus impressionnants par sa simplicité populaire. (...) Il n'y a pas, à notre connaissance, d'entreprise industrielle qui traite aussi convenablement son personnel salarié, et à ce titre encore, comme à bien d'autres, cet exemple devrait être suivi par les riches entreprises industrielles de notre pays".<sup>40</sup>

Pour Bertrand, le 'système' Solvay pouvait être considéré sans plus comme une phase intermédiaire sur la voie du socialisme.

### ***Oui à la colonie***

Le chant de sirène le plus envoûtant venait pourtant de la colonie. Pouvait-on perdre ces richesses prometteuses pour l'industrie nationale à cause d'un refus de principe des conquêtes territoriales? Pour

la première fois, le mouvement socialiste se trouvait placé devant un dilemme incontournable: l'expansion mondiale de 'nos' capitalistes, celui de 'notre' Société Générale, ou rester fidèle à l'esprit du socialisme. Il fallait choisir: soutenir le capital belge dans sa compétition avec les colonisateurs concurrents ou refuser tout colonialisme. Fallait-il, de concert avec les capitalistes, chanter les louanges de la 'mission civilisatrice' ou soutenir la population indigène dans sa résistance à 'nos' conquérants? Fallait-il endormir la classe ouvrière de la métropole avec des parcelles de revenus d'outre-mer ou vraiment réaliser l'internationalisme prolétarien? Ces choix avaient une profonde signification pour les chefs du POB mêmes: allaient-ils devenir des dirigeants 'responsables' recevant leur part des bienfaits de l'hinterland ou se cantonner dans un refus de co-responsabilité?

Tant que la colonie resta le domaine privé de Léopold II, Vandervelde put adroitement camoufler ses options. A la Chambre, il exprimait l'indignation internationale provoquée par les cruautés du roi. Ses interpellations étaient des attaques violentes contre les travaux forcés sanglants imposés à grande échelle dans l'Etat indépendant du Congo. Dans ses mémoires, Vandervelde appela cet épisode l'affaire Dreyfus belge, avec, évidemment, lui-même dans le rôle d'Emile Zola.<sup>41</sup> Mais où voulait-il en venir en fin de compte? On l'a accusé d'avoir été l'instrument des puissances étrangères qui convoitaient notre colonie. Selon Vandervelde lui-même, "n'importe quelle solution vaut mieux que le système actuel existant au Congo".<sup>42</sup> Mais lorsqu'il s'agissait de jouer cartes sur table, Vandervelde se montrait un défenseur fervent de l'annexion par l'Etat belge. Ce faisant, ils se rangeait du côté du lobby d'industriels et de financiers qui se sentaient lésés dans le domaine personnel de Léopold. Un de leurs porte-parole n'était autre que le colonel Thys, initialement partisan le plus fidèle du roi dans ses rapines coloniales. "Au cours de la période dont je parle (1900-1905)", écrivit Vandervelde, "je n'avais jamais eu de contacts personnels avec Thys. (...) Mais plus tard, je me liai intimement avec le colonel et je devins même son ami - tout comme j'étais l'ami de grands capitalistes tels que Raoul Warocqué ou Ernest Solvay".<sup>43</sup> Tout comme les autres amitiés de Vandervelde, celle-ci était fondée sur une alliance politique bien comprise. Dans ses discours, Thys ne s'opposait pas uniquement aux travaux forcés, mais également au monopole commercial de l'Etat du Congo, préconisant l'introduction du libre-échange dans la colonie.<sup>44</sup> Le transfert de la colonie à l'Etat belge, qui fut signée par le roi le 5 mai 1908, ouvrit à l'ensemble du grand capital la voie de l'exploitation libre du Congo. Vandervelde a donc joué plus qu'un second rôle passif dans la question coloniale. Il a habilement détourné les accusations dirigées contre l'absolutisme cruel de Léopold d'une anticolonialiste de principe vers le point de vue du capital financier belge. Ceux qui trouveraient exagérée une telle déclaration seront peut-être convaincus par Vandervelde lui-même, particulièrement franc dans ses mémoires. Il raconta qu'après sa lutte solitaire pour faire reconnaître les crimes du roi par le Parlement, un autre combat l'attendait, celui qu'il devrait livrer au sein de son propre parti pour faire 'avalier' l'annexion du Congo par l'Etat belge.

"A partir du moment, en effet, où, en 1907 et 1908, (...) la question de la reprise du Congo par la Belgique se trouva posée, le Parti ouvrier belge, à peu près unanimement, s'en tint au point de vue de l'anticolonialisme socialiste traditionnel. Il se déclara donc contre l'annexion, en invoquant les risques, financiers et autres, qu'elle entraînerait pour le pays. Pénétré, au contraire, de ce sentiment qu'il ne fallait pas attendre, au Congo, des réformes sérieuses, aussi longtemps que durerait l'absolutisme de Léopold II, je me déclarai nettement pour la reprise; non point parce que j'admettais le principe de la colonisation en mode capitaliste, mais parce que, dans l'intérêt des indigènes, j'estimais que la seule issue, pour mettre radicalement fin à un système d'oppression indéfendable, c'était de 'parlementariser' le Congo, de soumettre le gouvernement de la colonie au contrôle parlementaire".<sup>45</sup>

Vandervelde voulait en d'autres termes remplacer un 'système d'oppression indéfendable' par un équivalent 'défendable'. Un système d'oppression sans génocide direct, où des salaires de misère civilisés remplaceraient les travaux forcés. Il n'arriva même pas à convaincre son propre parti du bien-fondé de ses idées: "Il apparut bien vite que je n'avais aucune chance de faire prévaloir mon point de vue. Dans ces conditions, je fis au congrès du Parti ouvrier belge l'offre, qui ne fut pas accueillie, de démissionner pour ne pas devoir voter contre la reprise". Vers la fin du débat parlementaire, Vandervelde décida d'aller s'assurer sur place de la situation dans la colonie.

### *Vandervelde, voyageur tropical*

Le but du voyage en disait déjà assez. Fait remarquable, Vandervelde ne voulait pas seulement s'informer sur les situations intolérables qu'il dénonçait depuis des années, mais aussi "de me rendre compte, sur place, des perspectives bonnes ou mauvaises à résulter pour la Belgique du fait d'avoir, suivant un mot qui fit fortune par la suite, pris sa part dans 'le fardeau de l'homme blanc'".<sup>46</sup> Vandervelde publia deux livres consacrés à sa visite, un récit de voyage et un ouvrage de doctrine politique, où il démontre la différence entre un régime colonial capitaliste et une administration 'socialiste' des territoires d'outre-mer. L'approche de Vandervelde - à propos de laquelle on a du mal à voir quelque parenté avec le socialisme - revenait surtout à une exploitation économique plus efficace. S'adressant sans doute aux futurs colonisateurs potentiels, il conclut ainsi son récit de voyage: "...je tiens le Congo pour un champ d'action admirable, où l'on a déjà fait de grandes choses, mais où il reste tant de choses à faire que la mise en valeur en sera très onéreuse, du moins pendant les premières années. Quant aux réformes -spécialement en ce qui concerne la corvée du caoutchouc - je considère la Belgique comme engagée d'honneur à les réaliser. J'ai acquis la conviction que, même si elle est tentée de s'y soustraire, même si des considérations de justice, d'humanité ou de respect d'engagements internationaux ne les imposaient pas, encore faudrait-il les faire, parce que, du point de vue purement économique, le système actuel, le système de la contrainte, ne rend plus. (...) Les méthodes vicieuses d'exploitation finissent par rendre le travail forcé plus onéreux que le travail libre. (...) Ce régime nouveau exigera de ceux qui auront à l'établir infiniment plus de tact, de doigté, de préparation de la vie coloniale que le régime de la poigne et de la chicotte".<sup>47</sup> Une exploitation impérialiste civilisée, voilà ce que la direction du POB proposait comme 'politique indigène socialiste'. La Société Générale pouvait dormir sur ses deux oreilles: Vandervelde avait définitivement rayé l'anticolonialisme du programme de son parti. Pour ne laisser des doutes à personne, Vandervelde termina son récit de voyage par un "Tout le monde au Congo!": "...aux magistrats sans fortune... aux milliers de jeunes gens qui assiègent les ministères et les administrations pour obtenir une misérable place (...). S'ils ont les reins solides et le foie en bon état, qu'ils aillent plutôt au Congo. Us y trouveront des traitements plus élevés, des occasions nombreuses de se mettre hors pair, et, surtout, une vie plus libre et plus intéressante, au milieu de toutes les possibilités des pays neufs, dans la majestueuse solitude des forêts de la brousse".<sup>48</sup>

La Société Générale n'aurait pu rêver d'un meilleur recruteur de cadres coloniaux. Mais Vandervelde ne travaillait pas seulement pour la Générale; il devint aussi l'avocat de l'attribution de concessions à des groupes monopolistes étrangers. Le principal candidat, le producteur de savon anglais Lever, fouillait le continent africain à la recherche de palmiers et d'arachides oléagineux. "Le jour qu'il (Monsieur Lever) sera au Congo, sera un jour avantageux pour les indigènes", annonça Vandervelde à la Chambre.<sup>49</sup> Dix jours plus tard, le 14 avril 1911, le lord anglais Leverhulm signa un accord avec le gouvernement belge lui attribuant un domaine de 750.000 hectares dans la zone Kwango-Kwilu. Une filiale congolaise fut immédiatement fondée, appelée Huileries du Congo Belge (HCB), au sein de laquelle le parti socialiste belge reçut un siège d'administrateur en remerciement des services rendus!

### *Vive l'Etat belge et son roi ! Non à la révolution russe !*

Les choses allaient maintenant se passer vite pour la direction du POB. L'opposition interne à la politique pro-coloniale était brisée. Peu après, c'était l'effondrement des derniers foyers de résistance à une participation gouvernementale. On pouvait même commencer à se demander si la direction du POB était encore républicaine. A l'occasion du serment constitutionnel du nouveau roi, Albert 1er, les socialistes étaient présents... pour protester. Mais lorsque le souverain promit solennellement de suivre une 'politique d'humanité et de progrès' au Congo, la délégation atterrée vit son président Vandervelde applaudir avec enthousiasme.<sup>50</sup> Louis de Brouckère, qui appartenait encore aux 'anti-ministériels' avec De Man, écrivit à ce sujet: "Toutes ces petites déviations qui n'ont en elles-mêmes qu'une valeur anecdotique acquièrent une valeur symptomatique, dès qu'on les collationne et qu'on les considère comme un tout. Elles montrent, mieux que tout, le degré progressif d'accommodement du socialisme avec les institutions bourgeoises (...)".

Il va de soi que la bourgeoisie belge était enchantée par cette évolution. Au début de la guerre, sa toute première initiative fut de nommer Vandervelde ministre d'Etat! Le processus de rapprochement mutuel se consacra ainsi par une sainte alliance pour la défense de la patrie et des intérêts nationaux. La direction du POB lia le sort de la classe ouvrière à celui de la bourgeoisie, en se rangeant derrière 'sa' bourgeoisie dans un carnage insensé pour le maintien ou la redistribution des colonies. Vandervelde partit pour le front russe en 1917 pour y faire de la contre-propagande contre Lénine. Il conjura les soldats de poursuivre la guerre sainte contre l'Allemagne au lieu d'écouter ceux qui les invitaient à retourner leurs armes contre leur propre bourgeoisie. En effet, il y avait longtemps que le POB en était revenu.

### Notes :

1. Karl MARX/Friedrich ENGELS, 'Manifeste du Parti Communiste' in *Oeuvres Choisies*, T.I, Ed. du Progrès, Moscou 1976, p. 117.
2. *L'industrie en Belgique - Deux siècles d'évolution 1780-1980*, Crédit Communal et Société Nationale de Crédit à l'Industrie, 1981, p. 57.
3. *Id.*, p. 55
4. *L'industrie en Belgique*, *op.cit.*, p. 129.
5. Henri PIRENNE, *Histoire de Belgique*, Tome VII, Ed. Maurice Lambertin, Bruxelles 1948.
6. *L'industrie en Belgique*, p. 75.
7. Louis FRERE, *Etude historique des Sociétés Anonymes Belges*, tome II, p. 436.
8. Michel QUEVIT, *Les causes du déclin wallon*, p. 49.
9. Louis FRERE, *op. cit.*, p. 436.
10. *Histoire économique des grands pays capitalistes*, Ed. du Peuple, Pékin 1975, p. 100.
11. Paul BAIROCH, *Commerce et développement économique et l'Europe au XIXième siècle*, Ed. Mouton, Paris, 1976, p. 101.
12. LENINE, *Impérialisme, stade suprême du capitalisme*, Oeuvres, T. 22, Moscou, 1960, p. 261.
13. *Id.*, p. 206.
14. G. KURGAN-VAN HENTENRYK, *Jean Jadot, artisan de l'expansion belge en Chine*, Académie royale des sciences d'outre-mer, Bruxelles 1965.
15. *Id.*, p. 207.
16. G. KURGAN-VAN HENTENRYK, *Léopold II et les groupes financiers belges en Chine. La politique royale et ses prolongements (1895-1914)*, Palais des Académies, Bruxelles 1971, p. 822-823.
17. Comte L. DE LICHTERVELDE, *Léopold II*, L'édition universelle S.A., Bruxelles 1935, p. 55.
18. ROEYKENS, *Les débuts de l'œuvre africaine de Léopold II (1875-1879)*, Académie royale des Sciences Coloniales, Bruxelles 1955, p.23.
19. L. GREINDL, *A la recherche d'un Etat indépendant: Léopold II et les Philippines (1869-1875)*, Académie royale des Sciences d'Outremer, Bruxelles 1962, p. 55.
20. Pierre JOYE et Rosine LEWIN, *Les Trusts au Congo*, Société populaire d'édition, Bruxelles 1961, p 30.
21. *Comité Spécial du Katanga 1900-1950*, Ed. L. Cuypers, Bruxelles 1950, p. 51-58.
22. LENINE, *op. cit.*, p. 323.
23. *Rapport annuel 1910*, Société Générale de Belgique, p. 5.
24. Calculé sur base de: *Rapport annuel 1911*, Société Générale de Belgique, p. 51-58.
25. B.S. CHLEPNER, *Le marché financier belge depuis cent ans*, *op. cit.*, p. 97.
26. Marcel LIEBMAN, *Les socialistes belges 1914-1918: le POB face à la guerre*, La Revue Nouvelle, Fondation Jacquemotte, Vie ouvrière, 1986, p. 19.
27. Karl MARX, *La guerre civile en France*, Ed. Sociales, p. 16.
28. *La première internationale*, UGE 10/18, p. 338.
29. Claude RENARD, *La conquête du suffrage universel*, Fondation Jacquemotte, p. 67.
30. Emile VANDERVELDE, *Souvenirs d'un militant socialiste*, Ed. Denoël, Paris 1939, p. 45.
31. Emile VANDERVELDE, *op. cit.*, p. 43.
32. Emile VANDERVELDE, *op. cit.*, p. 53.
33. Polémique Rosa LUXEMBURG-Emile VANDERVELDE, *L'expérience belge*, p. 35-36.
34. Polémique LUXEMBURG-VANDERVELDE, *op. cit.*, p. 62.
35. Emile VANDERVELDE, *Souvenirs*, *op. cit.*, p. 63.
36. Louis BERTRAND, *Ernest Solvay, réformateur social*, Agence Dechenne, Bruxelles 1918.
37. Louis BERTRAND, *op. cit.*, p. 46.
38. Emile VANDERVELDE, 'Souvenirs', *op. cit.*, p. 37.
39. *Cinquantenaire de la Sté Solvay & de - Discours*, p. 24.
40. Louis BERTRAND, *op. cit.*, p. 20.
41. Emile VANDERVELDE, *op. cit.*, p. 73.
42. Intervention parlementaire, citée in Weverbergh, *Léopold II van Saksen Coburgs allergrootste zaak*, Kritak, Leuven 1981, p. 110.
43. Emile VANDERVELDE, *op. cit.*, p. 76.
44. *Id.*, p. 78.
45. *Id.*, p. 82.
46. *Id.*, p. 82.
47. Emile VANDERVELDE, *Les derniers jours de l'Etat du Congo*, éd. de la Société Nouvelle, Paris 1908, p. 191.
48. *Id.*, p. 196.
49. H. NICOLAI, *Le Kwilu, Etude géographique d'une région congolaise*, Bruxelles 1963, p. 312.
50. Louis DE BROUCKERE in *Le mouvement ouvrier en Belgique-1911*, Fondation Jacquemotte, Bruxelles 1965, p. 142.

### ***III. La Société Générale sort indemne de la crise et de la guerre***

L'entre-deux-guerres fut surtout caractérisée par trois éléments pour la Société Générale: la reconstruction, l'exploitation coloniale et la dépression des années trente. Les deux premiers facteurs apportèrent une nouvelle énergie à la Générale, ce qui lui permit de surmonter la crise sans problèmes. Comme c'est le cas lors de chaque grande crise, c'étaient les plus forts qui profitèrent de l'effondrement des plus faibles. Or, la Générale était plus puissante que jamais.

Cette puissance, elle la devait avant tout à l'exploitation coloniale. Evidemment, cette exploitation coloniale est passée sous silence par les défenseurs du 'capitalisme dynamique'. Pourtant, c'était de loin le pôle de développement le plus important de la Générale à l'époque.

Généralement, on ne retient qu'un seul épisode de l'histoire de la Générale de l'entre-deux-guerres : la réforme bancaire de 1934, scindant les institutions financières en deux parties, à savoir les holdings et les banques. Cette séparation est aujourd'hui remise en question par le monde bancaire, parce qu'à leur avis, elle constitue un handicap par rapport à la concurrence étrangère. L'effacement actuel des distinctions entre les diverses activités financières et la perspective de 1992 amèneront probablement le gouvernement à revoir ce statut juridique. Mais dans les années trente, cette scission était une mesure 'd'intérêt général' appliquée dans plusieurs pays. Il s'agissait surtout d'éviter que les grands ne soient entraînés par la déconfiture des petits. La Générale même s'en serait bien passée, mais ses délégués au sein du gouvernement contribuèrent à la rédaction des dispositions en question afin de les rendre aussi formelles et aussi inoffensives que possible. En fin de compte, c'était aussi un excellent bouclier contre les exigences de nationalisation visant le secteur bancaire, mettant ainsi le holding à l'abri.

Pour ce qui est de 'se mettre à l'abri', la Société Générale gagna d'ailleurs définitivement ses galons au cours de la seconde guerre mondiale. En effet, la 'doctrine Galopin' représente un bijou d'hypocrisie et de collaboration économique éhontée, qui resta cependant impuni. Du côté des socialistes, la Générale avait en tout cas peu à craindre. En effet, ceux-ci pouvaient difficilement examiner de trop près toutes ces données compromettantes sans remettre en question radicalement leur propre stratégie passée. Depuis 1933, le POB suivait aveuglément Henri De Man, qui proclama le 10 mai 1940 jour de libération historique tout en dissolvant le parti.

Dans ce chapitre, on verra évoluer la Société Générale de la guerre à la crise, de la crise à la guerre, bref, on pourra constater comment une banque et un holding dynamiques purent faire face victorieusement aux 'petits inconvénients' du capitalisme.

#### **Le contexte de la reconstruction**

Les destructions occasionnées par les hostilités avaient gravement amputé la production mondiale dans son ensemble, malgré le colossal effort militaire d'Etats comme la Grande-Bretagne et les Etats-Unis. En 1920, la production mondiale était inférieure de 7% à celle de 1913, la production agricole avait baissé d'un tiers et le commerce international ne représentait plus que la moitié de ce qu'il était avant la guerre.<sup>1</sup> Selon certaines estimations, la guerre aurait coûté quelque 260 milliards de dollars, que ce soit à cause des destructions infligées ou des fonds mobilisés. Cette somme représentait l'équivalent des dettes nationales cumulées depuis la fin du dix-huitième siècle, multipliées par un facteur de 6,5.

Toutefois, le prix humain de ce conflit était encore beaucoup plus lourd que celui des dégâts matériels. On comptait au moins 8 millions de morts, 7 millions d'invalides et 15 millions de blessés graves. Si l'on tient compte des conséquences indirectes, telles que les épidémies et les privations, la répercussion totale des hostilités se traduisait par 60 millions de vies humaines détruites ou brisées, dont la moitié rien qu'en Russie.<sup>2</sup>

Alors que la Russie se détournait de ce système insensé, le monde capitaliste dans son ensemble rassemblait toutes ses forces pour combler le plus vite possible les brèches et pour rétablir la grandeur nationale de chaque pays. En Allemagne, il fallut, pour ce faire, écraser une révolte ouvrière, mais cela n'inquiétait plus les sociaux-démocrates réformistes, qui, dans les deux blocs, s'étaient entièrement rangés dans le sillage de leur propre bourgeoisie.

Les rapports de force avaient été fondamentalement modifiés par la guerre. Le plus grand bénéficiaire de ces changements était sans contredit l'Amérique, qui commençait graduellement à remplacer la Grande-Bretagne comme première puissance industrielle.

<b>Index de production de marchandises</b>	<b>1913</b>	<b>1920</b>	<b>1925</b>
<b>Monde</b>	100	93,6	121,6
<b>Europe (sans la Russie)</b>	100	77,3	103,5
<b>URSS</b>	100	12,8	70,1
<b>Etats-Unis</b>	100	122,2	148,0
<b>Reste du monde</b>	100	109,5	138,1

L'industrie américaine s'était enrichie pendant toute la guerre en fournissant des biens et des capitaux sans subir de dégâts matériels. 'Grâce à la guerre', elle s'était forgé une position brillante dans les secteurs de pointe, tels l'automobile, l'aéronautique, la construction navale, la chimie de précision, le raffinage pétrolier, l'électricité, les aciers spéciaux, la réfrigération et les conserves. Cette avance technologique était encore renforcée par l'introduction de méthodes de production entièrement nouvelles conçues pour obtenir une production de masse, mieux connues sous le nom de taylorisme ou de travail à la chaîne.

En 1911, l'ingénieur Frédéric Taylor publia ses *Principles of Scientific Management*. A partir de 1914, son 'organisation scientifique de la production' fut appliquée dans les fabriques d'automobiles de Henry Ford. La plus grande nouveauté des dits principes consistait à fragmenter le travail d'ouvriers qualifiés en une multiplicité d'opérations simples et consécutives, susceptibles d'être confiées à des travailleurs non qualifiés. Cela amena, d'une part, l'instauration du travail à la chaîne et, d'autre part, la séparation complète des activités intellectuelles (la conception) et du travail manuel (la réalisation). La productivité monta en flèche, ce qui permit à Ford de payer des salaires beaucoup plus importants pour inciter les ouvriers à travailler dans les conditions les plus abrutissantes et les plus inhumaines.

Le taylorisme et le fordisme prirent d'assaut les différents secteurs industriels ainsi que l'industrie européenne en reconstruction. Ainsi, le gouvernement belge envoya une mission aux Etats-Unis dès 1918, sous la direction de Henri De Man, pour y étudier le système de Taylor.

Mais l'énorme augmentation de la productivité résultant de ces méthodes poussa rapidement les capacités de production au-delà des possibilités de débouchés existants. Après une brève croissance initiale, les marchés internationaux se trouvèrent saturés dès le début des années 20. Il s'ensuivit une stagnation prolongée de l'économie mondiale, qui ne fut jamais vaincue par la demande générée grâce à la reconstruction européenne. Après une forte reprise au cours des années 27-29, on vit le plus grand effondrement et la dépression la plus intense dans l'histoire du capitalisme.

L'économie belge suivit grosso modo la même courbe. L'expansion industrielle des premiers mois de paix s'essouffla fin 1920. Il fallut attendre 1924 pour que l'indice de production industrielle dépasse celui de 1913, alors qu'en 1929, il atteignait un record qui resta inégalé avant la seconde guerre mondiale.

Evolution de la production industrielle 1913-1940 (Belgique)<sup>3</sup>

Année	Indice	Année	Indice	Année	Indice
1913	100	1926	113	1933	106
1920	78	1927	125	1934	109
1921	71	1928	135	1935	122
1922	86	1929	139	1936	132
1923	95	1930	130	1937	144
1924	106	1931	116	1938	130
1925	106	1932	101	1939	139

En outre, la situation internationale était continuellement compliquée par une instabilité monétaire et une inflation chronique. Les finances publiques et la balance des paiements de la plupart des pays étaient complètement déboussolées par la guerre. L'Allemagne ployait sous les réparations, qu'elle était incapable d'acquitter. Les autres Etats, comme la Belgique, comptaient surtout sur des indemnités (qui ne venaient pas). Entre-temps, ces nations suivaient une politique d'expédients, en faisant des emprunts ou en créant de l'argent. Entre 1919 et 1925, la dette publique belge, dont la moitié était due à des créanciers étrangers, doubla. L'inflation ou la dévalorisation de l'argent atteignaient les 20% par an. Il était temps pour le grand capital de remettre de l'ordre dans tout cela. On mit sur pied une spéculation contre le franc belge, provoquant la chute du gouvernement Poullet-Vandervelde. A cette occasion, le 'patron' de la Générale, Francqui, fit son entrée au gouvernement en qualité de super-ministre sans portefeuille. Le nouveau ministère procéda à une dévaluation, qui renforça artificiellement la position des produits belges sur les marchés étrangers.

A la même époque, on assistait sur le front monétaire à une lutte entre l'ancien étalon-or, qui représentait la suprématie britannique, et le dollar, exalté par l'impérialisme américain.

### **Les plus belles années de la Générale**

Cette période fort instable de l'entre-deux-guerres a probablement été la plus prospère de l'histoire de la Société Générale. Tant au niveau financier que sur le plan industriel les succès importants se succédèrent. Ils devaient donner à la Générale la forme et les dimensions qu'elle a grosso modo conservées jusqu'en 1988. La structure du holding fut consolidée pendant ces vingt années, tandis que le montant total des avoirs du groupe passait de 492 millions de francs en 1913 à 6.741 millions de francs en 1934, soit une multiplication par un facteur 14 en 21 ans! Quant aux profits de la Générale, ils augmentèrent de 9 millions de francs en 1919 à 234 millions en 1932.

Pourtant, au lendemain du premier conflit mondial, la situation avait paru moins prometteuse.

### ***Les blessures de la guerre***

L'appareil industriel et les avoirs de la Société Générale ne sortirent pas indemnes de la première guerre mondiale. Initialement, les occupants allemands avaient épargné les installations industrielles, mais à la fin du conflit, on les vit procéder à un démantèlement systématique, notamment de l'industrie lourde. Les machines les plus modernes furent transportées en Allemagne pour y être mises au service de l'effort de guerre; les machines hors d'usage furent tout simplement démolies pour être transformées en ferraille pour la production d'acier. C'était surtout la sidérurgie belge qui encaissa les coups les plus durs. En 1918, Cockerill avait encore deux hauts fourneaux sur sept en fonctionnement, neuf de ses laminoirs étaient perdus, tandis que 4500 wagons de ferraille de machines quittaient l'entreprise en direction de l'Allemagne. La Providence à Charleroi ne gardait qu'un haut fourneau sur cinq, tandis que la fonderie d'acier et la plupart des laminoirs étaient détruits. Au total, à peine onze hauts fourneaux de la sidérurgie belge sur cinquante-sept avaient survécu à la guerre. Quasi toutes les

fonderies d'acier et presque tous les laminoirs étaient hors d'état de fonctionnement. Par contre, la production de charbon demeurait indemne, mais la production de coke ne représentait plus que 70% de la capacité d'avant-guerre.<sup>4</sup> Dans l'industrie légère, la situation était à peine meilleure. L'industrie textile avait perdu la moitié de ses 1.600.000 goujons de bobine. Des pertes sensibles avaient également été subies par l'industrie chimique.

A la fin de la guerre, l'ensemble des activités industrielles ne représentait plus que 30% de la production de 1913. Les dommages directs infligés par les hostilités, telle la destruction des ponts et chaussées, étaient estimés à environ 3,5 milliards de francs-or d'avant-guerre par le célèbre économiste anglais Keynes.<sup>5</sup>

Mais les pertes ne s'arrêtaient pas là: il s'y ajoutait celles de diverses filiales étrangères de la Générale, notamment des entreprises sidérurgiques et métallurgiques russes nationalisées par le jeune Etat bolchevique. La Société Générale ainsi que Cockerill durent assister impuissants à la l'abandon d'un de leurs terrains d'exploitation les plus prometteurs. Tandis que Cockerill perdait la très lucrative Société Dniéproviennne, la Générale voyait lui échapper la Métallurgie Russo-Belge et les charbonnages associés. La Compagnie Mutuelle des Tramways faisait aussi une croix sur un gros portefeuille d'actions dans les sociétés russes de chemins de fer, de trams et d'électrification, ce qui l'obligea à restructurer complètement son patrimoine. C'est ainsi qu'apparut, en 1919, la Société d'Electricité et de Traction (plus tard Tractionel), qui se concentra sur le marché intérieur de l'électricité.

Dans son rapport annuel de 1922, la Générale commenta ces coups pénibles de la façon suivante: "En envisageant uniquement la question économique, une conclusion s'impose cependant: c'est la condamnation du système étatiste que le gouvernement soviétique a appliqué à l'extrême par la nationalisation de la terre, de tous les moyens de transport et des entreprises industrielles".<sup>6</sup> La Générale réservait encore quelques qualificatifs politiques aux Soviets, allant de 'dictateurs' à 'voleurs'. Au zénith des conquêtes coloniales et immédiatement après une guerre impérialiste, ces allégations ne manquent pas d'arrogance.

Suite à l'effondrement de l'Allemagne et de l'Autriche-Hongrie, la banque bruxelloise subit aussi des pertes en Europe centrale. En outre, plusieurs puissances concurrentes étaient sorties du conflit beaucoup moins meurtries. Bien au contraire, elles avaient profité de la production de guerre pour procéder à une modernisation accélérée; ce qui les mettait en bonne position pour continuer la guerre pacifique avec pour enjeu le contrôle des débouchés.

### *La Générale saisit ses chances*

Toutefois, ces conditions économiques désastreuses offraient aussi des chances exceptionnelles aux groupes capitalistes les plus forts et les plus rusés. La Générale profita effectivement le mieux de la campagne de reconstruction nationale. Cela apparaît rien qu'en regardant l'évolution de ses moyens et ressources propres.<sup>7</sup>

<i>En millions de FB</i>	<b>Moyens Propres</b>		<b>Fonds de Tiers</b>		<b>Total moyens</b>	
	<b>1912</b>	<b>1920</b>	<b>1912</b>	<b>1920</b>	<b>1912</b>	<b>1920</b>
<b>Société Générale</b>	190	403	370	1387	580	1790
<b>Filiales (banques)</b>	105	234	396	2266	501	2500
<b>Banques alliées (Banque Belge pour l'Etranger, Banque d'Outremer, Banque Italo-Belge.)</b>	97	185	411	1025	508	1210

Au niveau financier, la Générale put profiter de la demande importante de capitaux suscitée par la reprise économique ainsi que de l'instabilité financière et monétaire. Il ne faut pas oublier qu'à l'époque, la Générale était à la fois une banque de dépôt et une banque d'affaires (ou holding).

Comme banque de dépôt, elle participait à la mobilisation de l'épargne, qu'elle prêtait ensuite à l'Etat et à l'industrie. Les réparations allemandes proprement dites se firent attendre pendant longtemps, ce qui créa une forte demande de capital. Des compagnies comme Cockerill, La Providence, la FN et les ACEC pouvaient exiger des indemnités représentant respectivement 200, 100, 59 et 11 millions de francs, des sommes qui leur furent avancées à l'aide d'emprunts d'Etat.

Dans son rôle de banque d'affaires, elle voyait l'occasion d'augmenter ses participations dans de nombreuses entreprises, profitant du besoin pressant de capitaux. A l'occasion de son centenaire, la Générale écrivit dans son livre commémoratif: "Les premières années qui suivirent la cessation des hostilités constituèrent pour les banques une période d'activité intense et fiévreuse. (...) Les mêmes causes produisant des effets identiques, l'intervention de la Société Générale au lendemain de la guerre s'imposait en raison des traditions qui associent toute son histoire à celle de l'activité économique du pays. Au reste, les situations respectives de 1835 et de 1918 offraient des similitudes frappantes. Dans l'un comme dans l'autre cas, ne s'agissait-il pas de constituer l'édifice de la production sur des bases nouvelles? (...) Ce qui manquait surtout aux entreprises industrielles quelle qu'en fut la nature, c'étaient des moyens financiers nouveaux. Les sociétés établies en Belgique avaient à rembourser notamment les importantes avances que les banques leur avaient largement consenties durant l'occupation. D'autre part, le remplacement du matériel enlevé, la réfection des installations, l'achat de matières premières et le paiement des salaires exigeaient des disponibilités abondantes que les entreprises cherchèrent à se procurer en accroissant leurs moyens d'action. Aussi les deux premières années de la restauration furent-elles une ère d'augmentation du capital des sociétés. La Société Générale participa largement à ce mouvement avec la plupart des grandes banques du pays".<sup>8</sup>

Dès 1917, alors que les troupes en présence s'entredéchiraient, la Générale s'était préparée à cette occasion inespérée, en fondant l'Union Financière et Industrielle Liégeoise (UFIL), un holding destiné à prendre des participations dans la région liégeoise. En 1919, ce holding acheta au séquestre la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre de Herstal, une revanche presque symbolique sur le complexe militaro-industriel allemand, pour le compte duquel la FN avait travaillé pendant toute la guerre. La Générale avait d'ailleurs bien compris le caractère lucratif de la production d'armes: aussi ne perdit-elle pas de temps avant de créer une fabrique de munitions, les Poudreries Réunies de Belgique (PRB). En 1922, elle prit une participation dans la Société des Usines à Cuivre et à Zinc, toujours par l'entremise de l'UFIL.

Entre-temps, la Générale avait aussi élargi ses participations directes. En 1919, elle prit le contrôle du constructeur de matériel ferroviaire Brugeoise et Nicaise et Delcuve, appelé à devenir la Brugeoise et Nivelles (BN). Avec les 4.000 kilomètres de voies ferrées gravement endommagées et le parc de locomotives saccagé, c'était vraiment une affaire en or. En 1920, la Générale fit son entrée dans la compagnie électromécanique la plus prometteuse du pays, contrôlée par la famille Empain: les Ateliers de Construction Electrique de Charleroi (ACEC). La même année, elle s'empara de 45% des actions des Hauts Fourneaux et Aciéries de Differdange-Saint-Ingbert-Rumelange (HADIR), une société constituée d'aciéries au Luxembourg, en Lorraine et dans la Sarre. Comme on le verra plus tard, ce n'était là que le début d'une offensive dans la sidérurgie. Au cours de ces années, la Générale entama le développement d'un de ses points d'appui futurs, la production électrique. Elle devint actionnaire de la Société d'Electricité de l'Escaut, de la Société d'Electricité de la Campine et plus tard d'Electrobel, de Distrigaz et d'UCE-Linalux. C'était un secteur en pleine expansion: alors qu'en 1920, 43% de la population était raccordée au réseau électrique, en 1929 ce chiffre était passé à 96%. L'approvisionnement de ce secteur se faisait de plus en plus à partir des mines du Limbourg, dont l'exploitation houillère s'avérait, avec le temps, beaucoup plus rentable que celle des bassins wallons.

"Au total, la Société Générale de Belgique acquiert de 1917 à 1930, des intérêts dans 85 entreprises et participe à 129 augmentations de capital, sans compter les opérations de ses propres filiales."

Dans le registre 'opérations propres des filiales', il faudrait surtout mentionner les nombreuses fusions et restructurations, qu'entraînaient la création d'entreprises de dimension plus importante. C'est ainsi que la fusion de six sociétés de coton donna naissance à l'Union Cotonnière (1919), alors que la réunion de quatre entreprises chimiques fut à l'origine de l'Union Chimique Belge (UCB-1928) et celle de sept compagnies de tabac donna le jour à l'Union Financière Belge des Tabacs (Tabacofina-1928).

Régulièrement, ces regroupements donnaient lieu à des associations avec d'autres groupes financiers, comme dans la chimie pour les familles Janssen-Solvay-Boël-Empain. La Générale continua aussi l'édification de son empire dans les industries du non-ferreux et du verre.

On assistait donc à un renforcement gigantesque de la position de la Générale en Belgique, ce qui en faisait non seulement un holding diversifié avec des ramifications dans tous les secteurs industriels, mais aussi - et de loin - la plus grande banque du pays.

La part prise par la Société Générale dans l'ensemble des secteurs industriels en 1931 a été calculée par le professeur Van der Valk, qui arrive aux pourcentages suivants<sup>10</sup>:

Charbonnages : 25 à 30%	Verre : 40%
Métal : 48%	Chimie : 30%
Zinc : 60 à 75%	Soie artificielle : 40%
Cuivre : 100%	Coton : 10%
Rail & Tram : 20%	Sucre : 90%
Transport maritime : 40%	Tabac : 50%
Electricité : 15%	

Elle ne resta absente que d'un seul secteur, celui de l'automobile. Pourtant, il y avait à l'époque plusieurs marques automobiles belges importantes sur le marché, notamment la Minerva, la plus connue. Ces constructeurs locaux allaient disparaître l'un après l'autre, éliminés par la concurrence des grands étrangers, qui avaient déjà leurs ateliers de montage 'système Taylor' chez nous depuis le début des années vingt, comme Ford et General Motors à Anvers. En 1929, ces constructeurs étrangers produisaient 42.000 véhicules contre à peine 6.000 unités pour l'ensemble de leurs homologues belges. La FN, qui produisait des voitures depuis 1901, se concentra de plus en plus sur les modèles de luxe; finalement, elle abandonna ce secteur pour se consacrer entièrement à celui - beaucoup plus facile - des armes.

### ***Tout sur le Congo***

La Générale ne manquait cependant ni d'ambition, ni d'appétit, mais elle choisit de les satisfaire avant tout dans la colonie. La perte des autres points d'appui d'outre-mer, comme ceux en Russie, au Canada et en partie aussi en Chine, était peu importante comparée à l'expansion tumultueuse en Afrique centrale. Au début de la guerre, les avoirs coloniaux étaient essentiellement contrôlés par deux institutions: la CCCI et la Banque d'Outremer. Au sein de ces deux organismes, la Société Générale n'était qu'un des participants - et même pas un des principaux.

En fait, le contrôle réel était concentré en grande partie entre les mains du banquier et colonel Albert Thys. Celui-ci avait fondé la Banque d'Outremer, elle-même représentée dans la Compagnie du Congo pour le Commerce et l'Industrie. Cette CCCI était le partenaire privilégié du roi Léopold II. A ce titre,

elle participa à la création du Comité Spécial du Katanga (CSK) et de la Compagnie du Kasai, deux organismes mi-privés, mi-publics, qui se virent confier des compétences administratives dans les provinces en question. Le CSK devint à son tour le principal bailleur de fonds de l'Union Minière et de la Géomines. En 1909, la CCCI fonda la banque la plus importante de la colonie, la Banque du Congo Belge (la future Belgolaise).

Pour contrôler l'économie congolaise, il fallait que la Générale s'emparât de la Banque d'Outremer, car cela lui donnait la mainmise sur l'empire Thys. Ses ambitions furent facilitées par la mort du colonel Thys en 1915. Finalement, en 1928, la Banque d'Outremer fut entièrement absorbée par la Générale. C'est ainsi que la Société Générale s'acquit automatiquement un monopole sur les richesses katangaises, exploitées par cette pièce maîtresse qu'était l'Union Minière. A l'époque, les cadres et les techniciens de cette entreprise étaient surtout des Anglo-Saxons (des Sud-Africains) engagés par la Tanganyika Concessions Ltd, qui avait assuré toute la prospection géologique. En quelques années, ce cadre se trouva transformé: le nombre des employés belges s'accrut de 44% en 1920 à 91% en 1930.<sup>11</sup>

En reprenant la Banque d'Outremer, la Générale prit en passant le contrôle d'une série de participations en Chine, ainsi que dans d'autres entreprises comme Laura en Vereeniging (un groupe minier aux Pays-Bas) et les Papeteries de Belgique.

Peu avant la reprise de la Banque d'Outremer, la répartition géographique du portefeuille de la Générale avait déjà subi des modifications importantes<sup>12</sup>:

	1911	1927
<b>Belgique</b>	59	68
<b>Congo</b>	3,7	17
<b>Autres</b>	25,5	15

Cette reprise allait encore renforcer la concentration des activités sur la Belgique et le Congo.

### *L'exploitation coloniale et la métropole*

Après la reprise du groupe Thys, la Générale contrôlait environ 70% de l'économie congolaise.<sup>13</sup> Ses tentacules s'étendaient sur une gamme très large d'activités telles que l'agriculture, les mines, l'industrie, l'énergie et les transports.

Au niveau agricole, un des maillons les plus importants était la société Cotonco, la plaque tournante de l'industrie du coton, qui appartenait à la CCCI. En effet, cette entreprise possédait 66 fabriques d'égrenage sur 105.<sup>14</sup> Dans la métropole, la Générale avait réuni après la guerre six filatures de coton en une grande Union Cotonnière; celle-ci bénéficiait maintenant d'approvisionnements bon marché en provenance de la colonie.

L'exploitation minière jouait un rôle identique pour l'industrie transformatrice de la métropole. Mentionnons d'abord la perle coloniale, l'Union Minière, appelée à devenir le plus grand producteur de cuivre au monde après les géants américains Kennecott et Anaconda, le premier producteur de cobalt et un des principaux producteurs d'étain, d'uranium et de zinc.<sup>15</sup> Des millions de tonnes de ces précieuses matières premières furent expédiées aux sociétés de produits non-ferreux en Belgique. En 1919, la reprise et la fusion de trois petites compagnies fut à l'origine de la Société Métallurgique de Hoboken avec sièges à Hoboken, à Olen et à Reppel. Celle-ci prit immédiatement des participations dans la Compagnie des Métaux Overpelt-Lommel et dans la Société Générale des Minerais, qui devait commercialiser les produits finis. A part l'Union Minière, il y avait aussi la Forminière (1906) et la Minière du Bécéka (1919), qui firent de la Générale le premier producteur mondial de diamants à

usage industriel. Plus tard, en 1937, une filiale fut installée à Bruxelles, le Diamant Boart pour la production d'outillage à diamant.

#### Production de matières premières dans la période 1906-1955<sup>16</sup>

<b>Union Minière</b>	<b>Cuivre</b>	4.671.000 tonnes
	<b>Cobalt</b>	76.000 tonnes
<b>Forminière</b>	<b>Diamant</b>	200.000.000 de carats (1 carat = 0,2 gr.)

Le transport de marchandises et de personnes entre la Belgique et le Congo fut à l'origine d'un autre joyau de la Générale à l'époque. Le holding prit une participation dans la Compagnie Maritime Belge du Congo, fondée en 1895. En 1930, elle fusionna avec la Lloyd Royal Belge (une compagnie assurant des approvisionnements pendant la guerre) pour former la grande société d'armateurs Compagnie Maritime Belge (CMB). En 1923, la Générale joua également un rôle dans la fondation de la Sabena, qui à l'époque assurait surtout des liaisons aériennes avec le Congo.

A part les activités d'exploitation, de transport et de transformation, la Générale s'occupait aussi de la commercialisation de matières premières et de produits finis. Dans la colonie, elle disposait à cette fin de la puissante Société Anonyme belge pour le Commerce du Haut-Congo SAB, qui commercialisait l'ivoire et le caoutchouc. Il y avait aussi la Profigo, qui organisait l'exportation d'aliments coloniaux (huile de palme, cacao...) et la compagnie Intertropical-Comfina, qui avait des agences commerciales dans toute la métropole.

Tout ceci devait favoriser le grand commerce entre la Belgique et sa colonie: entre 1913 et 1928 le volume du commerce s'accrut en moyenne de 21,5% par an. En 1929, plus de 50% des exportations et importations belges se déroulaient avec la colonie.<sup>17</sup>

Dans la colonie même, la Générale dominait aussi d'autres secteurs qui n'ont pas encore été mentionnés.

Commençons par les transports intérieurs: deux grands réseaux ferroviaires sur trois étaient contrôlés par la Générale, à savoir le B.C.K., gérant 2612 kilomètres de voies ferrées et la Compagnie de Chemins de fer du Congo, fondée en 1889 par la CCCI. L'Union Minière et la Société d'Electricité et de Traction collaboraient dans la construction de centrales électriques pour assurer l'approvisionnement énergétique du Katanga, entre autres par l'entremise de Sogefor (1925) et de Sogelec. Petrofina, qui comptait la Générale parmi ses actionnaires-fondateurs, reprit en 1924 la Société de Pétrole du Congo (Petro-congo), une autre création de la CCCI. Le secteur bancaire lui-même n'échappait pas à l'emprise de la Générale: celle-ci était actionnaire principal de la Banque du Congo Belge fondée en 1909, qui faisait fonction de banque centrale, et elle dominait également la première banque de dépôt de la colonie, la Banque Commerciale du Congo. Finalement, elle avait pris de nombreuses participations dans les quelques industries transformatrices de la colonie, comme les filatures et les fabriques de tissage, les cimenteries (Les Ciments du Congo), les entreprises de construction et la chimie (Sogechim).

#### *L'accumulation de capital*

C'est ainsi que l'empire colonial du roi Léopold II devint celui de la Société Générale. Alors que les revenus du commerce du caoutchouc et de l'ivoire avaient été initialement utilisés par Léopold II pour ériger des bâtiments et musées prestigieux à Bruxelles, 'l'esprit civilisateur' profitait maintenant en premier lieu à la Générale. Le passage du Congo sous la souveraineté belge en 1908 avait été universellement considéré comme la fin de conditions d'exploitation inhumaines dans la colonie, qui ne différaient guère de l'esclavage et qui provoquaient des cris de protestation dans le monde entier.

Mais l'exploitation 'humaine' qui lui succéda provoqua un pillage incomparablement plus important des richesses africaines. On estime que, du début de la colonisation à 1906, Léopold II tira quelque 20 millions de dollars du commerce du caoutchouc et de l'ivoire. Selon les mêmes sources (belges), près de 4.300 millions de dollars auraient quitté le Congo entre 1887 et 1953 sous forme de profits. Presque un tiers de la valeur produite totale sortit du pays comme profits.<sup>18</sup> De 1924 à 1940, la seule Union Minière remit pour 2,3 milliards de francs de dividendes à ses actionnaires.

La rentabilité des investissements ne cessa d'augmenter au cours de l'époque coloniale. Elle était bien plus élevée que la rentabilité correspondante des compagnies opérant en Belgique<sup>19</sup>:

<b>Rentabilité en % (Profits nets/fonds propres)</b>	<b>Congo</b>	<b>Belgique</b>
<b>1936-1939</b>	10,10	7
<b>1947-1950</b>	15,07	6,88
<b>1951-1954</b>	21,48	8,20

Ces profits exceptionnels résultaient évidemment avant tout du coût réduit de la main-d'œuvre. Dans son livre *Et l'Europe sous-développa l'Afrique*, Walter Rodney donne trois raisons pour expliquer pourquoi le travailleur africain gagnait tellement moins que son homologue européen contemporain. D'abord, l'Etat colonisateur étranger détenait le monopole du pouvoir politique suite à l'écrasement de toute opposition avec des moyens irrésistibles. Ensuite, la classe ouvrière africaine était très réduite, fort dispersée et instable à cause des migrations. Troisièmement, l'ouvrier africain n'était pas seulement exploité comme tous les travailleurs du monde, mais en plus il subissait les idées racistes des occupants européens, qui considéraient la race noire comme inférieure et donc valant pécuniairement moins.<sup>20</sup> Les travailleurs noirs engagés dans les mines et dans les plantations n'étaient pas rétribués suffisamment pour pouvoir survivre; aussi leur fallait-il s'occuper eux-mêmes de la production de leur propre nourriture. Le gouverneur-général de la colonie, Ryckmans, se sentit obligé d'avertir les patrons miniers des conséquences de cette situation. - "Et il montrait le danger du raisonnement des Blancs qui disaient: "A quoi bon décupler par l'adoption d'un outillage coûteux, le rendement d'un travailleur, quand il est si simple d'en embaucher neuf autres, qui produiront autant et coûteront moins cher que la machine?"<sup>21</sup>

Ce n'était pas tout à fait la situation de l'Union Minière, qui devait faire face à un manque de personnel indigène. Aussi était-elle obligée d'aller recruter sa main-d'œuvre dans des régions plus reculées - jusqu'en Zambie - et de lui témoigner plus d'égards. Toute sa politique avait pour but d'attirer des familles noires dans les bassins miniers. Elle y parvint en construisant des 'habitations', qui au début ressemblaient plus à des cages à poules en pierre, mais dont le confort devait s'améliorer ensuite. En outre, la compagnie minière augmenta les salaires, construisit des hôpitaux et améliora les services sociaux. Voilà pourquoi on peut dire qu'au début des années trente, les ouvriers de l'Union Minière étaient les mieux traités du continent.<sup>22</sup> Mais cette 'philanthropie' servait surtout à garder les ouvriers dans les mines. D'ailleurs, cet effort 'humanitaire' fut récompensé par un travail plus intense et plus productif: la productivité passa de 1,5 tonnes par ouvrier en 1920 à 5,8 tonnes en 1925!<sup>23</sup>

Dans ses tentatives de recrutement de main-d'œuvre, la Générale reçut l'appui sans réserve des missionnaires, par exemple des Bénédictins, dont le supérieur, monseigneur de Hemptinne, s'exprima dans les termes suivants: "Il est souhaitable pour le bien-être de ces enfants qu'ils deviennent des travailleurs, des ouvriers, des collaborateurs humbles mais nécessaires de la grande industrie au sein de laquelle ils sont nés".<sup>24</sup>

### ***L'accumulation du pouvoir***

L'emprise politique de la Générale sur les institutions coloniales n'était pas moins significative. La fusion entre le personnel dirigeant de l'Union Minière et celui des structures du pouvoir politique était

remarquable. Comment pouvait-il en être autrement puisque l'Union Minière produisait 10% des revenus congolais en 1924, 18% en 1926 et 24% - près d'un quart - en 1930?<sup>25</sup> Le contrôle de l'Union Minière, tout comme celui de la Forminière ou de la B.C.K., s'exerçait par l'entremise d'un organisme semi-public. Le Comité Spécial du Katanga (C.S.K.) possédait un droit de vote de 56% au sein de l'Union Minière. Ce C.S.K. était administré à son tour par six directeurs, dont deux étaient désignés par la Compagnie du Katanga et dont les quatre autres plus le président représentaient l'administration coloniale. Toutefois, cette distinction était purement formelle, car le pouvoir colonial envoyait régulièrement le gouverneur de la Société Générale pour défendre son point de vue. C'était notamment le cas de Paul Gillet. On voit à quel point la fusion des intérêts et des personnes était complète en constatant que tous les présidents de l'Union Minière, officiellement contrôlée par le C.S.K., ont toujours été des représentants éminents de la Générale. De cette époque à 1955, se succédèrent dans le fauteuil présidentiel cinq gouverneurs (le baron Baeyens, Jean Jadot, Alexandre Galopin, Gaston Biaise et Paul Gillet), un vice-gouverneur (Félicien Cattier) et un 'simple' directeur (Firmin Van Bree).<sup>26</sup>

Cet état de choses illustre les rapports de force réels: la Générale dominait, conjointement avec quelques autres groupes financiers comme la Banque de Bruxelles (Brufina), Lambert et Empain, les secteurs clés tant politiques qu'économiques de la colonie. Les hauts fonctionnaires de l'administration coloniale dirigeaient le pays en fonction des intérêts économiques de la bourgeoisie monopoliste belge. L'Etat intervenait en tant que bailleur de fonds et constructeur d'infrastructures bon marché, tandis que les actionnaires privés récoltaient les dividendes. C'était entre autres le cas du Chemin de fer du Bas-Congo au Katanga, administré par la Générale. La colonie avait apporté 70 des 80 millions de capital lors de la fondation de cette société en 1914, alors que l'Union Minière n'en avait mis que 10. Le transport des minerais se faisait à des prix entraînant des pertes financières à la compagnie de chemins de fer, ce qui donna lieu à un certain nombre d'interventions critiques à la Chambre. La réponse du pouvoir politique en dit long: "Cette obligation est dictée, expliquait-on, par des nécessités internationales résultant des marchés mondiaux où nos produits doivent être exportés et réalisés".<sup>27</sup>

### *Des monopoles aux cartels*

On assistait, en ces temps-là, à une lutte féroce sur ces marchés mondiaux qui croissaient trop lentement pour suivre les augmentations de capacité. L'équilibre 'spontané' entre l'offre et la demande, le principe fondamental de la théorie économique libérale, était entièrement rompu. La monopolisation constituait déjà une violation des principes de 'libre concurrence'; elle allait être suivie par un nouveau développement en contradiction totale avec les 'mécanismes de régulation automatiques'. Sur le marché international, on vit proliférer de toute part les cartels, en d'autres termes, des organismes qui administraient les accords de prix et de commercialisation entre les groupes monopolistiques. Ce n'étaient plus des alliances entre des groupes nationaux, comme il était courant d'en voir au dix-neuvième siècle, mais des accords au-delà des frontières, représentant une nouvelle phase dans l'internationalisation de la vie économique. Cependant, il faut dire que ces cartels avaient toujours pour but de protéger, contre les intrus, les marchés nationaux déjà conquis, ce qui revenait à créer de nouveaux obstacles au libre-échange. Lorsqu'un concurrent étranger se présentait, ces groupes recherchaient une répartition des marchés 'à l'amiable' plutôt que de se livrer une guerre des prix impitoyable qui leur aurait fait courir des risques inutiles à tous. C'est ainsi que le géant chimique américain Du Pont de Nemours, qui contrôlait 90% du marché des explosifs aux Etats-Unis, préféra ne pas s'attaquer aux producteurs européens sur leur propre terrain. Le marché du vieux continent était partagé entre des trusts européens tels que I.G. Farben en Allemagne et Impérial Chemical Industries (I.C.I.) en Grande-Bretagne. I.G. Farben devint plus tard un des principaux piliers du régime nazi comme fournisseur des chambres à gaz.

Les principaux cartels apparurent dans des secteurs comme le rail, la sidérurgie, le pétrole, l'équipement électrique (le cartel Phoebus dans l'industrie des lampes) et les matières premières (cuivre, étain, zinc,...).

A la veille de la seconde guerre mondiale, l'industrie allemande participait à cinquante-sept cartels internationaux; les entreprises industrielles françaises avaient conclu soixante-six accords de la même nature et leurs homologues britanniques en avaient signé quarante.<sup>28</sup> Au niveau belge, la Société Générale était largement représentée dans ces accords, entre autres dans la sidérurgie.

Cette série d'ententes internationales avait été précédée par une lutte acharnée avec formation de trusts nationaux. Alors qu'en 1850, la production de fer était répartie entre trois grands (Cockerill, Marcinelle et Couillet, Sclessin), sept producteurs d'acier se pressaient sur le marché national à la veille de la guerre. Le 18 mars 1919, le gouverneur de la Générale, Jean Jadot, réunit les principaux producteurs d'acier afin de former une espèce de trust sidérurgique belge. "Était-il raisonnable", dit le gouverneur, "de réédifier chaque groupe d'usines en réinstallant chez chacun, à coups de millions, les hauts fourneaux, les aciéries, les laminoirs, etc.? Et ne valait-il pas mieux, au contraire, profiter de ce que presque tout était à refaire pour réunir en un vaste 'pool' pour toutes ces entreprises et assigner à chaque groupe d'usines une spécialité?"<sup>29</sup> Jadot poussait à une fusion avec répartition du marché : "Pour lutter avec chance de succès, la spécialisation des fabrications est nécessaire, tout autant que la concentration des organismes de ventes (surtout à l'étranger), l'achat en commun des matières premières, la diminution des frais généraux, etc. La fusion des sociétés s'impose donc. Seul le groupement permettra de diminuer les immobilisations, dont le montant prévu est effrayant. Seul, par les économies indiscutables qu'il pourra faire réaliser, il pourra obtenir des prix de revient suffisamment bas pour nous permettre de lutter à nouveau avec chance de succès sur le marché international".<sup>30</sup>

La tentative tourna court, après quoi la Générale changea son fusil d'épaule. On assista à des prises de participation à grande échelle dans les autres compagnies. En 1920, la série commença par Hadir, en 1924, ce fut le tour de La Providence à Marchienne. En 1927 et 1928, la Générale acquit des actions de Cockerill. En 1927, sa filiale, les Aciéries d'Angleur, absorbèrent le groupe Athus-Grivegnée. Finalement, en 1928, la Générale devint un gros actionnaire d'Arbed, la compagnie sidérurgique luxembourgeoise fondée avec l'aide de Victor Tesch, un ancien gouverneur de la Générale. Avec ses 18% d'actions dans Cockerill, ses 17,5% dans La Providence, ses 45% dans Hadir, ses 16% dans l'Arbed et sa forte présence dans Angleur-Athus et Sambre et Moselle<sup>31</sup>, la Générale était en mesure d'établir un cartel sidérurgique belge Cosibel ('Comptoir de la Sidérurgie belge'), au sein duquel la plupart des entreprises sidérurgiques étaient représentées. Cosibel rejoignit immédiatement l'Entente Internationale de l'Acier, un organisme fondé le 30 septembre 1926, qui assurait la coordination des différentes ententes nationales. Cet organisme central suivait un principe simple: les marchés nationaux étaient réservés aux producteurs nationaux; les marchés d'exportation faisaient l'objet d'une répartition. En 1933, l'organisation comptait des groupes français, allemands, belges et luxembourgeois. L'année suivante, en 1934, ils furent rejoints par leurs homologues tchèques, hongrois et autrichiens et, en 1935, par les Polonais et les Anglais.

Sur le plan intérieur aussi, la cartellisation vivait de beaux jours. Début 1928, la Générale et la Banque de Bruxelles conclurent un accord de production et de vente pour leurs filiales concernées, le 'Comptoir Belge des Charbons Industriels'. Une même évolution s'observait parmi les compagnies verrières. En 1918, la production du verre n'avait pas encore dépassé le stade artisanal: on 'soufflait' toujours le verre. Les choses allaient changer avec l'introduction de deux procédés mécaniques; celui de la compagnie américaine The Libbey-Owens Sheet Glass Company et celui du Belge Emile Fourcault. En 1921, la Générale fournit un quart du capital pour la création de la Compagnie Internationale pour la Fabrication Mécanique du Verre, les autres partenaires étant Libbey-Owens et Solvay. A cause de l'évolution technique, la présence d'une main-d'œuvre hautement qualifiée n'était plus aussi indispensable. C'est ainsi que cette verrerie, la plus grande d'Europe, fut construite à Mol, où le sable blanc était disponible en abondance. En 1930, trente verreries fusionnèrent, dont la filiale de la Générale, les Verreries de Mariemont, pour former l'Union des Verreries Mécaniques belges (Univerbel). En juillet 1931, la Libbey-Owens Company et trois autres verreries constituèrent la nouvelle société Glaver. Un an plus tard, Univerbel et Glaver signèrent un accord de cartel pour se partager les marchés intérieur et extérieur.<sup>32</sup>

Les changements globaux occasionnés par la colonisation et la reconstruction se résument le mieux en analysant l'évolution de la composition du portefeuille<sup>33</sup>:

<i>% du portefeuille</i>	<b>1911</b>	<b>1919</b>	<b>1928</b>
<b>Banques et institutions financières</b>	37,8	47,3	34
<b>Chemins de fer</b>	21,2	11	7,3
<b>Charbonnages</b>	15,6	15,8	3,5
<b>Sidérurgie</b>	12,2	8,8	25,5
<b>Non-ferreux</b>	2,6	8	9,2
<b>Electricité</b>	1,5	1	3,9
<b>Diamant</b>	—	—	1
<b>Divers</b>	9,1	8,1	15,6
<b><u>Total</u> :</b>	100	100	100

### ***La grande dépression***

La production industrielle finit quand même par prendre son essor dans les années 1926-1928. L'industrie belge profitait de la conjoncture internationale favorable et de la dévaluation de 1926, qui avait rendu les produits belges moins chers sur les marchés étrangers. De grands profits furent réalisés, servant à l'expansion des capacités de production. En outre, d'importants emprunts furent utilisés à l'achat de biens d'équipement durables. Les compagnies découvrirent pour la première fois que le crédit pouvait être un 'levier positif, à condition que les intérêts qui en résultent soient inférieurs aux profits réalisés grâce à l'expansion de la production. Il était dans la logique du système de se jeter sans réfléchir sur ces profits supplémentaires sans penser aux conséquences d'un renversement de conjoncture. Or, celui-ci se produisit plus tôt que prévu. La brève période d'expansion des années 1926-28 n'avait été qu'un simple épisode.

Au début de 1929, l'agriculture et l'industrie américaines commencèrent à éprouver des difficultés pour l'écoulement de leurs marchandises sur le marché international. Les prix commencèrent à baisser. Après trois années de spéculation intense, la Bourse réagit par un effondrement désastreux des cours lors du 'jeudi noir', le 24 octobre. Le Congrès américain promulgua la loi Smoot-Hawley, une législation extrêmement protectionniste destinée à protéger les agriculteurs et qui provoqua des mesures de rétorsion dans le monde entier. Les débouchés et le commerce rétrécirent comme une peau de chagrin. A l'été 1932, la production avait été réduite à la moitié de celle de 1928 dans beaucoup de pays et le commerce international ne représentait plus qu'un tiers de ce qu'il était avant la crise. L'ensemble du système financier et monétaire fut soumis à une pression considérable lors de la faillite en mai 1931 de la grande banque autrichienne, la 'Kreditanstalt', suivie par la fermeture des banques allemandes et l'effondrement de la livre sterling.

En Belgique, la crise frappa à partir de la seconde moitié de 1930. L'indice industriel perdit 37% entre 1929 et 1932. La production d'acier brut tomba de 3,1 à 2 millions de tonnes. Le commerce extérieur diminua de plus de 50%. Le nombre de chômeurs augmenta avec une rapidité angoissante: en 1929, quelque 4% des assurés sociaux étaient sans emploi, en 1931, il en avait 28% et, en 1932, ce chiffre était passé à 40%! A cause du chômage et des brusques réductions de salaires, le marché intérieur se déprima un peu plus et l'économie se vit aspirer dans une spirale déflatoire sans issue. Au plus profond de la crise, en 1933, on nota 1237 faillites contre 500 dans les années 1928-29.<sup>34</sup> Quelques banques importantes payèrent leur témérité par la faillite, comme la banque du POB, la Banque du Travail. D'autres durent faire face à de graves difficultés, comme l'Algemene Bankvereniging, étroitement liée au Boerenbond.

## *La séparation des banques et des holdings*

De nombreuses banques, surtout les plus grandes, avaient une double activité à l'époque. Cet enchevêtrement de fonctions fut automatiquement soumis à de vives critiques suite à la crise et aux faillites bancaires.

En tant qu'actionnaires de compagnies, les banques - surtout les plus faibles - subirent de grosses pertes à cause de la vague de dépréciations boursières. Les actions perdaient toute leur valeur ou leur cours baissait de 30 à 40%, tandis que le paiement des dividendes était généralement arrêté pour des années. Pour beaucoup d'épargnants, c'était déjà une raison suffisante pour retirer leur argent de la banque. Mais vu leur rôle de créanciers et d'actionnaires de l'industrie, la plupart des banques avaient placé les dépôts à court terme sous forme de crédits à long terme pour l'industrie. Cela donna lieu à de graves problèmes de liquidité, qui ne pouvaient être résolus par la vente d'actions. Il n'y avait pas que les petites banques à se trouver en difficulté, la Générale elle-même n'y échappa pas. En 1928, elle avait acheté 400.000 actions de l'Arbed pour 500 millions de francs, qui ne valaient plus qu'à peine 100 millions au milieu de la crise. Les dividendes des filiales avaient tendance à se tarir: l'Union Minière cessa d'en payer entre 1932 et 1934, la Vieille-Montagne fit de même entre 1930 et 1935, l'Arbed en 1931 et en 1932, et la FN de 1930 à 1937. Mais un colosse comme la Générale encaissa mieux les coups.

Malgré tout, le risque que représentait une banque 'mixte' était apparu dans toute son acuité. Un risque qui a mis en péril toute la vie économique. C'est ainsi que l'on prit de plus en plus conscience du fait qu'une réforme du système bancaire s'imposait. Cela trouva son expression législative dans l'A.R. n°2 du 22 août 1934, pris en exécution de la loi sur les pouvoirs spéciaux du 31 juillet 1934; cet A.R. prévoyait la scission en deux parties des banques mixtes. On interdit aux banques de dépôt proprement dites de prendre des participations commerciales ou industrielles, activités qui furent regroupées sous une société de portefeuille ou holding. La Générale prit ainsi sa structure définitive: à côté de la Société Générale de Belgique qui gère toutes les participations du groupe, elle créa une Banque de la Société Générale pour assurer les fonctions purement bancaires. De la même façon, la Banque de Bruxelles devint une filiale du holding Brufina.

Cela ne changeait rien d'essentiel à l'enchevêtrement des capitaux bancaires et industriels. La stratégie de groupe, caractéristique de l'approche globale du capital financier n'était pas du tout remise en question. Ce qu'on fit, c'est installer les différentes fonctions dans deux locaux du même bâtiment, pour que la séparation de leurs activités soit officiellement visible. Près d'un an plus tard, l'A.R. n°185 institua la Commission bancaire, qui avait pour tâches de contrôler l'activité des banques et les émissions d'actions des holdings. Jamais la fonction régulatrice de l'Etat en matière économique n'était-elle apparue si clairement. Mais suite aux catastrophes des années précédentes, cette intervention n'était pas aussi surprenante qu'elle n'en avait l'air. On en trouvait d'ailleurs des variantes dans tous les pays capitalistes. En Allemagne, où le parti nazi s'était emparé du pouvoir, des mesures de sécurité parallèles furent prises, bénéficiant tant au système bancaire en tant que tel qu'à tout le système économique. Aux termes de la loi du 4 décembre 1934, un organisme de contrôle fut mis sur pied, tandis que des règlements de couverture minimale pour les crédits et des coefficients de liquidité étaient introduits.<sup>35</sup> Aux Etats-Unis, tout comme en Belgique, on assista à une séparation des fonctions de crédit et de participation.

D'autre part, on peut relever que la réforme bancaire était l'œuvre des représentants des banques mêmes et que son exécution était supervisée par des gouvernements où d'anciens ou futurs banquiers jouaient un rôle prédominant. C'est ainsi qu'on vit à l'époque une véritable constellation de barons financiers occuper des postes gouvernementaux, comme Theunis (Premier ministre, ancien membre de la direction de la Générale), Francqui (ministre sans portefeuille, personnage bien connu de la Générale), Sap (ministre des Finances, administrateur délégué de l'Algemene Bankvereniging), Van Cauwelaert (ministre des Affaires économiques, des Assurances Mercator), Van Isacker (ministre du Travail et de la Prévoyance sociale, ultérieurement vice-président de la Kredietbank).

Dès lors, la question de savoir si la réforme bancaire était ou n'était pas du goût de la Société Générale n'est pas vraiment pertinente. Probablement, la Générale n'avait pas besoin de scinder ses activités. Elle a dû considérer ces changements comme une limitation de sa liberté de manœuvre financière dans l'industrie. C'est ce qui apparaît à la lecture du rapport annuel de 1938: "Après une expérience de quatre ans nous pouvons raisonnablement conclure que les deux fractions résultant de la scission de nos banques d'affaires, à savoir les banques de dépôt d'une part et les sociétés de participation de l'autre, ne reproduisent ni le dynamisme ni la continuité de l'ancienne banque". En revanche, elle pouvait s'estimer heureuse d'un 'contrôle' qui maintint la concurrence entre les banques dans certaines limites, éliminant les excès et renforçant la sécurité du système de crédit.

Ce contrôle exercé par l'entremise de la Commission Bancaire restait entièrement entre les mains... des banques!

### *Le régime Galopin*

Lorsque intervint le décès du gouverneur de la Générale et homme d'Etat, Francqui, en 1935, Galopin lui succéda comme premier gouverneur du 'holding autonome'. Il préserva les intérêts de la Générale à travers la période mouvementée de la guerre, surtout grâce à un bel exercice d'hypocrisie, connu sous le nom de 'doctrine Galopin'.

Galopin a vu arriver la menace allemande. La Générale a été parmi les premiers à faire l'expérience de l'expansionnisme nazi - avec le capital financier allemand dans son sillage. En Europe centrale, plusieurs de ses participations furent annexées par les fers de lance du régime nazi, la Deutsche Bank et la Dresdner Bank. Par exemple, en Autriche, son partenaire bancaire, la Wiener Kreditanstalt, fut forcée, dès 1934, de coopérer avec la Deutsche Bank. Un sort identique attendait la Ceska Banka Union en Tchécoslovaquie. Lorsque Hitler s'empara des Sudètes en 1938, les avoirs de l'Allgemeiner Jugoslawischer Bankverein furent transférés à des banques allemandes. L'antisémitisme servait systématiquement de justification à cette démarche: il fallait remettre les avoirs juifs à la race aryenne. Les compagnies et les banques qui refusaient de coopérer se trouvaient qualifiées 'd'entreprise juive', ce qui entraînait leur saisie.<sup>36</sup> Galopin savait donc très bien ce qui l'attendait, lui et son holding, le jour où les troupes allemandes envahiraient le pays.

Le 15 mai 1940, à la veille de leur départ, Paul-Henri Spaak (ministre des Affaires étrangères) et Camille Gutt (ministre des Finances) convoquèrent les trois principaux banquiers du pays: Alexandre Galopin de la Société Générale, Max-Léo Gérard de la Banque de Bruxelles et Fernand Collin de la Kredietbank. Selon le rapport officiel rédigé par ces trois messieurs à la fin de la guerre pour décrire leurs activités (le gouverneur Biais signant pour Galopin qui était décédé en 1944), on aurait dit ce qui suit à cette occasion: "Les ministres exposèrent (...) que l'occupation de Bruxelles était imminente et qu'ils désiraient laisser derrière eux un groupe d'hommes auxquels ils pouvaient faire confiance pour servir de guide moral au pays occupé. Ils les chargeaient de donner à la population une orientation, des conseils et de continuer à maintenir le pays au travail dans la mesure qui leur paraîtrait nécessaire sous l'occupation".<sup>37</sup> Tout cela pouvait se résumer par la formule attribuée à Spaak par Collin: "Messieurs, je vous confie la Belgique!"

Le 'comité Galopin', qui fut ensuite élargi pour inclure quelques banquiers et industriels notoires, dont Léon Bekaert, Albert-Edouard Janssen et le baron Vaxelaire, constituait le véritable gouvernement de la Belgique occupée. Tout comme cela avait été le cas lors de la première guerre mondiale, l'absence des organes de direction parlementaires révélait qui étaient les vrais dirigeants dans le pays. Dans leur rôle de 'guides moraux', ils prescrivirent à la population ce que leur dictaient leurs intérêts stratégico-financiers. La 'doctrine Galopin' peut se résumer comme suit: toute résistance politique et économique serait vaine; elle ne pourrait que précipiter le pays dans la décadence politique, économique et morale. Voilà pourquoi il faut remettre le pays au travail. La logique de Galopin et des siens était qu'il valait mieux collaborer avec les Allemands que tout perdre. Quant aux occupants allemands, ils préféreraient la collaboration à la saisie, qui risquait de leur faire perdre les énormes possessions coloniales des

groupes belges. Comme l'écrivait le chef de cabinet allemand Gustav Schlotterer: "Il faut traiter très prudemment les entreprises ayant des possessions outre-mer. Exercer une pression sur elles signifierait que les possessions à l'étranger qui leur appartiennent encore jusqu'à présent, leur échapperaient, ce qui n'est pas dans l'intérêt allemand".<sup>38</sup> La doctrine Galopin permettait aux patrons de continuer à produire pour l'économie de guerre allemande comme si de rien n'était afin de garder le contrôle sur leur appareil de production. Plus tard, notamment après Stalingrad, beaucoup d'entre eux 'assureraient leurs arrières' en faisant des dons 'patriotiques' aux fractions les plus 'fiables' de la résistance, tandis que leurs aciéries et leurs mines produisaient pour Hitler. La seule restriction était de ne 'pas fabriquer des armes', activité que les groupes financiers étaient assez sages pour laisser sous tutelle ennemie, alors qu'ils en fournissaient les matières premières.

### ***Un cadeau de 64 milliards de francs pour l'occupant***

La collaboration active des grands groupes financiers et industriels dans le domaine de l'exportation de biens au profit de l'économie de guerre allemande fut le mieux illustrée par la création de la 'Banque d'Emission'.

Pour pallier à l'absence de la Banque nationale, les trois principaux banquiers, Gérard, Janssen et de Muynck (de la banque de la Générale) proposèrent aux instances allemandes de fonder un nouvel institut monétaire, qui devait assurer surtout les opérations d'avances, de versements et d'escompte. Cette Banque d'Emission fut mise sur pied deux mois après le début de l'occupation. Elle finança jusqu'au dernier moment, c'est-à-dire jusqu'en août 1944, les commandes allemandes à l'industrie belge. A la fin de 1940, on trouvait au sein du conseil d'administration de cette institution tous les ténors du monde financier et industriel : Galopin à côté des barons Empain et de Launoit pour les holdings, les trois banquiers précités à côté de Collin de la Kredietbank, les industriels Bekaert, Solvay, Gevaert, Van Dijck (Bell Téléphone), les patrons du textile Strubbe, Van de Vyvere, Mulier et Brasseur à côté du président de l'organisation du patronat, Graux.<sup>39</sup>

Avec un capital théorique de 150 millions (mais qui ne représentait en réalité qu'un tiers de cette somme), dont 60 millions à charge de la Générale (holding et banque), la Banque d'Emission couvrit pour 64 milliards les dépenses ennemies de toute nature sous l'occupation. Il ne s'agissait pas seulement de financer les exportations, mais aussi les dépenses faites par la section de propagande SS en Belgique, par l'Oberkommando der Wehr-macht (OKW ou Commandement suprême des Forces Armées allemandes), par le Reichsführer SS (c'est-à-dire Heinrich Himmler), ainsi que l'appui au VNV et à Rex, sans oublier les salaires dans les fabriques d'armes réquisitionnées (FN, Pieper, Sabca) et...les salaires des ouvriers belges en Allemagne! Près de 20 milliards auraient été remis aux autorités allemandes sur ordre, 'laut besonderer mitteilung', c'est-à-dire sans justification précise. Au total, la Banque d'Emission paya pour 15 milliards 377 millions de francs les salaires des ouvriers belges en Allemagne.<sup>40</sup>

C'est donc sur l'autorité de ce groupe sélect de financiers et d'industriels qu'un total de 64 milliards fut dépensé pour l'occupant allemand. Qui a finalement payé la note? La Banque d'Emission reçut l'argent de la Banque nationale, qui fit fonctionner la planche à billets pour financer ces coûts. Théoriquement, les dépenses en question étaient couvertes par la 'Deutsche Verrechnungskasse'. En réalité, il ne resta qu'un grand gouffre financier à la fin de la guerre, que l'Etat belge se trouva dans l'obligation d'assumer, et à travers lui, la population.

La grande industrie et les banques lièrent leur sort à celui de la machine de guerre allemande sous la direction de Galopin et de la Générale. Ainsi, ils pouvaient continuer à faire tourner leurs fabriques, mettre à l'abri leurs intérêts et engranger des profits grâce à la guerre. Par leur attitude, ils fournissaient une excuse indirecte à toutes les autres formes de collaboration économique. Si les gros s'y mettaient, alors pourquoi pas les petits? Pourtant, très peu de ces ténors de la collaboration économique furent condamnés et il n'y eut que quelques grandes compagnies à se voir infliger de légères amendes (Fabelta, Nestor-Martin, Petrofina...). L'élite financière et industrielle, qui avait assumé de façon si

exemplaire sa tâche de 'guide moral', pouvait donc organiser tranquillement la reconstruction et la lutte contre le communisme.

### ***La Générale et... Hiroshima***

A l'époque, un autre épisode peu honorable de l'histoire de la Générale se déroula dans la colonie, chez l'Union Minière.<sup>41</sup> A la veille de la guerre, un certain nombre de laboratoires français (Joliot-Curie) et américains (Otto Hahn) avaient procédé à des expériences avec de l'uranium qui furent à l'origine du développement de la bombe atomique. La mine d'uranium la plus riche du monde était, à cette époque, celle de Shinkolobwe au Katanga, appartenant à l'Union Minière. On y exploitait le gisement depuis 1921. On le transformait en radium pour certaines applications médicales, mais vu les stocks excessifs accumulés à la raffinerie d'Olen les opérations d'exploitation avaient été stoppées. Au début de la guerre, le directeur de l'Union Minière, Edgar Sengier, établit son siège principal aux Etats-Unis. Lorsque les Américains prirent la décision finale, en décembre 1941, de produire la bombe A, ils aboutirent inévitablement chez Sengier. Sans que le gouvernement belge à Londres en soit avisé, Sengier leur vendit toutes les réserves disponibles tout en négociant avec eux la réouverture de la mine. En fin de compte, les Américains jugèrent quand même plus raisonnable d'impliquer les gouvernements britannique et belge dans l'accord. Le ministre Camille Gutt, lui-même issu de la Générale, donna immédiatement son assentiment. Le 12 mai 1944, l'affaire était réglée et le traité signé. On rouvrit Shinkolobwe: 1.650 tonnes d'uranium furent immédiatement livrées aux Etats-Unis, qui avaient acquis l'exclusivité des fournitures d'uranium jusqu'au 6 février 1956. En contrepartie, la Belgique fut associée à l'exploitation industrielle et commerciale de l'énergie nucléaire. Pour les Américains, notamment le chef du projet Manhattan, celui de la bombe A, le général Leslie Groves, il s'agissait surtout d'obtenir un monopole sur les réserves mondiales d'uranium. Ainsi, l'ennemi principal, l'Union Soviétique, aurait eu toutes les difficultés de développer une bombe A 'rouge'. Pour localiser et acheter toutes les réserves existantes dans le monde, un nouveau plan secret fut mis sur pied: le 'Murray Hill Area'. On se faisait quelque souci à propos d'une réserve d'uranium à la fabrique d'Olen, dont les Allemands étaient parvenus à s'emparer au dernier moment. Mais une surprise encore plus grande les attendait en septembre 1944, lors de l'examen des archives de l'Union Minière à Bruxelles. Il apparut que les représentants de la compagnie à Bruxelles avaient vendu presque autant d'uranium aux Allemands entre juin 1940 et mai 1943 que Sengier en avait vendu aux Américains! Au fur et à mesure que les Alliés avançaient, des réserves non utilisées d'uranium furent localisées et transportées immédiatement aux Etats-Unis. Il restait une réserve dont les Américains ne pouvaient s'emparer, parce qu'elle était en zone soviétique près de Berlin: celle de la fabrique de 'l'Auer Gesellschaft' à Oranienburg. Afin d'éviter que les 60 tonnes d'uranium qui y étaient stockées ne tombent entre les mains des Russes, Groves fit raser la fabrique le 15 mars 1945 par 600 (!) avions américains.

C'est là que nous abandonnons (provisoirement) l'histoire de l'Union Minière. Tout comme celle de la Banque d'Emission et de la doctrine Galopin sous-jacente, elle montre que le capital ne connaît pas de scrupules lorsque le contrôle stratégique et le profit sont en jeu.

### **Le mouvement socialiste sous l'empreinte de De Man**

Le POB entama la période de reconstruction après 1918 en plein triomphe. Le roi Albert et la Société Générale implorèrent Vandervelde de ne pas rompre 'l'union sacrée' et d'éviter une révolution sociale.<sup>42</sup> Le parti était devenu indispensable pour le maintien de la paix sociale. Il se fit récompenser pour son attitude par des participations gouvernementales, le suffrage universel (masculin), la reconnaissance des syndicats et un certain nombre de lois sociales comme la journée des huit heures et l'indexation des salaires aux prix à la consommation. Le premier grand pacte national élevait le parti socialiste au rang de co-gestionnaire de l'Etat, de l'économie et de 'l'intérêt général'.

Cela suscita un vent d'optimisme politique et économique dans les rangs socialistes. A l'occasion des premières élections au suffrage universel simple (1919), le parti socialiste devint presque aussi fort que le parti catholique (36,7% contre 37%), tout en obtenant la majorité absolue en Wallonie (51%).

L'optimisme économique s'exprimait dans la conviction que les crises de croissance du capitalisme appartenaient définitivement au passé. On s'en prenait au 'déterminisme économique' du marxisme, en disant que ce système restait enlisé dans une analyse selon des critères purement économiques. La position déjà décrite selon laquelle la concentration économique et la socialisation étaient deux étapes spontanées d'une même évolution (Vandervelde) rendait moins urgentes les anciennes exigences de nationalisation. Pourquoi chercher querelle au capitalisme alors que celui-ci était mûr pour la socialisation? C'était en tout cas la position centrale des représentants du parti au congrès de la commission syndicale en 1920 consacré à la 'Socialisation des Industries' (à l'époque, le syndicat socialiste était encore une composante du parti).<sup>43</sup> Il fallait que la socialisation soit exécutée 'pas à pas', selon Delattre de la centrale des mineurs: "l'expropriation des industries doit plutôt se faire dans l'ordre et avec tact, afin de ne pas détruire l'appareil de production de la société, ou d'entraver les progrès de l'industrie et de l'agriculture" (Delsinne du *Peuple*).

En attendant cette 'socialisation' silencieuse, on assistait à l'heure de gloire des coopératives socialistes, avec comme pièce maîtresse la Banque du Travail. La confiance dans un développement sans coup férir de l'économie était si grande que la Banque du Travail fit des investissements irréflectés dans des entreprises. Lorsque la conjoncture s'inversa et que la dépression des années trente se manifesta, la Banque du Travail en fut la première victime.

La crise toucha surtout le parti socialiste sur le plan politique. Le parti qui se battait déjà depuis des années contre le 'catastrophisme' des marxistes, réunis en 1921 au sein du Parti Communiste, n'était pas du tout préparé à une catastrophe économique. En 1931, Vandervelde confia à Henri De Man, qui résidait en Allemagne à l'époque, la mission de donner une nouvelle politique économique au parti. Le fameux 'Plan du Travail' élaboré au Bureau des Etudes sociales sous la direction de De Man fut approuvé presque à l'unanimité (563.451 voix contre 8.500) et à grand renfort d'enthousiasme au congrès de Noël de 1933.<sup>44</sup>

### ***La percée du socialisme sans lutte des classes***

En 1911, De Man représentait encore l'aile gauche, marxiste du parti lorsqu'il écrivit avec De Brouckère son fameux pamphlet contre le réformisme étroit du POB.<sup>45</sup> La remarquable évolution politique de De Man, de l'extrême gauche à l'extrême droite, est aujourd'hui 'expliquée' un peu facilement comme une déviation psychologique, propre à sa personne. Et ce, comme s'il n'y avait pas de ligne dans cette trajectoire, comme s'il n'avait commis des faux pas qu'à la fin de sa vie. En disant cela, on sous-entend qu'il avait d'excellentes idées politiques, mais que ses opinions souffraient de quelque confusion. Cela permet de s'inspirer malgré tout sa doctrine économique sans être accablé d'opprobre politique. En effet, on peut dire que, depuis De Man, le principe de base économique du parti socialiste est définitivement devenu l'appui à un capitalisme dynamique. De Man est terriblement actuel dans sa démarche, mais la logique structurant ses idées est fort prudemment passée sous silence par ses partisans actuels au sein du parti socialiste.

D'abord, il y avait le combat philosophique contre le marxisme. Dans le 'socialisme éthique', son nouveau credo exprimé dans son livre *La psychologie du socialisme* (1926), il renversa l'ordre des choses. Le capitalisme ou le socialisme ne dépendent pas du système économique, de la propriété des moyens de production, mais de 'valeurs', de 'sentiments éthiques et moraux'. L'exploitation n'est pas une question de plus-value, mais une sensation psychologique. Le socialisme n'est pas une discipline scientifique, mais une 'religion', une impulsion socio-éthique. Il faut donc dissocier l'identification marxiste entre socialisme et lutte des classes, car le nouvel ordre mondial éthique ne pourrait jamais surgir d'une lutte pour la propriété. Les porteurs de l'ordre nouveau ne sont pas les travailleurs, mais les intellectuels, poussés par leur sens de la communauté, du service à la société.<sup>46</sup>

Nous retrouvons exactement le même type 'd'idéalisme révolutionnaire' dans les écrits contemporains du pape et du fascisme.

On trouve le lien entre cette conception philosophique et le 'Plan' ultérieur dans un texte bref mais très important, *Considérations sur l'Economie Planifiée* (1932). De Man exprimait sa pensée à l'issue du dernier congrès de la 'Taylor-society', auquel il avait assisté. Son 'socialisme d'intellectuels' reçut un contenu pratique. La 'Taylor-society' visait une organisation rationnelle de l'économie, fondée sur une organisation scientifique du travail. De Man croyait que, de cette façon, le profit serait remplacé comme motif de production capitaliste par des motifs sociaux. Ce livret constituait un hommage aux managers qui étaient en train de remplacer les propriétaires de capitaux, aux industriels qui cherchaient à secouer le joug des financiers. De Man termina son écrit par un appel en faveur d'un capitalisme dirigé.<sup>47</sup>

Un capitalisme dirigé selon les règles de 'l'intérêt général', telle était la grande idée de base du 'Plan' même. Pour la réaliser, il fallait briser 'l'hypercapitalisme' des banques. Limiter les attaques au 'mur de l'argent', à la 'dictature des financiers' constituait une démarche fort typique de tous ceux qui, comme les fascistes, appelaient à une 'révolution radicale' sans vouloir toucher aux fondements du capitalisme. Toutes les classes, tous les partis, tous les 'gens de bonne volonté' devaient s'allier contre les parasites.

De Man résuma les grands motifs politiques du Plan en quatorze points, connus sous le nom de *Thèses de Pontigny* (1934). Le socialisme ne pouvait plus se limiter à subir la crise passivement, il lui fallait vaincre celle-ci par une 'politique volontariste'. Le volontarisme, qui était déjà un concept central dans la théorie du socialisme éthique, reçut ici son prolongement politique pratique. Le socialisme se proposait comme gestionnaire de la crise, comme médecin au chevet du capitalisme malade. Ce réformisme 'révolutionnaire' était défendu ici pour la première fois, ouvertement et de façon conséquente. En d'autres termes, le parti socialiste devait participer activement dans la recherche de solutions susceptibles de sortir le capitalisme de l'ornière. "S'il devient impossible de couper un morceau toujours plus grand dans un gâteau qui devient sans cesse plus petit, alors il ne nous restera pas d'autre issue que de préparer un autre gâteau", soutenait De Man, qui lançait ainsi une phrase qui deviendrait particulièrement populaire dans certains milieux syndicaux (thèses 2 & 3). A cette fin, il fallait créer un front, "qui ne serait pas dirigé contre le capitalisme dans son ensemble, mais contre les éléments à l'intérieur du régime capitaliste, qui étaient les ennemis communs des classes laborieuses prolétarisées et non prolétarisées, à savoir le capitalisme monopolistique et en tout premier lieu le capitalisme financier" (thèse 11).<sup>48</sup>

Aussi, l'élément le plus connu du plan De Man est-il sa proposition de 'nationalisation du crédit'. La proposition n'a pas dû être accueillie favorablement par la Générale et les autres grandes banques visées (De Man parlait d'un petit nombre'). Pourtant, De Man avance dans ses mémoires que "c'est surtout sur le plan des réformes structurelles que le plan s'écartait des points de vue socialistes traditionnels. "D'abord, il mettait au rencart la fameuse et fumeuse socialisation des moyens de production qui faisait si bien à la fin de discours de meeting, sans que l'on ajoutât jamais, à cette révolution sans date et sans contenu"...<sup>49</sup> Ici aussi, De Man lança une nouvelle formule qui fait encore école de nos jours: "L'essence du socialisme est moins le transfert de propriété que le transfert d'autorité, en d'autres termes le problème de la gestion devient prioritaire par rapport à celui de la propriété" (thèse de Pontigny n°8).

Il ne fallait donc pas du tout exproprier le capital pour prendre le contrôle de la gestion, pour obtenir "une influence prépondérante sur la direction du système de crédit". De Man avait élaboré une alternative détaillée: la banque 'nationalisée' émettrait des titres de contrôle, qui ne représenteraient pas de capital ni ne donneraient droit à des dividendes; ils n'attribueraient qu'un droit de vote au titulaire. Lorsque l'Etat aurait émis suffisamment de papiers de ce type pour obtenir la majorité des voix, il y aurait de fait "un transfert d'autorité sans transfert de propriété".<sup>50</sup> Après, même les indemnités seraient devenues superflues et l'Etat pourrait 'nationaliser' les banques sans qu'il lui en coûte un franc.

Dans l'optique de De Man, cela présupposait évidemment que l'Etat devait manifester une autorité beaucoup plus forte. A côté de ses propositions relatives à toute une série d'organismes de planification, il montrait clairement ses idées politiques totalitaires. Il soutenait l'idée "d'un état fort contre les pouvoirs de l'argent", et d'une "démocratie autoritaire", où tous les pouvoirs iraient à l'exécutif (le gouvernement), tandis que "la séparation des pouvoirs si chère à la démocratie bourgeoise" était abolie<sup>51</sup> et que le rôle du Parlement était réduit à un "droit de regard et de contrôle" (Pontigny 9). A l'intérieur de cet Etat nouveau, un rôle important serait réservé aux organisations corporatives des patrons et des ouvriers qui, dans l'esprit de De Man, constituaient ensemble les principaux organismes de combat contre les financiers et pour "l'intérêt général." Bien que De Man se dissociât ainsi de l'idée fasciste d'une corporation, on ne pouvait en rien distinguer ses corporations de celles de Mussolini. En outre, sur base d'attaques radicales contre les parasites de la nation, il créa des organes de collaboration entre les classes, qui permettraient aux organisations du patronat et des ouvriers de participer à la direction du pays.<sup>52</sup> Selon De Man, la différence résidait dans le fait que les corporations 'socialistes' étaient créées volontairement et pas en vertu de décisions de l'Etat. "Pour nous, la reconnaissance de l'institution corporative par l'Etat est une confirmation, et non pas une oppression, de son autonomie. A la base de la démocratie industrielle avec organisation corporative doit se trouver la liberté syndicale."<sup>53</sup>

Qu'elle fût volontaire ou forcée, la version 'socialiste' d'une corporation n'envisageait pas davantage de lutte des classes. Pour De Man, le plan constituait d'ailleurs une alternative à la menace de révoltes ouvrières du début des années 30. La description saisissante qu'il donna dans ses propres mémoires d'un meeting de mineurs et de chômeurs à Quaregnon le 19 janvier 1935 en est la meilleure illustration:

"Je n'oublierai jamais ce spectacle, formidable et sinistre. Vers la tombée du jour, de la tribune dressée sur la place centrale du village, on vit déboucher de tous côtés d'énormes colonnes sombres, sans un drapeau, sans une fanfare, sans un cri. C'était comme si toute la colère de cette terre de misère s'était soudain rencontrée là pour une dernière menace muette. Cette menace, à certains moments, se tourna même contre les orateurs, surtout Spaak et moi, qui demandaient à la foule de ne pas faire la grève tout de suite.

Pendant de longues minutes, nous dûmes tenir tête aux clameurs de 'grève générale!' qui nous empêchaient de nous faire entendre. (...)

Dès mon retour chez moi, le soir même, et sous l'impression toute fraîche de ces scènes, j'écrivis et fis porter sur-le-champ au *Peuple* un article: "Il est moins cinq". J'y disais notamment: "Qui a vu ces visages, y a vu l'image du spectre de la faim; qui a regardé dans ces yeux, y a vu le spectre de l'émeute". (...) Les conclusions que j'en tirai: "Pas de politique de désespoir aussi longtemps qu'une autre est possible", et "l'heure du Plan doit sonner avant l'heure de la grève générale", indiquent dans quel sens j'essayai d'orienter le mouvement pendant ces semaines décisives."<sup>54</sup>

Louis De Brouckère était le seul ténor du parti socialiste à s'opposer à De Man, mais, comme ce dernier le fit remarquer dans ses mémoires, à mots couverts, "Louis De Brouckère, anti-planiste déclaré et passionné, fut de 1933 à 1940 l'homme qui, sans entrer en lice lui-même, dirigeait la résistance des socialistes conservateurs et lui donnait ses mots d'ordres".<sup>55</sup> On remarquera aussi qu'à l'époque, ceux qui s'en tenaient aux principes socialistes, étaient déjà qualifiés de 'conservateurs' d'un ton compatissant. De Brouckère prit sa revanche politique au 'Congrès de la Libération' du PSB en 1945: "Il y a longtemps que la pensée de De Man a pénétré le parti. L'action de De Man a abouti à une trahison. Vous pensez qu'entre cette pensée et cette trahison, il n'y a pas de rapport? J'ai toujours cru le contraire. Je me souviens qu'au moment où De Man développa son 'plan' qui devait remplacer le socialisme et alors qu'il était encore pour moi un ami, je lui écrivis une lettre de vingt pages, la fracture d'un bras m'ayant empêché de participer aux réunions du parti. Je lui disais, en précisant mes raisons: prenez-y garde cher ami; vous allez tout droit, sans vous en rendre compte, au fascisme. Je n'ai que quelques mots à retrancher de cet avertissement. Je disais: sans vous en rendre compte. Les

événements ont montré qu'il s'en rendait parfaitement compte. Je voudrais, avec la même amitié que je portais alors à De Man répéter à d'autres ce cri d'alarme et leur dire: prenez garde! Vous croyez vous trouver devant d'innocentes nouveautés. Des idées fascistes ne s'y dissimulent-elles pas sans que vous le compreniez?"<sup>56</sup>

### **'Notre' colonie**

Dans les nombreux livres et articles de De Man, on s'étonnera de ne pas trouver mention de la colonie. Le socialisme éthique n'avait-il rien à dire à ce sujet? Si, il y a bel et bien une phrase qui en parle dans le Plan. Sous le chapitre des 'Objectifs généraux' on retrouve: "L'insertion étroite du Congo dans la nouvelle communauté nationale".

La Société Générale pillait les matières premières de la colonie. De Man, qui s'attaquait violemment aux parasites financiers de la nation, voulait donc mieux insérer le Congo dans notre communauté au-dessus des classes! Personne dans la direction du POB ne s'en offusqua. Sur ce point, De Man ne faisait que répéter ce qui était acquis depuis longtemps: il fallait que la Belgique (la Générale) tire un maximum de profits des richesses immenses de la province africaine. Cet 'acquis' en revenait entièrement à Emile Vandervelde. En 1911, il avait clos le débat avec un livre où il exprimait sa vision sur l'avenir de la colonie : *La Belgique et le Congo*. Sa conclusion était: "Certains de nos amis ont pu croire, au lendemain de la reprise, qu'irréductiblement hostiles à toute politique coloniale capitaliste, nous devons prendre à l'égard du Congo une attitude purement négative, combattre pied à pied contre toute augmentation, fût-elle justifiée en elle-même, du budget des colonies et attendre une occasion favorable pour débarrasser la Belgique de sa colonie. J'ai déjà dit, à plusieurs reprises, pour quels motifs il me fut toujours impossible de partager cette opinion. (...) En dépit de toutes les résistances, la Belgique, ou si l'on aime mieux, la bourgeoisie belge est allée au Congo; elle y a pris des intérêts; elle y a incorporé des capitaux; elle y a créé des entreprises dont le nombre ne cesse d'augmenter, et personne ne peut sérieusement croire que, faisant, après vingt-cinq ans, machine en arrière, elle passe la main à d'autres, en s'infligeant, à tout point de vue, la plus humiliante des diminutions morales. Dès lors, ceux mêmes parmi nos amis qui considèrent le colonialisme, purement et simplement, comme un mal sans compensations, devront, pour le moins, attendre le triomphe de leurs doctrines, pour que l'abandon éventuel du Congo cesse d'être une utopie".<sup>57</sup>

Ainsi, la Générale pouvait continuer ses rapines à son aise, avec la bénédiction du POB. Abandonner la colonie équivalait aux yeux de Vandervelde à une humiliation morale. La solidarité du parti avec le colonialisme expansionniste était absolue. Aussi ne s'étonnera-t-on pas que la Banque du Travail prit des concessions au Congo, indubitablement pour donner un coup de main à 'notre' Générale dans sa grande œuvre civilisatrice !<sup>58</sup>

### **La guerre: une occasion rêvée?**

Suite aux efforts conjugués de Vandervelde et de De Man le principe de l'appui à un capitalisme industriel dynamique, lié au chauvinisme et au colonialisme, pénétra rapidement à tous les niveaux du parti et du syndicat. Que la situation alla en s'empirant, les extraits suivants de la journée d'étude *Le syndicalisme et la guerre* du 25 février 1940, moins de trois mois avant l'invasion allemande, le prouvent. Lambot, un des principaux responsables, y étudia les missions du syndicat. Il ne s'agissait pas d'arrêter la guerre, car personne n'y comptait plus; il ne s'agissait pas non plus de préparer la résistance, car les bagages pour quitter le pays étaient déjà faits. Il s'agissait avant tout de faire profiter l'économie belge de cette guerre inévitable!<sup>59</sup>

Ensuite, il s'agissait de déterminer comment faire mieux fonctionner l'économie d'après-guerre et comment réparer les 'dévastations de la guerre' avec les profits tirés du Congo.

"La Belgique, c'est aussi le Congo. C'est ici que l'on peut distinguer de grandes possibilités d'avenir pour notre pays. Le revenu national néerlandais est le triple du nôtre. La population des deux pays est

à peu près égale. La différence vient des ressources fournies par les colonies néerlandaises. Il s'ensuit que le niveau de vie aux Pays-Bas est plus élevé que chez nous. Il nous faut poursuivre le même résultat.

Le Congo est, en effet, une source inépuisable de toutes sortes de richesses. Il constitue un héritage national de valeur inestimable. Malheureusement, jusqu'ici, il n'y a que quelques privilégiés qui en ont tiré profit, notamment les sociétés qui y possèdent des concessions. Eh bien, une grande partie du rétablissement économique de la Belgique peut être liée à l'insertion directe de la colonie dans l'économie de la métropole. Il nous faudrait tirer du Congo le maximum de minerais et de matières premières végétales que nous achetons actuellement à l'étranger. Quant aux richesses minérales, il y en a bien plus que ce que l'on en tire actuellement. Mais pour matérialiser la grande richesse potentielle de notre colonie, que ce soit du point de vue minéral ou de celui de l'agriculture, il faudra d'abord s'occuper de l'équipement. On ne voit quels avantages l'industrie belge, et d'ailleurs toutes les formes de notre économie, pourrait tirer d'un tel programme d'équipement audacieux, en ayant à l'esprit l'insertion de la colonie dans l'économie de la métropole : il s'agirait d'étendre les moyens de transport, les routes, les fabriques; plus tard, d'édifier des villes, des agglomérations; de construire une flotte commerciale. A ces fins, il ne faudrait pas reculer devant les plans les plus ambitieux. N'était-ce pas d'ailleurs là un des buts de Léopold II, lorsqu'il offrit à son pays ce cadeau vraiment royal: d'étendre les frontières de notre petit pays surpeuplé, de lui donner de nouvelles ressources, et surtout de créer une disposition d'esprit qui correspondrait mieux avec ses qualités innées de volonté et de courage? L'exploitation du Congo fera plus demain pour réparer les destructions de la guerre que les impôts et les économies."<sup>60</sup>

Celui qui lit ceci dans le compte rendu officiel d'une journée d'étude syndicale comprendra pourquoi la Société Générale et sa doctrine Galopin purent compter sur tant de compréhension après la guerre. Et aussi pourquoi on ne lavera jamais le linge sale de l'Union Minière en public, du moins pas du côté du mouvement socialiste.

## Notes :

1. Paul KENNEDY, *The rise and fall of the Great Powers*, Random House New York, 1987, p. 279.
2. *Id.*, p. 278.
3. H. VAN DER WEE et K. TAVERNIER, *La Banque Nationale de Belgique et l'histoire monétaire entre les deux guerres mondiales*, Bruxelles, 1975, p. 407.
4. F. BAUDHUIN, *Histoire économique de la Belgique 1914-1939, Tome I, Grands et Misères d'un quart de siècle*, Editions Emile Bruylant, Bruxelles, 1944, p. 68-69.
5. *L'industrie en Belgique, Deux siècles d'évolution 1780-1980*, Crédit Communal et SNCI, 1981, p. 151.
6. Rapport annuel 1922, Société Générale de Belgique, p. 25.
7. W. SCHRAENEN, *De Koncentratie in het Bankwezen en in het Electriciteitsbedrijf*, De Wilde Roos, Bruxelles, 1923, p. 26.
8. *La Société Générale de Belgique 1822-1922*, p. 205-206.
9. *La Société Générale de Belgique 1822-1972*, p. 90.
10. Dr. H. M. H. A. VAN DER VALCK, *De betrekkingen tusschen banken en industrie in België*, De Erven F. Bonn N.V., Haarlem, 1932, p. 123.
11. B. FETTER, *L'Union Minière du Haut-Katanga, 1920-1940, La naissance d'une sous-culture totalitaire*, Cahiers du Cedaf, n°6, 1973, p.10.
12. Calcul sur base du Rapport annuel 1911, p. 51-58; Rapport annuel 1927, p. 77-88, Société Générale de Belgique.
13. Pierre JOYE, *Les trusts au Congo*, Société populaire d'éditions, Bruxelles, p. 202.
14. *Id.*, p. 205.
15. *L'Union Minière du Haut-Katanga 1906-1956*, Editions L. Cuypers, Bruxelles 1956, p. 220.
16. *L'Union Minière du Haut-Katanga, op. cit.; Forminière 1906-1956*, Ed. L. Cuypers, Bruxelles 1956, p. 198.
17. Jean-Louis MIEGEN, *Expansion européenne et décolonisation de 1870 à nos jours*, Ed. PUF, Collection Nouvelle Cléo, Paris 1973, p. 225.
18. Walter RODNEY, *Et l'Europe sous-développa l'Afrique*, Editions Caribéennes, Paris 1986.
19. P. JOYE, *op. cit.*, p. 27.
20. W. RODNEY, *op. cit.*, p. 27.
21. Cité dans P. JOYE, *op. cit.*, p. 90-91.
22. B. FETTER, *op. cit.*, p. 24.
23. *Id.*, p. 14.
24. *Id.*, p. 27.
25. *Id.*, p. 9.
26. *L'Union Minière du Haut-Katanga, op. cit.*, p. 275.
27. P. JOYE, *op. cit.*, p. 224.
28. Charles BETTELHEIM, *L'économie allemande sous le nazisme*, Maspero, Paris 1971, Tome I, p. 95.
29. *La Société Générale de Belgique 1822-1922*, p. 198.
30. *La Société Générale de Belgique 1822-1972*, p. 91.
31. Calculé sur base du 'Rapport annuel SGB 1928', p. 79-80 et du 'Recueil Financier 1929'.
32. J-L. DELAET, 'La mécanisation de la verrerie à vitres à Charleroi dans la première moitié du XXIème siècle', in *L'innovation technologique*, Editions de l'ULB, Bruxelles 1986.
33. Calculé sur base du 'rapport annuel de la Société Générale de Belgique 1911, 1919 et 1928'.
34. M. VAN AUDENHOVE, *La grande crise économique des années trente*, Crédit Communal de Belgique, Bruxelles 1980, p. 44-47.
35. BETTELHEIM, *op. cit.*, I p. 119.
36. Walter DE BOCK, 'La collaboration économique sous l'occupation', in *Contradictions* juillet-déc. 1973, p. 165.
37. Robert BILLIARD, *La contrainte économique sous l'occupation (1940-1945)*, Chez l'auteur, Bruxelles, 1946, P. 6.
38. W. DE BOCK, *op. cit.*, p. 164.
39. BILLIARD, *op. cit.*, p. 14-15.
40. Fernand DEMANY, *On a volé 64 milliards*, 1947, p. 19-20.
41. Rik COOLSAET, *Buitenlandse Zaken*, Kritak Louvain, 1987, chapitre 11.
42. Els WITTE, Jan CRAEYBECKX, *De politieke geschiedenis van België sinds 1830*, Standaard Uitgeverij, Antwerpen 1985, deuxième tome, Chapitre 1.
43. *De socialisering van de nijverheden*, Congrès de la Commission syndicale 1920.
44. Compte rendu dans le *Volksgazet*, 26 décembre 1933.
45. *Le mouvement ouvrier en Belgique (1911)*, Ed. de la Fondation Joseph Jacquemotte, Bruxelles 1965.
46. 'De psychologie van het socialisme', in *Hendrik De Man*, Standaard Wetenschappelijke Uitgeverij, Antwerpen/Amsterdam 1975, Deel 2
47. 'Overwegingen over geleide economie', in 'Hendrik De Man', *op. cit.*, Tome 4, p. 37-72.
48. 'Socialisme en Planisme' in 'Hendrik De Man', *op. cit.*, Tome 4, p. 301-329.
49. Henri DE MAN, *Après Coup - Mémoires*, Ed. de la Toison d'Or, p. 210.
50. 'De Uitvoering van het Plan van de Arbeid' in 'Hendrik De Man', *op. cit.*, Tome 4, p. 106.
51. 'Après Coup', *op. cit.*, p. 221.
52. Benito MUSSOLINI, *L'Etat Corporatif*, Vallecchi Editore Firenze, 1936.
53. 'Industriële democratie of kapitalistische diktatuur?' in *Volksgazet* 3 octobre 1934.
54. 'Après Coup', *op. cit.*, p. 237-238.
55. *Id.*, p. 236.
56. *La Charte de Quaregnon, déclaration de principe du Parti Socialiste Belge*, Ed. Fond, de Brouckère 1980, p. 194.
57. Emile VANDERVELDE, *La Belgique et le Congo, Le passé, le présent, l'avenir*, Félix Alcan, Paris 1911, p. 267-268
58. Mieke CLAEYS-VAN HAEGENDOREN, *25 jaar Belgisch Socialisme*, Anvers 1967, p. 329.
59. *Syndicalisme en oorlog*, Journée d'étude du 25 février 1940, p 24 e.s.
60. *Id.*, p. 30.

#### ***IV. La Générale perd du terrain (1945-1975)***

Peu de monopoles ou de holdings internationaux traversent 150 ans d'histoire sans connaître au moins une grande crise. La Société Générale, qui avait surtout édifié son empire en profitant, d'abord, de la première révolution industrielle et, ensuite, du colonialisme, ne pouvait y échapper.

La Générale ne semblait pas apte à surmonter la perte de ses mines, de 'sa' colonie et de la percée des multinationales. S'agissait-il de circonstances internationales ou d'une mauvaise gestion? Avait-on manqué de clairvoyance ou d'audace? Le débat fut lancé dès 1954. Le capitalisme châtie impitoyablement les retardataires. Mais après le 'plan De Man', le 'plan FGTB de 1954' nous confronte une nouvelle fois avec la question suivante : le mouvement ouvrier a-t-il pour tâche de jouer les chiens de garde du dynamisme capitaliste?

#### **La Pax Americana**

Les Etats-Unis étaient la seule grande puissance à être sortie renforcée et enrichie de la seconde guerre mondiale. Son appareil économique resté indemne a considérablement augmenté sa productivité. Il a crû de 50% pendant les hostilités, alors que la production de biens connut une croissance dépassant les 50 %. La production de guerre est passée de 4,5 milliards de dollars en 1941 à 37,5 milliards en 1943, atteignant 40% de l'économie nationale.<sup>1</sup> Les Etats-Unis dépassaient leurs concurrents que ce soit du point de vue de la productivité ou de celui du développement technologique. Sa suprématie égalait celle de l'Empire britannique en 1815: la bannière étoilée présidait aux destinées de deux tiers de la réserve mondiale d'or (20 milliards de dollars), de plus d'un tiers de la production internationale de marchandises et d'un tiers des exportations mondiales de marchandises. Avec sa marine colossale, sa flotte marchande immense, ainsi que son monopole nucléaire, la position des Etats-Unis comme superpuissance était inattaquable.

Le seul contrepoids international était le bloc communiste, qui sortit de la guerre économiquement affaibli mais considérablement renforcé politiquement. L'Union Soviétique, qui avait payé le prix le plus élevé dans la résistance antifasciste, pouvait compter sur un grand prestige international. L'URSS n'était plus seule: les huit pays 'de l'Est' vinrent se joindre à elle. En outre, on se battait en Chine, en Corée, en Indochine, en Indonésie et en Grèce. Le fantôme du communisme inquiétait la bourgeoisie internationale, d'autant plus que les communistes français, italiens et belges, qui avaient mené la résistance dans leurs pays respectifs, étaient plus forts que jamais.

Aussi, le premier souci des Etats-Unis fut-il de contenir le communisme. Le nouvel ordre international, la 'Pax Americana', fut bouclé au moyen de quatre verrous, qui fixaient à tous les niveaux la suprématie américaine.

Sur le plan monétaire, le dollar fut élevé au statut de monnaie internationale aux termes des accords de Bretton Woods (1944). Le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque mondiale furent créés pour le garantir.

Au niveau politico-économique, les Etats-Unis investirent dans la reconstruction d'une Europe vassalisée : le plan Marshall attribua 8,6 milliards 'd'aides' à l'Europe dévastée entre le 1er juillet 1948 et le 30 juin 1950, et ce, sous forme de prêts et de dons. La Belgique et le Luxembourg en reçurent 560 millions de dollars.<sup>2</sup> Ainsi, l'Europe devint aussi un grand débouché pour les exportateurs américains qui ne savaient que faire des surplus de guerre.

Ce cadeau politique avait un complément militaire, les accords de l'Alliance Atlantique (OTAN - 1949), qui devaient garantir les intérêts américains dans le monde entier.

Finalement, sur le plan commercial, la superpuissance américaine était mieux servie par le libre-échange, codifié dans les accords du GATT (1947).

L'industrie américaine de l'armement enregistra de grands progrès technologiques. Le radar, la fission et la fusion nucléaire, et la première application de systèmes d'ordinateurs pour le calcul de trajectoires balistiques étaient des inventions révolutionnaires qui ouvrirent la voie à la conquête de l'espace, à l'énergie atomique et aux machines à commande numérique. Pourtant, il serait difficile de parler ici d'une troisième révolution industrielle, car les évolutions les plus significatives s'étaient déroulées dans le domaine de la deuxième révolution technologique. Celle-ci vivait pour ainsi dire une seconde jeunesse: l'électrotechnique, l'automobile, l'aéronautique, les télécommunications (radio - télé), les appareils ménagers, les produits chimiques et les plastiques furent massivement produits et vendus au cours des vingt années qui suivirent la guerre. Le taylorisme et le fordisme reçurent de nouvelles occasions d'épanouissement sur un marché en pleine expansion. La production capitaliste internationale atteignit à l'époque une nouvelle vitesse de croisière générant un niveau supérieur de productivité, de débouchés et de croissance. Cela permit de payer des salaires plus élevés et d'augmenter le pouvoir d'achat des masses, sans rien changer à la distribution relative de la plus-value entre le travail et le capital. Des études ont démontré que cette répartition est restée quasi inchangée même pendant les 'golden sixties'.<sup>3</sup>

Globalement, il en résulta une période de croissance relativement rapide, tempérée de temps à autre par des baisses conjoncturelles. Durant cette période, le marché fut dynamisé par des interventions publiques croissantes, par des commandes de l'Etat et par une politique de crédit adaptée selon la recette de Keynes. On favorisa massivement l'usage de facilités de crédit, ce qui donna une impulsion supplémentaire à la consommation. La croissance moyenne de la production industrielle évoluait autour des 5 à 6%, des pourcentages restés inégalés. Le volume du commerce international augmenta encore plus rapidement.

Finalement, le monde était de plus en plus déterminé par l'internationalisation de l'économie. Les entreprises multinationales en étaient l'expression la plus caractéristique, bien plus que les institutions et les échanges internationaux. Jusque-là, les exportations de capital avaient été orientées surtout en direction des colonies pour obtenir des matières premières et des produits agricoles à bon marché. Après la seconde guerre mondiale, et surtout au cours des années 60, les exportations de capitaux s'accrurent considérablement, notamment celles entre les pays impérialistes eux-mêmes. Les multinationales américaines conquièrent le monde entier et principalement l'Europe. En 1960, les multinationales américaines possédaient un capital de 32 milliards de dollars à l'étranger, en 1975 ce chiffre était passé à 124 milliards. Cependant, ces chiffres ne représentent que le capital réellement exporté; la valeur des investissements à l'étranger était beaucoup plus élevée parce que plus de la moitié de sa valeur était rassemblée sur les marchés des capitaux locaux ou sous forme de subventions des autorités locales.

Au milieu des années 70, les compagnies américaines représentaient 44% de l'ensemble des capitaux existants à l'étranger.<sup>4</sup>

## **La grande crise de la Générale**

Contrairement à la situation après la première guerre mondiale, l'appareil industriel belge était sorti des hostilités presque indemne. Cela était surtout dû à la doctrine Galopin: Galopin avait empêché le pillage du parc de machines en obligeant le patronat belge de produire pour les Allemands. En 1918, il avait fallu reconstruire presque tout, en 1945 on pouvait simplement reprendre les activités.

Cela ne signifiait pas que la situation était entièrement favorable à la Société Générale. Technologiquement parlant, l'appareil de production n'avait pas été rénové comme cela avait été le cas aux Etats-Unis. La comparaison des deux périodes d'après-guerre indique que l'expansion de la Générale est beaucoup moins impétueuse après 1945<sup>5</sup>:

	<b>Période 1917-1930</b>	<b>Période 1947-1960</b>
<b>Nombre de nouvelles participations</b>	85	41
<b>Participations à des augmentations de capital</b>	129	66
<b>Accroissement du montant du portefeuille</b>	de 195 millions à 1 milliard FB	de 2,292 milliards à 4 milliards FB

A part ces chiffres moins spectaculaires, on remarquera surtout l'expansion moins prononcée dans les nouveaux secteurs. La Société n'ajouta que le ciment à la liste des secteurs qu'elle dominait en Belgique. Elle resta quasi absente des secteurs les plus explosifs de la consommation de masse.

### *Les manœuvres dans l'acier*

Du mouvement, il y en avait dans les sphères d'influence du holding. Dans presque tous les secteurs, on assistait à un nouveau processus de concentration, le x-ième d'une longue série.

La sidérurgie connut les bouleversements les plus significatifs suite à une série de reprises et de fusions. La demande était importante, mais les investissements exigés par l'équipement moderne étaient si élevés que seules les grandes unités pouvaient fonctionner de façon rentable. Comme toujours, la concentration technique fut suivie par une centralisation des capitaux. Le 'seuil optimal', qui permettait aux monopoles de faire face à la concurrence européenne, augmenta très rapidement. Au début des années cinquante, ce seuil représentait une valeur de production annuelle entre 500.000 et 1 million de tonnes. En 1965, la CECA l'estima aux environs de 3 ou 4 millions de tonnes. Dix ans plus tard, il avait doublé. Les complexes les plus avancés, ceux du Japon, atteignaient à ce moment-là une production annuelle de plus de 10 millions de tonnes.

A la fin de la guerre, la Belgique et le Luxembourg comptaient ensemble une douzaine d'aciéries de quelque importance, dont la moitié étaient liées à la Générale (Cockerill, Angleur-Athus, Arbed, La Providence et Sambre & Moselle). Trois décennies plus tard, les participations du holding étaient groupées autour de deux grands pôles, Cockerill et Arbed, qui représentaient chacun une capacité de production d'environ 7 millions de tonnes. Les manœuvres commencèrent très tôt. Au lendemain de la guerre, en 1945, Cockerill et Angleur-Athus fusionnèrent pour devenir le plus grand producteur d'acier du pays. Dix ans plus tard, le nouveau Cockerill s'associa avec son principal concurrent liégeois, Ougrée-Marihaye, contrôlée jusque-là par la famille de Launoit.<sup>6</sup> Dans les années soixante, Charleroi fut le théâtre d'un combat de titans entre la Générale et le groupe Frère-Bourgeois en pleine expansion et ses alliés de Paribas. Cockerill absorba La Providence en 1966, mais ce fut la seule tête de pont carolorégienne que la Générale put établir. Au cours du combat acharné, le troisième camp en lice, le groupe de Launoit, fut balayé par Frère.

Aussi Cockerill regroupa-t-il ses activités à Liège: en 1969, il racheta Phenix-Works de son concurrent Cobepa, filiale de Pari-bas; l'année suivante, le groupe Cockerill fusionna avec Espérance-Longdoz à Chertal. Par cette opération, la Société réussit à évincer le groupe Coppée de la sidérurgie tout en acquérant une domination sans partage sur l'acier liégeois. Initialement, la Générale ne jouait qu'un rôle modeste au sein de l'Arbed. Avec sa participation de 15%, elle avait théoriquement le même poids que le groupe français Schneider, mais il était évident que c'étaient les actionnaires français qui déterminaient la politique de l'entreprise. Arbed avait toujours orienté ses activités plutôt vers le marché allemand que vers la Belgique. Après chaque guerre, l'Arbed put augmenter sa présence en Allemagne - notamment dans la Sarre. En tant que tête de pont, l'Arbed joua à maintes reprises un rôle dans le rapprochement franco-allemand. Toutefois, en pleine phase d'expansion de la sidérurgie, l'Arbed décida, en 1962, de créer la société gantoise de Sidmar avec la Générale et Cockerill. C'était l'époque des nouveaux complexes sidérurgiques maritimes (Ijmuiden, Dunquerque, Brème, Tarente...), qui étaient beaucoup plus économiques tant du point de vue de l'apport de matières premières que de

celui de l'exportation des produits finis. Sidmar allait se concentrer sur le laminage à froid et la production de tôles d'acier fines, un produit qui trouvait de vastes débouchés dans le secteur de l'automobile en plein essor. La participation directe de la Générale ne représentait que 3%, mais indirectement (Arbed, Cockerill-Ougrée, et plus tard l'Union Minière), elle contrôlait effectivement Sidmar.

Cockerill, qui produisait encore 800.000 tonnes d'acier en 1950, atteignit les six millions de tonnes en 1972, ce qui en fit le dix-neuvième producteur mondial. L'Arbed passa de 2 millions de tonnes en 1950 à 5 millions en 1972, ce qui lui donna la vingt-et-unième place mondiale. Au zénith de ses opérations sidérurgiques, la Générale avait investi 25% de son portefeuille d'actions dans ce secteur!

Suite au grand effondrement du marché sidérurgique au cours des années 70, on pouvait se demander si la Générale avait bien suivi une politique prévoyante en la matière. La réponse était simple : aucun groupe financier ou industriel de quelque importance possédant des participations dans la sidérurgie ne s'était volontairement retiré du secteur dans les années 50-60. Ils s'étaient tous battus pour accroître leurs parts de marché, pour atteindre des dimensions leur permettant de prendre le dessus sur la concurrence, et ce, au moyen de fusions et de rationalisations. Ils ont tous récolté les profits massifs qui étaient encore à leur portée à l'époque. Ainsi, ils portaient tous la responsabilité du suréquipement de la sidérurgie et de la surproduction des années 70-80. Cela démontre une fois de plus l'anarchie qui accompagne la propriété privée des moyens de production et qui génère un énorme gâchis économique et social.

Lors du congrès mondial des patrons de l'acier à la veille de la nouvelle crise mondiale, le ton général reflétait un bel optimisme. Le président de l'IISI déclara à la tribune: "Dans le contexte de la très forte demande d'acier, qui s'est manifestée sans faiblir au cours des deux dernières années et qui ne perd rien de sa vigueur, j'estime qu'il n'y a aucune raison de pessimisme à propos des perspectives du marché pour les 12 à 15 mois à venir".<sup>7</sup> Au moment où ces paroles furent prononcées, tous les groupes étaient en train d'investir encore dans de nouvelles installations, des hauts fourneaux, des laminoirs et des fonderies. Quelques mois plus tard, le secteur se trouvait en pleine chute libre.

### *L'explosion bancaire*

Un autre reproche adressé à la Générale est qu'à l'époque, elle a de plus en plus investi dans le secteur non productif. Il est indiscutable que les activités financières prirent une part croissante dans la structure du groupe. En 1976, lorsque la crise se fit sentir dans toute son intensité, 40% des actions possédées par la Générale étaient immobilisées dans le secteur financier (des banques, des institutions financières, des compagnies d'assurances), alors que ce taux de participation n'atteignait que 14% en 1950. Cela donna sans aucun doute un label financier plus prononcé à la Générale. Cette approche était souvent expliquée comme un glissement stratégique vers des activités moins risquées, plus 'parasitaires'. C'est vrai, mais ce glissement n'était pas typique pour la seule Société Générale: il s'agissait d'une évolution générale du capitalisme. On peut tout au plus reprocher à la Générale de s'être si bien adaptée à cette tendance générale et d'avoir pour le moins mené la Générale de Banque d'une façon très dynamique. Dans l'unité organique du capital industriel et bancaire qui prit la forme d'un 'capital financier', la fonction bancaire allait jouer un rôle plus important après la seconde guerre mondiale.<sup>8</sup>

Cela était dû non seulement à l'usage toujours plus intensif du crédit dans les comportements de consommation, mais aussi à l'extension internationale du crédit. Un certain nombre de facteurs permettent de comprendre cette évolution vers l'internationalisation. D'abord, le secteur bancaire suivait de très près l'internationalisation de la production. Le crédit était entraîné dans le sillage des multinationales. Initialement, cette activité bancaire internationale se développait en fonction des investissements, de la production et du commerce, en d'autres termes, elle correspondait aux opérations matérielles. Mais peu à peu les transactions financières se mirent à suivre une dynamique propre. Les immenses réserves de dollars qui s'étaient accumulées hors des Etats-Unis jouèrent un rôle

important à cet égard. L'expansion mondiale des Etats-Unis, les dépenses de guerre suite au conflit vietnamien et la vague d'investissements des multinationales à l'étranger aspirèrent de plus en plus de dollars vers les marchés extérieurs. Les investissements directs des compagnies américaines en Europe représentaient 932 millions de dollars en 1950, 2.195 millions de dollars en 1957, 6.547 millions de dollars en 1964 et 12.225 millions de dollars en 1970.<sup>9</sup> Tandis que la balance des paiements américaine présentait des déficits de plus en plus prononcés au cours des années 60, le marché des 'eurodollars' se gorgeait de billets verts. Ainsi, les banques privées disposaient d'une masse flottante de dollars qu'elles cherchaient à investir de la façon la plus rentable. Cette masse fut propulsée de 1 milliard de dollars en 1957-58 à 250 milliards en 1975. C'est surtout après les difficultés américaines, l'abandon du système de Bretton Woods, en 1971, et la dévaluation du dollar, en 1973, que cette multiplication des eurodevises se déroula. En 1980, le marché européen des devises comptait quelque 1.300 milliards de dollars.<sup>10</sup>

Les opérations purement financières, la spéculation, les opérations sur le marché interbancaire et sur les marchés internationaux des capitaux connurent une croissance très importante. Une partie croissante des richesses produites allait aux activités financières parasites et, telle une sangsue, le secteur bancaire en plein essor s'y accrochait. La 'Société Générale de Banque' était l'une de ces sangsues. On peut retracer l'explosion des activités financières en examinant les fonds disponibles par la banque<sup>11</sup>:

<i>Milliards de FB</i>	<b>Fonds propres</b>	<b>Dépôts</b>	<b>Total des fonds disponibles</b>
<b>31 déc. 1953</b>	—	26	35
<b>31 déc. 1965</b>	3,5	74,5	118,2
<b>31 déc. 1978</b>	17,8	433,5	748,1

Une des dates clés dans la croissance de la banque fut la reprise, en 1965, de la 'Société Belge de Banque', qui appartenait aux familles Solvay-Boël. Grâce à cette fusion, la 'Banque de la Société Générale' changea de nom pour devenir la 'Société Générale de Banque'.

La différence grandissante entre les dépôts et les moyens globaux, que l'on retrouve dans le tableau ci-dessous, indique l'importance croissante des activités interbancaires. Les banques ont des comptes dans les autres banques pour créditer ou débiter des transactions internationales. C'est un aspect essentiel de l'internationalisation de la vie économique.

### *Aperçu du portefeuille*

Le portrait de famille de la Générale évolua comme suit dans les 25 premières années de l'après-guerre:

<i>Répartition des actions (%) (Calculée d'après la valeur boursière.)</i>	<b>1950</b>	<b>1960</b>	<b>1970</b>
<b>Banques, institutions financières, assurances...</b>	14	23,5	31,5
<b>Métaux non ferreux, minerais, Diamants...</b>	46	23,5	29,7
<b>Sidérurgie</b>	17	25	13
<b>Construction mécanique/électrique</b>	2	5,5	4,2
<b>Bâtiment, immobilier</b>	4	8,5	6,7
<b>Electricité, énergie, Engineering...</b>	4	5,5	6,4
<b>Autres (chimie, secteur maritime, papier, verre, etc.)</b>	13	8,5	8,5

En 1950, près de la moitié du patrimoine était dans le secteur des métaux non-ferreux. En 1960, les trois quarts étaient répartis sur trois secteurs: les activités financières, les non-ferreux et la sidérurgie, chacune de ces composantes représentant environ 25%. En 1970, le secteur financier atteignait déjà 30% du portefeuille d'actions.

Cette évolution a déjà été expliquée pour les secteurs bancaire et sidérurgique. Voyons maintenant les autres branches.

Depuis la colonisation, les métaux non ferreux occupaient une place spéciale. Cette branche était indubitablement la participation industrielle la plus stable de la Générale. Les variations de la part prise par ce secteur se produisirent suite à la décolonisation et à des modifications techniques dans les mécanismes de contrôle. Toutefois, le monopole sur le secteur resta fermement entre les mains de la Générale. En 1960, le groupe occupait la première place mondiale pour la production de cobalt, de germanium et de radium, la première place européenne et la troisième mondiale pour la production de zinc, la deuxième place européenne et la cinquième place mondiale pour la production d'étain, ainsi que la deuxième place européenne et la septième place mondiale pour la production de cuivre et de plomb.<sup>12</sup> En 1970, on fusionna les entreprises de produits non ferreux de Hoboken (plomb et métaux précieux), Overpelt (zinc) et Olen (cuivre, cobalt et germanium) pour former une nouvelle entité, la Métallurgie Hoboken-Overpelt.

Bien que la part du secteur énergétique n'ait augmenté que légèrement, la Générale accrut fortement son contrôle sur ce secteur, notamment profitant d'un grand mouvement de concentration. En 1947, la production d'électricité était dispersée sur des dizaines de producteurs. Beaucoup d'entreprises possédaient leurs propres unités de production, qui généraient près de 40% de l'électricité produite. Il y avait, à l'époque, une cinquantaine de petits producteurs privés, qui représentaient 55% de la production totale, alors que quelques entreprises publiques en prenaient 5% pour leur compte. Au début des années 70, l'époque où l'énergie nucléaire prit son essor chez nous, la production privée d'électricité était groupée autour de trois pôles: Ebes, Intercom et Unerg. Ces entités étaient coiffées par deux holdings énergétiques, Traction & Electricité et Electobel. Le premier holding était presque entièrement contrôlé par la Société, le second travaillait en collaboration avec les groupes de Launoit et Bruxelles-Lambert. Alors que la Générale n'avait dominé que 15% de la production d'électricité au cours des années 30 (Van Der Valk), elle contrôla progressivement les trois quarts de la production privée. Mais à tout seigneur tout honneur: cette histoire étant une contribution majeure du mouvement socialiste à la dynamisation de la Société Générale, nous la réservons pour plus tard.

Toujours dans le domaine énergétique, la Générale put s'introduire un peu plus au sein de la plus grande multinationale belge, Petrofina. Jusqu'en 1973, l'actionnaire principal de ce richissime colosse pétrolier était la Compagnie d'Anvers, dans laquelle la Générale (par l'entremise de Tractebel) avait une influence importante. Lorsque la Compagnie d'Anvers fut absorbée par Petrofina en 1973, la Générale acquit 6,4% d'actions indirectes de Petrofina, ce qui en fit un des actionnaires importants de cette compagnie, à côté d'Impérial Continental Gas et du groupe Bruxelles-Lambert.

Dans le secteur du verre il nous faut mentionner la fusion des deux géants de la branche: Univerbel (procédé Fourcault) et Glaver (procédé Libbey-Owens), qui formèrent ensemble Glaverbel en 1961, la nouvelle entité étant en grande partie contrôlée par la Générale.

Dans le secteur du bâtiment, la Générale réalisa une percée au niveau de la production de ciment. En 1946, elle prit une participation indirecte dans CBR (Cimenteries Belges Réunies), qui devait devenir le pôle d'une grande concentration. A la veille de la guerre, il y avait 32 cimenteries en Belgique; leur nombre diminua à 29 en 1950, 17 en 1960, 14 en 1965 et 10 en 1970. La part de CBR dans la production nationale s'accrut de 25% en 1948 à 43% en 1974.

### *La 'perte' des mines*

Les faiblesses de l'industrie minière belge étaient connues depuis longtemps. Surtout dans les exploitations du sud du pays, la production était fort dispersée et difficile, tandis que, çà et là, des mines étaient épuisées. Dès les années trente, il était clair qu'une grande restructuration des 150 mines wallonnes allait avoir lieu. En 1932, le professeur Baudhuin écrivait: "Dans cinquante ans, un bon nombre de charbonnages aura disparu. Le mouvement est en cours, et chacune des crises a vu la fermeture des puits ne disposant plus de réserves suffisamment rémunératrices... Quelques concessions du bassin wallon ont cependant des réserves pour un siècle. Elles demeureront des îlots de résistance pendant longtemps encore".<sup>13</sup>

Les choses allaient se passer plus vite que Baudhuin le prévoyait.

Mais avant que l'on en arrive là, la Générale et les autres propriétaires allaient recevoir d'importantes compensations de l'Etat belge.

Après la guerre, on orchestra la 'bataille du charbon' à grand renfort de moyens. En quelques années, la production de charbon retrouva son niveau le plus élevé d'avant-guerre : 30 millions de tonnes. On attira 54.000 mineurs de pays comme l'Italie, la Grèce, l'Espagne et la Turquie. Afin d'inciter les mineurs à plus de productivité, on augmenta les salaires; mais afin de maintenir les profits, on fit payer les augmentations en question par l'Etat! Les investissements dans le secteur minier et son rééquipement furent appuyés à coups de subsides massifs et les patrons miniers reçurent également leur part des aides dans le cadre du plan Marshall. Puisque ces avantages étaient accordés à toutes les mines, la Générale ramassa des profits substantiels pour l'ensemble de ses possessions, mais plus particulièrement des gisements limbourgeois. De 1945 à 1952, les six mines campinoises enregistrèrent quelque 2.500 millions de francs de bénéfice, alors que le capital global ne représentait que 3.650 millions. En 1951, les sièges miniers cotés en bourse notèrent plus d'un milliard de francs de profits.<sup>14</sup>

A ce moment-là, la Belgique était le seul pays d'Europe occidentale où l'industrie du charbon était encore entre les mains du secteur privé. Grâce à des subsides massifs de l'Etat, on parvint à maintenir les bons résultats pendant un certain temps, jusqu'à ce que la 'bataille du charbon' ne cède la place à la 'débâcle du charbon' à la fin des années cinquante. L'Etat continua d'injecter de l'argent frais dans le secteur, mais cette fois-ci pour financer les programmes de fermeture. Entre 1959 et 1968, le nombre de sièges miniers fut réduit de 90 à 31, la production tomba de 22,7 millions de tonnes à 14,8 et le nombre de mineurs baissa de 120.000 à 49.000.

Ce fut la première grande opération de désinvestissement pour la Société Générale et son premier exercice de 'pillage du Trésor'. L'ensemble des interventions étatiques, comprenant aussi bien les salaires que les subsides, s'éleva à environ 107 milliards de francs pour la période 1945-1967.<sup>15</sup> Les mines wallonnes furent rapidement fermées et, lorsque la première mine limbourgeoise cessa ses activités (Zwartberg, 1966), on put y voir un signal comme quoi la Générale considérait le charbon comme une affaire classée, du moins pour ce qui était de l'exploitation des charbonnages.

En 1967, la S.A. Kempense Steenkoolmijnen N.V. (K.S.) fut créée pour gérer l'exploitation du charbon limbourgeois. L'Etat n'y avait que 10% d'actions, mais il s'était engagé à couvrir toutes les pertes. Ainsi, 114 milliards de francs furent payés de 1970 à 1981. Ce n'est qu'en 1981 que l'Etat acquit 77% des actions de K.S. en convertissant les subsides en capitaux. Entretemps, le statut spécial des mines permettait aux sociétés privées de faire de dernières affaires lucratives. Les 'Sociétés Fondatrices', dont évidemment la Société Générale, reçurent 1,38 milliard de francs à titre de compensation pour leur 'apport' dans K.S., tout en restant propriétaires des terrains, cliniques, maisons et bâtiments qui faisaient jadis partie de leur patrimoine minier. On estime la valeur globale de ces milliers d'hectares de terre et des centaines de maisons et autres bâtiments, à 8 milliards de francs pour le Limbourg. Les groupes privés en gardaient l'usufruit et chaque charbonnage en liquidation était et est toujours une mine d'or pour les actionnaires. En effet, dans ce cas, les biens sont vendus à leur valeur actuelle et les revenus de cette vente sont répartis entre les actionnaires.

En 1967, on décida également que 50% des revenus immobiliers seraient investis dans des activités de reconversion. C'est dans ce but que l'on procéda à la création, en 1972, de la Kempense Investerings Vennootschap (K.I.V. ou Société d'Investissement Campinoise), une société qui s'avéra particulièrement utile plus tard pour maintenir la compagnie sidérurgique prometteuse qu'était l'ALZ (1961) dans l'écurie de la Générale.

Comme on le voit, l'empire charbonnier de la Générale, qui a duré presque 150 ans, a rapporté jusqu'au dernier moment. L'histoire a d'ailleurs une suite. Jusqu'à aujourd'hui, la Générale réalise de bons profits grâce au charbon, mais cette fois-ci par le biais des importations. Des études stratégiques (notamment celle de l'Agence Internationale pour l'Energie) prévoient une demande ressuscitée de charbon vers l'an 2000, lorsque les réserves de pétrole commenceront lentement à se faire plus rares.<sup>16</sup> Dans la perspective de cette évolution, les grandes compagnies pétrolières ont déjà commencé à racheter des exploitations houillères, surtout aux Etats-Unis. En Europe occidentale, on assiste à l'organisation d'un réseau d'importation et de distribution de charbon qui se prépare à ce nouvel âge d'or charbonnier. Font partie de ce réseau, à part les grands monopoles pétroliers comme Petrofina et Shell, des sociétés commerciales comme Laura & Vereeniging de la Générale et quelques firmes 'indépendantes'. Un scandale public éclata en 1986-87 lorsqu'il apparut que les grands initiateurs et défenseurs des fermetures de mines dans le Limbourg avaient des liens directs avec ces sociétés d'importation de charbon. Le nouveau manager des KS Tijl Gheyselinck était un ancien administrateur de Shell; le gouverneur de la Société Générale, René Lamy, était administrateur à Petrofina et comptait Laura & Vereeniging parmi ses filiales; le président de la FEB, André Leysen, avait son fils, Thomas Leysen, administrateur de Transcor, une firme d'importation de charbon appartenant à l'époque à la Société Générale. Plus tôt les mines du Limbourg fermeraient, plus prospères seraient les compagnies d'importation de ces messieurs. N'était-ce pas là un nouvel exemple de clairvoyance capitaliste et de 'dynamisme' tranchant? Tout cela bien entendu au prix de 20.000 emplois, d'un approvisionnement indépendant en énergie et de la désorganisation économique de toute une région. Entretemps, Laura & Vereeniging devint la société clé des activités commerciales internationales de la Générale; depuis le premier janvier 1987, elle s'appella General Trading Company, une société qui englobait entre autres Transcor.

### ***La décolonisation***

La Société dut encaisser un coup beaucoup plus rude lors de la perte de la colonie. A l'indépendance du Congo le 30 juin 1960, la Belgique possédait quelque 60 milliards d'investissements dans la colonie, selon le professeur Baudhuin.<sup>17</sup> D'autres estimations, comme celle du 'Monde', établie par le journaliste Guillain, allaient jusqu'à 200 milliards de francs. La Générale en contrôlait la part du lion. Ces moyens de contrôle étaient surtout la Compagnie du Congo pour le Commerce et l'Industrie (CCCI), un sous-holding qui contrôlait à son tour un autre sous-holding, la Compagnie du Katanga. Ces deux holdings présidaient aux destinées de dizaines de compagnies de production et de commerce. Le second nommé possédait notamment un tiers du capital du Comité spécial du Katanga, un organisme mi-public, mi-privé, qui avait le pouvoir d'accorder des concessions et qui était le principal actionnaire de l'Union Minière du Haut-Katanga. Selon une estimation prudente faite dans un rapport de la FGTB en 1956, l'empire colonial de la Société Générale représentait quelque 33 milliards de francs d'actifs.<sup>18</sup> L'Union Minière, par exemple, avait 16 milliards d'actifs inscrits au bilan (dont un tiers était, par conséquent, au nom de la Générale). Toutefois, il ne s'agissait là que de la valeur comptable, qui était loin en-dessous de la valeur boursière des actions; en décembre 1955, celle-ci ne représentait pas moins de 90 milliards de francs...<sup>19</sup>

Entre 1950 et 1960, l'Union Minière enregistra des profits variant de 2 à 4 milliards de francs par an, soit 31 milliards au total. Une partie de ce pactole se retrouva dans les caisses des holdings locaux de la Générale, la CCCI et la Compagnie du Katanga, qui distribuèrent à leur tour des dividendes plantureux.

<b>Dividendes (en millions de FB)</b>	<b>1954</b>	<b>1955</b>	<b>1956</b>	<b>1957</b>	<b>1958</b>	<b>1959</b>
<b>CCCI - Capital: 750 millions</b>	55	70	76	82	91	79
<b>Compagnie du Katanga - Capital: 150 millions</b>	158	184	259	259	217	186

Les premières années de l'indépendance congolaise ne devaient pas mettre fin à ce flux de dividendes. L'Union Minière augmenta sa production et enregistra des rentrées brutes (financières et d'exploitation) de 4 milliards de francs en 1965.

Différentes fractions de la bourgeoisie locale se disputaient le contrôle sur l'appareil étatique sous l'influence du grand capital international. Le gouvernement belge essaya de prime abord de garder les richesses katangaises, objectif qui l'amena à orchestrer la sécession katangaise de Moïse Tschombé. En effet, ainsi l'impérialisme belge disposait d'une base pour 'reconquérir' la colonie. Les fractions rivales se mirent d'accord pour assassiner Patrice Lumumba. Ensuite, les acolytes belgo-américains installèrent définitivement leur régime néo-colonial en écrasant la révolte populaire de 64-68 dirigée par Pierre Mule-le.<sup>20</sup> Dans ce combat contre les partisans d'une authentique indépendance, Mobutu se présenta comme l'homme derrière qui les monopoles internationaux pouvaient s'unir.

Bien que le régime néo-colonial ne fût pas très différent en réalité du régime colonial et que l'emprise du capital international sur l'Etat indépendant se fût à peine relâchée, les avoirs de la Société Générale ne sortirent pas indemnes de l'affaire. Même avec des hommes liges belgo-américains au pouvoir, il fallait que la Générale abandonne en partie sa tutelle coloniale et que ses mécanismes de contrôle fassent plus de détours. Le régime néocolonial avait gagné ses lettres de noblesse en écrasant la révolte populaire, mais il ne pouvait acquérir l'autorité interne nécessaire qu'en lançant une grande campagne de 'zaïrisation'. Celle-ci fut annoncée par la nationalisation d'un certain nombre de compagnies étrangères. Le premier janvier 1967, l'Union Minière se vit arracher ses avoirs et concessions au Congo. 'Arraché' était d'ailleurs un bien grand mot dans les circonstances. Un accord fut conclu où il était prévu que la Société Générale des Minerais, une filiale de la Générale, recevrait annuellement 4,5% de la valeur ajoutée de la nouvelle compagnie d'exploitation zaïroise, la Gecom (plus tard, la Gécamines). En échange, la Société Générale des Minerais commercialiserait la production de la Gecom. Ce pourcentage fut augmenté jusqu'à 6% en 1969 et ce, pour une durée de 15 ans, après quoi le taux tomberait à 1% pour les dix années suivantes. En plus, l'Union Minière recevrait un 'dédommagement' spécial. En 1974, son montant fut fixé définitivement et forfaitairement à 4 milliards de francs, qui furent entièrement payés à la fin de 1976.<sup>21</sup>

La Société Générale avait évidemment vu arriver cette évolution et elle avait pris toutes les mesures nécessaires pour y pallier. Le professeur Baudhuin écrivit à ce sujet: "Les entreprises congolaises, devant la dégradation de la situation, se sont efforcées, dès 1959, de transférer à l'extérieur toute la partie de leur actif qui s'y prêtait. Des valeurs substantielles ont ainsi été mises hors de la portée du gouvernement congolais, et on estimait que, pour sa part, l'Union Minière possédait un actif extérieur de 15 milliards. On comprend que lorsqu'en 1966 s'est posée la question d'un arrangement amiable entre le gouvernement congolais et l'Union Minière, celle-ci se soit refusée à céder la partie de ses approvisionnements extérieurs, déjà en cours de route ou stockés au-dehors. C'était là une prudence élémentaire, dont la sagesse ne peut être contestée. C'était aussi le droit absolu de l'Union Minière".<sup>22</sup> En effet, lors de la cessation des droits sociaux sur les avoirs congolais, l'assemblée générale des actionnaires de l'Union Minière (25 mai 1965) apprit qu'à part les actifs congolais d'une valeur de 16,2 milliards de francs, il existait 11,3 milliards d'actifs à l'étranger.<sup>23</sup>

Par ce 'règlement', la Générale récupéra royalement les avoirs perdus. Selon les estimations, l'accord sur les 6% de la Gécamines portant sur quinze ans a rapporté à la Générale 50,2 milliards de francs!<sup>24</sup> Cela lui permit de s'orienter vers d'autres terres de conquête. La société Sogemines mena une politique d'expansion au Canada; elle fut rebaptisée Genstar (1969). Elle allait devenir la branche extérieure la plus importante de la Générale, avec des actifs dans les finances, le ciment, l'immobilier, la navigation, le verre, etc. Entre-temps, l'accord garantissait également aux compagnies belges du secteur non

ferreux leurs importantes sources d'approvisionnement situées dans l'ancienne colonie et ce, à des conditions particulièrement avantageuses. Ainsi, la plus-value continuait à aboutir là où elle le devait selon les principes mis en place par la colonisation.

### *La menace des multinationales*

La Générale ne subit pas uniquement les répercussions de la crise du charbon et de la décolonisation. Elle fonctionnait également dans un contexte international qui s'était radicalement modifié depuis la seconde guerre mondiale. Sur le marché national, elle devait faire face à une invasion d'investissements de multinationales américaines et allemandes. L'ensemble des investissements étrangers en Belgique pour la période 1959-1968 atteignit les 80 milliards de francs, dont 52 milliards attribuables à des groupes américains.<sup>25</sup> Ces capitaux furent répartis sur 3.445 projets et les Américains en prirent plus de 1.000 à leur compte.<sup>26</sup>

En vue de la création du marché commun européen (par le traité de Rome en 1957), les investissements américains étaient surtout une 'politique de présence' de la part des monopoles des Etats-Unis. Mais ils en devinrent vite les plus grands bénéficiaires.

Généralement, ces initiatives ne constituaient pas une menace directe pour les compagnies de la Générale; plus de la moitié de ces investissements se situaient dans les secteurs de la chimie, du pétrole et de l'automobile, qui n'étaient pas précisément les terrains de prédilection du holding belge. Pourtant, cette invasion de capitaux révélait un problème croissant de retard technologique et de manque de renouvellement des produits industriels chez la Générale. Le groupe belge était absent de la plupart des secteurs de consommation de masse, qui étaient à la base de la forte croissance des années soixante. Ses activités industrielles étaient, en grande partie, concentrées sur les semi-produits de la transformation métallurgique.

Dans le livre commémoratif publié à l'occasion du cent cinquantième anniversaire de la Générale, on peut lire qu'elle était très consciente de la nouvelle concurrence: "La Société Générale en a conclu qu'elle devait concentrer le plus clair de ses forces et de ses ressources sur quelques filiales de choix, capables à terme de rencontrer la concurrence des géants internationaux, en devenant elles-mêmes, en cas de besoin, multinationales".<sup>27</sup>

La stratégie à suivre fut formulée en trois objectifs par le gouverneur Max Nokin (1961-1974): 1° spécialisation des filiales et regroupement autour de sociétés pivots; 2° recherche d'une dimension mondiale pour ces filiales; 3° conquête des marchés internationaux.

Ces lignes de forces allaient encore se profiler plus clairement au cours des années 80, sous la contrainte de la crise, de la nouvelle révolution technologique et de l'internationalisation toujours plus rapide de l'économie.

La première orientation, la spécialisation, amena surtout une rationalisation des activités principales autour de sous-holdings, qui continuaient cependant à former des entités relativement autonomes à l'intérieur de la Générale. La spécialisation était devenue une nécessité absolue dans les nouvelles conditions concurrentielles. Le gouverneur Max Nokin l'expliqua en ces termes à des journalistes français en 1971 : "Nous développons depuis quelques années une stratégie de dé-diversification. Nos participations nous paraissent, en effet, un peu trop dispersées et nous entendons concentrer nos efforts sur un plus petit nombre de secteurs, c'est-à-dire où nous nous sentons les plus forts".<sup>28</sup> Pour Nokin, il s'agissait des secteurs suivants: les métaux non ferreux, la sidérurgie, les banques, les assurances et les bureaux d'étude (énergie).<sup>29</sup>

L'Union Minière, par exemple, devint le pôle de regroupement pour toutes les activités du secteur non ferreux. Le gouverneur Max Nokin expliqua cette orientation au cours de l'assemblée générale du 27 février 1968 : "Nous avons vivement encouragé l'Union Minière, aussitôt après la fin des événements

de 1966 (la nationalisation des actifs katangais, Ndlr), à mettre ses compétences techniques qui sont exceptionnelles et certaines de ses ressources au service d'un regroupement progressif dans l'industrie belge des métaux non ferreux. C'est là un programme qui, par la force des choses, transcende les frontières nationales: il suppose la recherche de nouvelles sources de matières premières, il se traduira, avec le temps, par certaines rationalisations, par des regroupements".<sup>30</sup> A partir de 1967, l'Union Minière reprit les participations de la Générale dans Vieille Montagne, Prayon et acheta des actions de l'Asturienne des Mines, un important producteur de zinc sans liens avec le groupe. Elle acquit aussi des titres de grands producteurs de câbles acheteurs de cuivre: les Câbleries d'Eupen (1971) et Fabricâble (1972). Par l'entremise de Sogemines, le groupe rechercha de nouvelles mines non ferreuses au Canada et en Australie. Ainsi, on chercha à édifier une sorte de trust intégré du non-ferreux avec ramifications internationales.

En outre, dans le cadre de la spécialisation, quelques participations prises jadis au cours des années 20-30 et qui n'avaient plus leur place dans la stratégie de développement, comme les Wagons-Lits, la Raffinerie Tirlemontoise et Electrorail (du groupe Empain), furent vendues. Glaverbel fut cédée à la compagnie française BSN (1972).

La deuxième orientation, l'augmentation de la taille des filiales était liée directement à la spécialisation. L'avantage des grandes entreprises était leur résistance face à un environnement international qui se modifiait rapidement. "Un élément de structure joue en faveur de ces dernières: la mobilité interne de leurs facteurs de production, et plus particulièrement du capital. Cette mobilité leur permet (...) d'opérer presque en permanence des choix entre le développement de plusieurs lignes de fabrication. A l'intérieur d'une entreprise de grande dimension, l'appareil de production peut être ainsi adapté aux conditions changeantes du marché, tant à l'échelle d'une région qu'au niveau international."<sup>31</sup>

La Générale fournit un excellent exemple d'augmentation d'échelle dans le secteur du ciment, par la formation d'un groupe de dimension mondiale sous la direction des Cimenteries CBR. Le chiffre d'affaires du groupe décupla entre 1956 et 1971.

Les succès canadiens de la Sogemines jouèrent un grand rôle dans tout ceci.

La troisième orientation par contre, la conquête des marchés internationaux, s'avéra beaucoup plus difficile. Dans son rapport annuel de 1969, la Générale écrivit: "Si les entreprises belges sont placées devant l'impérieuse nécessité d'investir, c'est en raison d'une concurrence internationale qui accentue sans cesse sa pression. Elles se mesurent constamment aux grands groupes étrangers qui, progressivement, sont à même de tirer pleinement parti de leurs ramifications multinationales. Pour ces mêmes raisons, nos entreprises doivent s'associer à d'autres sur le plan national comme au-delà des frontières".<sup>32</sup>

Le choix de la Générale d'une expansion canadienne était significative à cet égard. Dès le début du siècle, la Générale avait installé des établissements au Canada. Bien que ce pays ait d'abord été considéré comme un marché en soi, le Canada devint une base pour s'implanter aux Etats-Unis. Pour qui ne voulait pas se risquer à une confrontation directe et désirait s'habituer à la mentalité nord-américaine, il était peut-être possible d'accéder aux gigantesques débouchés qu'offrait le marché américain, surtout dans des secteurs tels que la construction et l'immobilier, en s'exerçant d'abord au Canada: "Franki offre un bon exemple d'un phénomène qu'on observe assez régulièrement: les firmes belges s'installent d'abord au Canada, puis utilisent cette base pour pénétrer ensuite sur le marché américain. Ainsi ont agi la Petrofina, la Canadian Hydrocarbons et la Sogemines/Genstar. Le marché des Etats-Unis est vaste et offre de grandes opportunités d'expansion, mais la compétition y est féroce."<sup>33</sup> Fondée en 1951 pour rechercher des réserves non ferreuses outre-mer, la Sogemines devint rapidement un groupe diversifié. En 1955, le groupe fonda une cimenterie, en 1956 une entreprise sidérurgique et, en 1957, il se lança dans la fabrication du verre. En 1959, il investit dans la chimie en collaboration avec Carbochimique; en 1961, il prit des participations dans le secteur du papier en

collaboration avec les Papeteries de Belgique. Suite à son nouveau départ sous le nom de Genstar, le groupe obtint le contrôle de la British American Construction and Manufacturing, une société importante dans le domaine des matériaux de construction. En 1976, ce fut le tour de Abbey Glen Property Company, une des plus grandes compagnies immobilières du Canada. En vingt ans, le groupe Sogemines/Genstar était devenu un véritable conglomérat d'activités et un géant sur le marché de l'immobilier. "En 1975, elle se trouvait au vingt-cinquième rang en termes de ventes et figurait sur la liste des trois cents plus grandes compagnies non américaines du monde établie par le magazine Fortune."<sup>34</sup> Pourtant, on peut difficilement décrire le groupe comme une vraie multinationale; le groupe Genstar était plutôt un sous-holding, créé à l'image de la Générale et opérant aux Etats-Unis.

A côté de son expansion vers les marchés canadiens et américains, la Générale s'efforça de conclure des accords de collaboration pour ses filiales qui n'étaient pas capables seules de forcer une percée sur les marchés étrangers. C'est ainsi que la Brugeoise et Nivelles s'associa avec la multinationale américaine Clark Equipment (1957) pour obtenir une licence sur le marché du matériel d'entreposage. Les Papeteries de Belgique pour leur part conclurent un accord avec le géant allemand du papier Feldmühle (1965), ce qui plaça la compagnie sous contrôle partagé. Lorsque Empain se retira des ACEC (1970), la Générale céda le contrôle de l'entreprise au mastodonte américain Westinghouse, tout en conservant 10% des actions et un droit de regard sur les activités de la compagnie.

Au niveau de l'internationalisation, la Générale a obtenu les plus beaux succès avec son groupe bancaire. Son rayonnement international fut renforcé par son association avec d'autres banques européennes. En 1963, elle coopéra avec l'Amsterdamse Bank (la future AMRO Bank), la Deutsche Bank et la Midland Bank; en 1970, l'alliance s'étendit à la Société Générale française et à la Creditanstalt Bankverein autrichienne; finalement, en 1973, se fut le tour de la Banca Commerciale Italiana. Ensemble, toutes ces institutions financières formèrent la European Banks International Company (EBIC). "La mission de celle-ci est de promouvoir toute forme de collaboration entre les banques européennes (...) dans le but de perfectionner et de compléter la gamme des services rendus à la clientèle intéressée à l'exploitation et, en particulier, aux sociétés multinationales."<sup>35</sup> Les partenaires de l'EBIC fondèrent des filiales communes dans des régions lointaines où il leur était plus difficile de pénétrer seuls: aux Etats-Unis (European American Bankcorp), dans les Emirats Arabes Unis (European Arab Bank) et en Australie (Euro-Pacific Finance Corporation Limited).

Pour la plupart des observateurs, le bilan global des trois options stratégiques témoignait d'un certain nombre d'insuffisances à la veille de la crise des années 70. Il y avait des développements qui allaient dans le sens indiqué, mais la Générale voyait son fonctionnement entravé par sa structure compliquée d'entités indépendantes, résultat d'un long passé de banque mixte. Voici comment des représentants du capitalisme 'dynamique' multinational jetaient un regard apitoyé sur ce phénomène, dans les colonnes du magazine américain Fortune: "Le comité de direction devenait une agglomération de barons industriels omnipotents. Un directeur représentait l'acier, un autre l'électricité, un autre le transport, un autre encore le verre et la chimie. Chaque manager focalisait son attention sur sa propre industrie et ne voyait que rarement la raison de diversifier l'actif sous son impulsion vers une activité totalement différente. Seul le gouverneur continuait à modeler une politique globale pour la société. Mais, lui aussi avait à passer son temps dans un secteur industriel. De plus, il devait discuter avec les barons dont les contributions influençaient le trésor central et qui, en fait, l'avaient élu dans leur propre rang".<sup>36</sup>

La Générale ne parvint pas à s'orienter vers de nouveaux secteurs. Il lui fallut abandonner un certain nombre de terrains. Quant à l'internationalisation, elle ne fut réalisée que d'une façon très limitée. Il fallut encore attendre quelque temps avant que le holding avoue ouvertement cet échec. En 1983, le vice-gouverneur, Jacques van der Schueren, déclara, en effet: "Considérez les Pays-Bas, la Suède, la Suisse, et, mais oui, aussi l'Autriche par exemple, ces pays ont des entreprises transnationales vitales, alors que nous, Belges, nous n'avons rien d'autre à proposer que Petrofina, Solvay et Bekaert. La Société Générale de Belgique ne compte pas d'entreprises multinationales dans sa famille".<sup>37</sup>

## Dynamiser par des réformes de structure

Ce rapide aperçu nous a permis d'apprécier malgré tout les problèmes et faiblesses manifestes de la Société Générale: sa spécialisation trop étroite dans les domaines de l'industrie lourde et des produits semi-finis et son internationalisation trop peu poussée. D'autres points faibles vinrent s'y ajouter: l'appareil de production archaïque et la perte de productivité relative par rapport à la concurrence étrangère.

L'analyse la plus détaillée de ces faiblesses du capitalisme belge est venue assez tôt et de façon totalement inattendue, du côté de la FGTB. En 1954, l'organisation syndicale publia le rapport *Situation économique et perspectives d'avenir*.<sup>38</sup> Deux ans plus tard, un nouveau document de congrès vint compléter et préciser le premier: *Holdings et Démocratie Economique*,<sup>39</sup> Ces deux ouvrages de base sont connus comme les rapports sur les 'réformes de structures'. A première vue, on y trouve un curieux mélange 'd'anticapitalisme' partant des intérêts ouvriers et démocratiques, et de critiques sur le manque de dynamisme des structures capitalistes nationales. Cette combinaison rappelait quelque peu le plan De Man, avec ses sévères accusations anticapitalistes et ses alternatives foncièrement procapitalistes. Ici également, le gros de la critique n'était pas dirigée contre le système en lui-même, mais plutôt contre des excès susceptibles d'être corrigés par l'intervention de l'Etat. Dès lors, le concept de 'planification économique', qui avait fait son chemin depuis Keynes, et pas seulement dans le mouvement socialiste, y occupait une place centrale.

La composition de la commission qui prépara et élaborait les rapports en disait long sur son orientation. On y trouvait entre autres :

- Roland Beauvois, plus tard directeur de la Banque nationale;
- Henri Neuman, à l'époque directeur de la Commission bancaire, ensuite directeur de la Banque Centrale du Congo belge (1956-1961) et finalement président de la Société Nationale d'Investissement (1962-19..);
- Herman Biron, à l'époque vice-directeur de la Commission bancaire, successeur de Neuman et finalement affecté au Fonds Monétaire International;
- Albert Deridder, directeur de la CGER;
- Robert Ewalenko, à l'époque directeur de l'Institut Emile Vandervelde, ensuite directeur au Directoire du Charbon et finalement directeur de la Banque nationale;
- Georges Rogissart, secrétaire général de la SNCI (Société Nationale de Crédit à l'Industrie);
- William Fraeys, vice-directeur de l'Institut Emile Vandervelde et plus tard de la Société Nationale pour le Crédit à l'Industrie;
- Albert de Smaele, qui deviendra plus tard président du Conseil Central de l'Economie;

Les 'idéologues politiques' dans la commission méritent une mention particulière:

- Henri Janne, professeur à l'ULB;
- Ernest Mandel, professeur et idéologue de la IVème Internationale (les trotskistes).

Toute la 'fine fleur' de la technocratie socialiste était représentée. Les cerveaux derrière ce qu'on a aussi appelé le 'plan Renard', étaient un groupe de professeurs titulaires de cartes du parti socialiste, mais qui n'avaient pas (encore) réussi à faire passer leurs idées dans le parti. Leurs thèses étaient entièrement dans la ligne de la doctrine de De Man : ils avaient la conviction absolue que la première tâche du socialisme, c'était de corriger le capitalisme, de le rendre plus efficace et plus dynamique. Ces technocrates allaient presque tous devenir des personnages clés dans les organismes économiques de l'Etat qui furent créés pour aider le capital à surmonter ses faiblesses. Leur argumentation partait du point de vue que ces lacunes ne peuvent être rectifiées sans une intervention structurelle de l'appareil étatique.

Que faisait Ernest Mandel dans cette compagnie? Cela se devine assez facilement: cette cure de rajeunissement essentiellement procapitaliste devait être entourée de la phraséologie anticapitaliste requise pour la rendre acceptable comme 'plan de lutte' pour la base de la FGTB. Le projet allait être popularisé sous l'appellation de 'réformes de structure anticapitalistes' et être présenté comme politique alternative à celle du gouvernement lors de la grève de 60-61. Avec ces mots d'ordre, les grévistes mettront toute leur haine d'ouvriers en grève contre le système, tout comme le plan De Man avait entraîné les masses en raison de ses accents radicaux. Lorsque le programme de la FGTB fut repris par le congrès du PSB en 1959, ce n'était pourtant pas pour les quelques intonations anticapitalistes, mais pour le noyau rationnel des réformes structurelles, qui devaient rendre plus compétitif le capital belge.

Le rapport traitait largement de problèmes comme le chômage, la répartition des revenus, les revenus trop élevés et les salaires trop bas, mais il partait du principe fondamental qu'une politique économique dynamique serait seule en mesure d'y apporter une solution. La critique principale de ce document était que les groupes financiers qui dominent notre économie avaient perdu leur dynamisme: "Nous éprouvons le besoin d'être constructifs parce que nous avons la conviction que ceux que l'on a appelé jusqu'à présent l'élite a perdu cet instinct constructif".<sup>40</sup>

### ***Dans l'esprit de la 'Déclaration de productivité'***

Que l'accent fut placé sur une participation active plutôt que sur la contestation et la lutte, on le constatera à la lecture de ce qui suit. La première application pratique du plan de 1954 consista à accroître la productivité. Quelques mois avant la parution du rapport, la *Déclaration de productivité* fut signée par la direction des deux syndicats (1954). On considère ce protocole comme un des pactes idéologiques les plus significatifs qui aient jamais été conclus avec le patronat. Le programme de la FGTB de 1954 nous fournit un cadre explicatif très révélateur constituant la toile de fond de cette déclaration de productivité.

Le diagnostic était clair et net : "Lorsqu'on compare l'économie belge aux économies de nos voisins d'Europe occidentale, et plus encore, des Etats-Unis ou de l'URSS, (on remarque) qu'elle souffre d'un défaut, relatif certes, mais fondamental, d'expansion".<sup>41</sup>

Selon les auteurs, le problème pouvait être résolu: 1° en augmentant la productivité, 2° en accordant des aides de l'Etat aux investissements et 3° par des travaux publics. La recherche d'une plus grande production et productivité était identifiée par le rapport comme la condition cruciale pour la réalisation de trois objectifs sociaux: le plein emploi, la répartition juste du revenu national et l'amélioration du niveau de vie général.

Dans son introduction au rapport, André Renard écrivit: "Volontairement, nous faisons taire les revendications criantes. Nous voulons que le gâteau Belgique s'agrandisse pour nous permettre d'y trancher, demain, une plus large part. Nous croyons que la dispute autour des miettes est, à présent, dépassée".<sup>42</sup> C'est ainsi que l'idée de l'intérêt général, exprimée par l'image populaire 'un plus grand gâteau, de plus grandes parts', reçut un nouvel élan. La Déclaration de productivité se situait entièrement dans la logique de cette orientation: "Le divorce d'intérêt qui existe, en régime capitaliste, entre les dirigeants d'entreprise, d'une part, et les travailleurs, d'autre part, a eu cette conséquence que ces derniers se sont généralement désintéressés du problème et se sont opposés au principe même de la productivité. (...) Pour nous, la productivité a une autre signification: elle doit, grâce à un effort égal, mais plus rationnel, élever le niveau de vie sans provoquer le chômage. C'est parce qu'elle est convaincue de ce fait, que la FGTB, consciente de ses responsabilités, a marqué son accord avec les divers principes repris dans le protocole de productivité".<sup>43</sup>

Ce protocole contient la promesse de 'collaborer loyalement' et "d'étudier ensemble les moyens et méthodes pour accroître la productivité". Les dirigeants syndicaux, pour leur part, "déclarent que l'effort commun en vue d'accroître la productivité, ne servira pas de prétexte pour tenter de modifier le statut des entreprises ou mettre en cause l'autorité de leurs chefs. (...) Ils interviendront auprès de leurs

mandants pour qu'ils apportent, dans leur propre intérêt, toute leur collaboration à l'effort d'accroissement de la productivité".

Dans un certain sens, ce pacte était une conséquence tardive du grand 'pacte social' de 1944. Bien que l'accord n'ait jamais été signé, les patrons et les syndicats arrêtaient ensemble les principes de leur collaboration dès avant la fin des hostilités. En effet, ils avaient à l'esprit le danger d'une offensive communiste. Dans le but de contrer cette menace, le patronat était disposé à permettre l'instauration de la sécurité sociale et d'une représentation syndicale. En échange, les dirigeants syndicaux s'engageaient à collaborer au maintien de la paix sociale, au rétablissement de l'ancien ordre politique et à la reconstruction économique. La Déclaration de productivité allait encore plus loin en scellant pour la première fois par écrit la grande théorie de 'l'intérêt commun' du capital et des ouvriers.

Le rapport de la FGTB de 1954 identifia l'expansion comme la mission principale du mouvement ouvrier; ce n'était vraiment pas la Générale qui allait s'y opposer. Evidemment, il en irait autrement quand, tout comme dans le plan du Travail, des nationalisations étaient défendues comme instruments de cette politique.

### ***De l'énergie bon marché***

Un des plus grands handicaps de 'notre' industrie, poursuivait le rapport, était le coût trop élevé de l'énergie, plus particulièrement de l'électricité. "Le prix de l'énergie en Belgique est incomparablement plus élevé que dans la plupart des autres pays."<sup>44</sup> Cela entraînait une augmentation des coûts des entreprises, freinait la mécanisation de l'industrie et donc la productivité. La cause principale était l'énorme dispersion de l'exploitation houillère et de la production d'électricité. En 1952, 30,4 millions de tonnes de charbon furent extraites par 151 sièges.

90 mines avaient une production de moins d'un million de tonnes par an. La production d'électricité était également assurée par des dizaines de petites unités. La solution la plus cohérente, selon le rapport, consistait à nationaliser le secteur énergétique. Ainsi, la production pouvait être concentrée entre les mains d'un centre de décision, qui pouvait alors investir dans les technologies les plus modernes tout en réduisant le prix. "Nationalisons, disons-nous. Pas pour le plaisir de nationaliser, mais parce que, estimant charbon, gaz et électricité trop chers, nous ne voyons pas d'autre moyen d'en sortir. S'il y en a de plus efficaces, qu'on nous en fasse la démonstration et nous saurons abandonner une formule imparfaite pour une autre, plus adéquate."<sup>45</sup> C'est ce qu'écrivit André Renard en guise d'introduction.

Sa suggestion ne tomba pas dans les oreilles de sourds. Le grand capital avait évidemment le même problème. Les divers holdings énergétiques, Electrobél, Electroraïl, Traction et Electricité, ainsi que Sofina, ne demandaient pas mieux que de voir rationaliser leurs nombreuses sociétés de production. Le rapport calculait en détail les indemnités complètes en cas de nationalisation; les patrons n'en exigeaient pas autant. Dès 1955, les électriciens formulèrent une proposition alternative: ils voulaient un 'comité de contrôle' qui devait contrôler les politiques de rationalisation et de prix pratiquées dans le secteur.

"Dans le mouvement d'opinion, provoqué par notre dernier congrès, les représentants des employeurs nous ont approchés", peut-on lire dans le nouveau rapport de la FGTB de 1956. "Au cours du dialogue qui s'est engagé, nous avons cherché ensemble une formule qui nous permettrait d'atteindre les objectifs que nous nous étions fixés."<sup>46</sup> Un accord fut conclu avec l'approbation du bureau de la FGTB.

Du moins, telle fut la version officielle des faits, toujours valable aujourd'hui. La réalité dépassait cette version officielle. Déjà en 1953, un congrès statutaire de la FGTB se prononça pour la nationalisation du secteur de l'énergie et chargea le bureau d'élaborer la revendication. Mais aussitôt, les patrons de l'électricité avaient découvert la mèche et avaient pris contact avec le bureau de la FGTB. Au cours des mois précédant le congrès extraordinaire de 54, le bureau prit acte de la démarche des 'électriciens'

en vue de 'discuter des solutions pour le secteur de l'électricité'. Renard fut mandaté pour négocier et rapporta des moyens, plus efficaces, pour rationaliser le secteur. Tout porte à croire qu'à ce moment, il savait déjà de quoi il parlait. Mais le bureau remit les négociations définitives avec les patrons pour après le congrès, en laissant croire aux militants qu'il mènerait une lutte pour la nationalisation, mais avec indemnisation.

Dès 1955 donc, un Comité de Contrôle fonctionnait et cela allait aboutir à un vrai bouleversement du secteur. "Un phénomène très important s'est amorcé en 1955/56: une réorganisation complète de la production et de la distribution de l'électricité entre les sociétés entraînait des fusions, des disparitions et des regroupements."<sup>47</sup> Les producteurs privés s'agrandirent alors que leur nombre décroissait: celui-ci passa de 40 en 1955 à 33 en 1959 pour tomber à 9 en 1969.

C'est de cette époque que date la suprématie de la Générale dans le secteur de l'électricité. Avant, de nombreux groupes possédaient des intérêts dans ce secteur: la Générale par l'entremise de Traction et Electricité, mais aussi Electrobél (le groupe de Launoit et autres), Electrorail (groupe Empain), Sofina (groupe Boël et autres),... à côté d'un certain nombre de producteurs privés indépendants. En 1956, trois filiales de Traction et d'Electricité fusionnèrent avec la Société H. Desclée et Cie pour former Ebes, qui devint par la même occasion le premier groupe du pays. Suite à une série de rationalisations, le nombre des producteurs s'établit à 6: Ebes et Linalux (Générale), Inter-com et Interbrabant (Electrobél), Esmalux (Sofina) et Electro-gaz (Contibél du groupe britannique Impérial Continental Gas).

Pour centraliser encore mieux, il fallait opérer des changements au niveau des holdings détenant le contrôle de ces producteurs d'électricité, ce qui fut fait en 1964, lorsque la Société Générale s'empara de la Sofina. Afin de répondre à une tentative de prise de contrôle de ce riche holding diversifié par le groupe Lambert, les familles Boël-Solvay firent appel à leur 'vieux amis' de la Générale.<sup>48</sup> Avec la conquête de la Sofina, la Générale devint également un gros actionnaire d'Electrobél. Après une nouvelle série de rationalisations, il ne resta plus que trois grands producteurs privés en 1976: Ebes (Traction), Intercom (Electrobél) et Unerg (contrôle partagé). Deux holdings continuèrent encore à se disputer l'hégémonie sur ce marché, la Générale et le groupe Bruxelles-Lambert. La balance penchait d'ailleurs fortement du côté de la Générale. Cette suprématie allait être confirmée plus tard (1980) par un réarrangement des deux holdings énergétiques spécialisés Tractionel et Electrobél, qui devait aboutir finalement à leur fusion sous le nom de Tractebel (1986).

Après le raid de 1988, les cartes seront redistribuées entre les deux holdings au sein de Tractebel. Et vers le milieu de 89 les premiers plans circulaient pour une fusion des trois grandes sociétés de production.<sup>49</sup> Le rapport de la FGTB n'aurait jamais pu proposer une rationalisation plus complète.

Mais il y avait plus. Dans son souci incessant d'augmenter la productivité et de faire baisser les prix de l'énergie, le rapport de la FGTB contenait aussi une proposition de développer l'énergie nucléaire, chose que les monopoles énergétiques sous la direction de la Générale voulaient aussi. Mais il y avait toujours la question du monopole de guerre américain sur l'uranium congolais (voir chapitre précédent). La promesse américaine faite en échange dudit monopole était de transférer la technologie pour le développement pacifique de l'énergie nucléaire; or, elle tardait à se concrétiser. Pourtant, la Belgique semblait avoir une longueur d'avance sur les autres pays européens. En 1952, le centre d'études de Mol devint opérationnel. En contrepartie des livraisons d'uranium congolais, le centre de recherche de Mol reçut dans la période 1952-1960 environ un milliard de francs des Etats-Unis et de la Grande-Bretagne, destiné à la mise au point des applications civiles.<sup>50</sup> L'accord sur les livraisons d'uranium lui permit "de faire l'économie d'expériences nombreuses et onéreuses pour accéder au dernier état de la technique".<sup>51</sup>

C'est ainsi que les producteurs belges participèrent, dès 1966, au projet de la première centrale nucléaire de Chooz. La Société Générale allait en cueillir les fruits plus tard, lors de l'aménagement des parcs atomiques de Doel et de Tihange au cours des années 70. On peut donc dire que les

fondations du monopole actuel de la Générale dans le domaine de l'électricité ont été posées dans les années 50, lorsque certains prirent à cœur la rationalisation du secteur de la production d'électricité.

En partant des rapports de 54 et 56, l'histoire de la fermeture des mines peut également être complétée. Vers la fin des années 50, la crise du charbon éclata. Dans toute l'Europe, une vague d'assainissements fut lancée sous l'impulsion de la Communauté européenne. Les mineurs du Borinage partirent en grève pour réagir contre le premier grand plan de fermetures (1958). Renard y vit une occasion pour échanger sa proposition de nationalisation contre la promesse d'un Directoire de l'Industrie Charbonnière, qui devait organiser la rationalisation du secteur en collaboration avec les syndicats. Dès l'acceptation de sa nouvelle idée, il fit arrêter la grève. Le professeur Baudhuin a écrit ce qui suit sur cet organisme, qui fut effectivement créé en 1961: "Le Directoire de l'Industrie Charbonnière serait avant tout une espèce de service de liquidation, dont la tâche principale serait d'assurer le repli de l'industrie charbonnière. C'était en quelque sorte une entreprise de pompes funèbres, que le Département des Affaires économiques ne fut pas fâché de voir sortir de ses services".<sup>53</sup> La dernière réalisation du Directoire fut la fermeture de Zwartberg en 1966!

Quel est maintenant le bilan global de ce 'positionnement non doctrinaire au moyen duquel la direction de la FGTB se défend avec vigueur face à la bourgeoisie. Dans le cas de la production d'électricité, elle entraîna une concentration à grande échelle, dont la Générale sortit finalement plus puissante et plus riche. Dans le cas des mines, cette politique organisa les 'obsèques officielles' du secteur, duquel les groupes financiers se retiraient graduellement. On ne s'étonnera donc pas que de nombreux militants syndicaux, dont le secrétaire de Gazelco de l'époque, Jacques Yerna, aient exprimé leur profonde déception sur le résultat des 'réformes de structure'. Yerna, qui était présent en tant que secrétaire (dans le sens de preneur de notes) lors de la préparation du rapport, essaya début des années 60 de relancer la revendication de nationalisation en partant de la centrale Gazelco.<sup>54</sup> Il fut convoqué immédiatement par le chevalier Albert Thys, président du comité de contrôle, qui jugea que cette 'agitation' de Yerna était incompatible avec sa fonction de conseil au comité de contrôle. Sur quoi Yerna démissionna de cet organisme. En 1973, 20 ans après le programme de 1954, Jacques Yerna posa à un colloque-bilan de la F.A.R. (Fondation André Renard) une question pertinente: "Le véritable problème aujourd'hui est de savoir si les réformes de structure étaient susceptibles de transformer la nature du système capitaliste". Et sa réponse fut tout aussi claire: "L'évolution que l'on peut observer n'est-elle pas, au contraire, de nature à donner l'impression que les réformes de structure étant 'récupérées' comme on dit aujourd'hui, par le système capitaliste, conduisent finalement à un renforcement de ce dernier et, par conséquent, à un affaiblissement des forces socialistes?"<sup>55</sup>

### *Les holdings sur la sellette*

A part le manque d'expansion et de productivité, le rapport de la FGTB mettait le doigt sur la principale faiblesse du capitalisme national : la spécialisation insuffisante des entreprises belges. C'était la première fois, mais certainement pas la dernière, que cette insuffisance fut démontrée. Dans le rapport de 1956 surtout, le thème du 'conservatisme des holdings' était abordé avec force. Il y était d'abord démontré comment des holdings tels que la Société Générale, le groupe de Launoit, le groupe Solvay-Janssen-Boël, le groupe Empain, le groupe Evence Cop-pée et le groupe Lambert dominaient l'économie belge et celle du Congo, et ce, jusque dans leurs moindres aspects. "Lorsque quelques groupes financiers contrôlent la plupart des entreprises importantes d'un pays, ils sont dès lors en mesure de déterminer le rythme et les modes d'expansion de l'économie nationale et ils deviennent en fait responsables de son développement."<sup>56</sup> Le reproche adressé aux holdings dans ce document était qu'ils étaient trop 'conservateurs', qu'ils produisaient surtout des produits semi-finis et qu'ils n'investissaient pas assez dans les secteurs d'avenir. "En fait, la plupart des groupes financiers sont devenus conservateurs au point d'être un frein au développement économique plutôt que de le stimuler."<sup>57</sup> Selon le rapport, ils étaient donc les principaux responsables du manque d'expansion économique. Puis, le raisonnement prenait appui sur une thèse marxiste (le dépassement des rapports de propriété par révolution économique) pour prendre son envol interventionniste. "Liés à des structures sociales dépassées, ils sont devenus incapables de promouvoir l'expansion économique.

Celle-ci doit être assurée désormais par des organes nouveaux qui s'appuient sur l'ensemble de la collectivité et non pas comme les groupes financiers, sur une petite minorité de privilégiés dont les intérêts sont souvent opposés à ceux des travailleurs et de la communauté." "Les holdings sont de plus en plus dépassés par l'évolution économique qui requiert une planification d'ensemble, planification qui ne peut être élaborée et exécutée que par les pouvoirs publics."<sup>58</sup> Le procédé fut employé maintes fois par Vandervelde, mais manifestement Mandel et ses compagnons rivalisent avec lui sur ce terrain: l'amalgame d'une thèse classique marxiste, qui dit que le capitalisme est historiquement dépassé, avec la proposition d'une planification étatique plus efficace et dynamique sonne d'une façon très attirante. Toutefois, à force de faire de la surenchère sur le plan de la compétitivité, de l'expansion et du dynamisme, on risque de trouver des alliés parmi les fractions les plus agressives et les plus lucides de la bourgeoisie. Or, à l'époque, celle-ci était acquise à des idées telles que l'intervention de l'Etat et une certaine planification. En effet, l'archaïsme des structures économiques belges était de plus en plus reconnue dans divers milieux bourgeois. La presse économique internationale ne cessait d'y faire allusion. Les auteurs mêmes citaient la revue conservatrice britannique *The Banker*, qui faisait remarquer que les 'nouveaux produits' (voitures, avions, textiles synthétiques, pétrole, produits chimiques et médicaments) ne représentaient que 14% des exportations belges en 1954 contre 25% pour l'ensemble des pays européens.<sup>59</sup>

Le rapport de 1956 mentionnait fièrement que des personnalités aussi éminentes que le baron Snoy et d'Oppuers (secrétaire général du ministère des Affaires économiques, Kervyn de Lettenhove (conseiller économique auprès de la Banque de Bruxelles), Duquesne de la Vinelle (Université de Louvain) et Sermon (conseiller auprès de la Brufina) partageaient le même point de vue. Selon Kervyn de Lettenhove, la deuxième révolution industrielle, qui battait son plein dans les autres pays, venait à peine de commencer en Belgique. Vers la fin des années 50, un consensus se dessina au-delà des divisions politiques en faveur de l'intervention publique. En effet, le CVP-PSC avait lui aussi vu se développer, dans ses rangs, une technocratie influencée par les idées de Keynes. Ainsi, on pouvait entendre ses représentants, Gaston Eyskens, Raymond Scheyven et André Oleffe, critiquer le manque de planification dans la politique des investissements.

Selon le rapport de la FGTB, tous les problèmes venaient de la peur de prendre des risques, de la volonté de maintenir à tout prix le contrôle sur les entreprises et de l'orientation toujours plus financière des holdings.

De l'avis des experts socialistes, seule une intervention active de l'Etat aurait été en mesure d'insuffler un nouveau dynamisme à l'économie. Dans le rapport de 1954, on prévoyait déjà tout un arsenal de mesures, allant de subventions à l'initiative industrielle à la nationalisation du secteur énergétique. En guise de dispositions complémentaires, on pensait à une législation d'expansion économique avec dispenses fiscales et conditions spéciales de crédit, à une promotion de la recherche scientifique et à la création d'une société publique d'investissement qui allait assurer l'apport de capitaux. Une planification 'souple' (par opposition à une planification d'Etat comme celle des pays socialistes) devait orchestrer le tout pour retrouver le chemin du dynamisme perdu. Toutes ces mesures furent effectivement exécutées au cours des années suivantes. On créa un Bureau de Programmation Economique (1959 - rebaptisé Bureau du Plan ultérieurement), on institua surtout les lois d'expansion économique (1959 et 1970) et l'on mit sur pied un holding ou société d'investissement public, la S.N.I. (1961). Les syndicats eurent leur mot à dire au sein du nouveau comité d'expansion économique (1960). Voilà qui sauvait la 'démocratie économique'. Le socialiste Antoine Spinoy occupa le ministère des Affaires économiques de 1961 à 1966, où il accomplit de véritables miracles pour le grand capital. Une manne de cadeaux fut organisée. Les multinationales en furent les principaux bénéficiaires. La générosité belge dépassait tellement celle des autres pays, qu'elles se bousculèrent pour s'installer ici. Comme nous l'avons déjà indiqué, il en résulta plus de 3.400 investissements étrangers en dix ans, surtout en Flandre. La loi sur l'expansion économique accorda des subsides d'une valeur de 60 milliards de francs au cours de cette période.<sup>60</sup>

Evidemment, ceux qui s'étaient rangés avec enthousiasme sous la bannière des 'réformes de structure anticapitalistes' en 1960-61 ne reconnaissaient en rien les objectifs socialistes pour lesquels ils croyaient se battre. C'était une nouvelle désillusion après celle du plan De Man, qui immunisa le mouvement ouvrier contre de véritables revendications anticapitalistes pour des années.

Les protagonistes du 'dynamisme perdu' repoussèrent au second plan leur souci à propos du vieillissement de l'économie belge avec l'euphorie des années 60. Mais le problème se posa avec encore plus d'acuité lorsque surgit la grande crise économique.

### *Transférer les privilèges féodaux à la nation...*

Le rapport de la FGTB de 1956 avait un grand mérite, celui de détailler avec une grande précision le pouvoir des holdings sur l'économie nationale et ce, pour la première fois dans l'histoire de la Belgique. Le degré de concentration du pouvoir y était démontré de façon on ne peut plus concrète: l'étude révélait que "212 personnes occupent plus de 2.330 sièges dans les conseils d'administration de sociétés sous l'influence des holdings. Et 180 parmi eux occupent les quelque 700 postes dans les 100 plus grandes sociétés, soit 40% de l'ensemble des sièges d'administrateur et de commissaire. Ces personnes y détiennent 71 mandats de président sur 100. Enfin, un calcul complémentaires nous a permis de constater que 15 familles et administrateurs occupent 42 des 100 postes de président des 100 plus grandes sociétés du pays (environ 300 milliards d'actifs)".<sup>61</sup>

Les conclusions n'étaient pas tendres pour les groupes financiers. Dans ses considérations finales, André Renard écrivit: "Il faut que le pays se rende compte combien la politique des groupes financiers est néfaste. Il faut qu'il se rende compte qu'il existe dans cette Belgique démocratique, une véritable dictature qui est celle de quelques dizaines de personnes. Il faut que cette dictature cesse".<sup>62</sup>

Les propositions finales n'étaient cependant pas du tout en rapport avec la sévérité de l'accusation, ce qui était dû à l'ambiguïté qui entourait tout le rapport.

Pendant des années, le mouvement socialiste allait mettre en exergue le mythe du 'contrôle sur les holdings'. Lorsqu'il apparut que malgré tous les 'Bureau du Plan', cette notion de contrôle était une grande farce, 'l'association des holdings à la planification' devint la nouvelle doctrine à succès. On conclut même en 1976 un accord tripartite entre patronat, gouvernement et syndicats pour consacrer cette collaboration. Ce fut une farce de plus, comme Georges Debunne dut l'avouer dans ses Mémoires.<sup>63</sup>

Finalement, lorsqu'il lança la 'Nouvelle Politique Economique' en 1978 comme ministre des Affaires économiques, Willy Claes déclara sans ambages et sans détours les objectifs actuels du parti socialiste: améliorer la position concurrentielle des entreprises belges et les aider dans la bataille pour la nouvelle technologie.

## Notes :

1. Paul KENNEDY, *The Rise and Fall of the Great Powers*, Random House, New York 1987, p. 353 et 358.
2. *Plan Marshall*, Ed. Banque de la Société Générale de Belgique, 31 janvier 1950, p. 8.
3. Pour la Belgique, la chose a été démontrée dans E.S. KIRSCHEN et autres in: *Distribution et redistribution des revenus entre groupes socio-professionnels (53-77)*, Bruxelles Dulbea, 1980.
4. United Nations Centre on Transnational Corporations, *Transnational Corporations in World Development*, Nations Unies, New York 1988, p. 24.
5. *La Société Générale de Belgique 1922-1972*, p. 192.
6. Le groupe de Launoit contrôlait la Banque de Bruxelles. Le groupe fusionna en 1972 avec celui de la famille Lambert pour former le groupe Bruxelles-Lambert.
7. William T. HOGAN, *World Steel in the Eighties*, Lexington Books, 1983, p. 15.
8. WACHTEL, *The Money Mandarins*, Panthéon Books, New York 1986.
9. R. VERNON, *Les entreprises multinationales*, Calman-Levy, Paris 1973, p. 89.
10. Louis GILL, *Economie mondiale et impérialisme*, Boréal Express Montréal, 1983, p. 151.
11. CRISP, *Morphologie des groupes financiers*, 2e édition 1966, p. 94; *Répertoire permanent des Groupes Economiques*, p. 311.
12. *Morphologie des Groupes Financiers*, 1962, p. 106.
13. 'Les temps nouveaux', 1932, p. 274, cité in: Fernand BAUDHUIN, *Histoire économique de la Belgique, 1957-1968*, p. 110.
14. *Mémento des Valeurs 1952*, propre calcul.
15. F. BAUDHUIN, *op. cit.*, p. 118.
16. Agence Internationale de l'Energie, *Politiques et perspectives charbonnières des pays membre de l'AIE*, OCDE, Paris 1983, p. 26.
17. BAUDHUIN, *op. cit.*, p. 227.
18. FGTB, *Holdings et démocratie économique*, p. 117.
19. *Id.*, p. 114.
20. Ludo MARTENS, *Pierre Mulele, ou la seconde vie de Patrice Lumumba*, EPO, Anvers, 1985.
21. CRISP, *Répertoire permanent des Groupes Economiques*, oct. 85, p. 1994.
22. F. BAUDHUIN, *op. cit.*, p. 230.
23. CRISP, *op. cit.*, p. 1994.
24. La Revue Nouvelle, *La Société Générale de Belgique*, p. 371-372.
25. F. BAUDHUIN, *op. cit.*, p. 453-454.
26. R. MICHEL, *Les investissements américains en Belgique*, Ed. du CRISP, Bruxelles 1970, p. 70-71.
27. *La Société Générale de Belgique 1822-1972*, p. 261.
28. *Entreprise*, 3 septembre 1971, p. 76.
29. *Entreprise*, 3 septembre 1971, p. 77.
30. Courrier hebdomadaire du CRISP, *Le destin de l'Union Minière*, 17 mai 1968, p. 14.
31. Rapport annuel 1977, Société Générale de Belgique, p. 8
32. Rapport annuel 1969, p. 19
33. G. KURGAN-VAN HENTENRYCK et J. LAUREYSSENS, *Un siècle d'investissements belges au Canada*, Ed. de l'ULB, Bruxelles 1986, p. 81.
34. *Id.*, p. 97.
35. *La Société Générale de Belgique 1822-1972*, p. 212.
36. *Fortune*, février 1969, p. 102.
37. *Trends*, 14 avril 1983
38. Congrès extraordinaire de la FGTB du 30-31 octobre 1954, *Situation économique et perspectives d'avenir*.
39. FGTB, *Holdings et démocratie économique*, 1956.
40. Rapport 1954, *op. cit.*, p. 6.
41. *Id.*, p. 108.
42. Rapport 1954, *op. cit.*, p. 7.
43. *Id.*, p. 145.
44. *Id.*, p. 75.
45. *Id.*, p. 7.
46. Rapport 1956, *op. cit.*, p. 32.
47. Courrier hebdomadaire du CRISP, *Structure économique et financière de la production, du transport et de la distribution de l'électricité*, 1er juillet 1961, p. 10.
48. Un rapprochement qui serait d'ailleurs suivi par une fusion des banques respectives en 1965 (entre la Société Belge de Banque et la Banque de la Société Générale).
49. Le document interne de Tractebel, daté 12 juin 1989, fut publié par *Solidaire*, le 16 août 1989.
50. Ceci fut révélé par le prof. Stengers (ULB) pendant le reportage télévisé de la RTBf, le 21 janvier 1989.
51. CH. du CRISP, *Le secteur nucléaire en Belgique: développement et structures actuelles*, 23 avril 1976, p. 3.
52. Rapport 1954, *op. cit.*, p. 151.
53. F. BAUDHUIN, *op. cit.*, p. 113.
54. Brochure Gazelco, *La Nationalisation s'impose*.
55. Actes du colloque de Pont-à-Lesse F.A.R., *Stratégie ouvrière vers une société socialiste*, 3 au 6 mai 1973, p. 70-71.
56. Rapport 1956, *op. cit.*, p. 190.
57. *Id.*, p. 196.
58. *Id.*, p. 197-198.
59. *Id.*, p. 193-194.
60. Martine DRUZ en J.-F. ESCARMELLE in *Economie Belge dans la crise*, Ed. Labor, Collection Economie 2000, 1987, p. 253.
61. Rapport 1956, *op. cit.*, p. 188.
62. *Id.*, p. 224.
63. Georges DEBUNNE, *J'ai eu mon mot à dire*, Ed. Labor, p. 127.

## ***DEUXIEME PARTIE***

### ***I. L'Europe 1992 en arrière-fond***

"Je veux créer le premier holding européen dans la perspective de 1992. C'est le devoir des entreprises d'anticiper cette date. Beaucoup de sociétés européennes l'ont déjà fait, mais pas les holdings", déclarait De Benedetti lors de sa première grande conférence de presse suite à l'annonce de son OPA sur la Générale.<sup>1</sup>

Le mot magique n'a pas tardé à se lire sur toutes les lèvres. 1992, c'est un leitmotiv qui a surgi de nulle part pour conquérir la rubrique économique de tous les journaux en quelques mois. L'attaque sur la Générale a introduit 1992 en Belgique. Cette date a acquis la même résonance magique que l'an 2000 ou l'année orwellienne 1984.

C'est en juin 1985 que Lord Cockfield, le vice-président de la Commission européenne, présenta son *Livre blanc sur l'Achèvement du Marché Intérieur*. Plus de 300 propositions y figuraient, accompagnées d'un calendrier d'exécution dans la perspective d'un authentique marché intégré à réaliser avant la fin de 1992. La signature de l'Acte unique européen en février 1986 fournit la base juridique pour la réalisation de cet objectif. Cet Acte unique est la plus importante réforme des traités européens depuis les accords de Rome en 1957. Il revoit le processus de décision : toute une série de mesures concernant le marché intérieur n'exigent plus l'unanimité des voix; elles peuvent être approuvées à une majorité qualifiée. Ainsi, le droit de veto exercé par un Etat est supprimé.

Avec cette convention, les Etats membres de la CEE se sont fixé comme objectif de réaliser le marché intérieur d'ici 1992, en vue de garantir la libre circulation des personnes, des marchandises, des services et des capitaux.

Pour les entreprises européennes, le signal de départ était donné. Bien avant le début du débat public, les grands monopoles européens avaient déjà commencé à élaborer leur stratégie pour l'année 1992. La lutte ayant pour enjeu la Générale n'était que le début d'une vague fébrile de reprises et de restructurations qui commence à faire sentir ses effets dans toute l'Europe.

L'idée de créer un marché unique européen était loin de constituer une nouveauté. C'était une des grandes ambitions du traité de Rome de 1957. Mais, en réalité, cela s'était avéré beaucoup plus difficile qu'on l'avait cru de prime abord. Au moyen de toutes sortes d'interventions, les Etats continuèrent à protéger leur industrie. Un arsenal de limitations non tarifaires était venu remplacer les droits de douane abolis, ce qui perpétua l'extrême fragmentation du marché européen.

Mais depuis trente ans, beaucoup de choses ont changé. L'économie mondiale a subi des modifications fondamentales. Depuis les années 70, deux facteurs sont à l'origine d'une bonne part de ce changement: la crise et les nouvelles technologies. Elles ont donné une nouvelle impulsion à l'internationalisation de la vie économique. Elles constituent le défi auquel doit répondre le 'grand marché de 1992'.

L'attaque sur la Générale ne peut être considérée hors de ce contexte. Il faut faire abstraction dans cette affaire des aspects personnels, de l'orgueil des uns, de l'honneur froissé des autres, des ambitions brûlantes de tiers parties pour arriver à une explication réelle. Comment se fait-il qu'un empire jugé imprenable ait pu tomber en quelques mois?

#### ***La crise***

Ils étaient une véritable légion, ces économistes qui décrétèrent la fin de toutes les crises à la fin des années 60.

La croissance rapide de la productivité était de mise pour toutes les nations capitalistes industrialisées après la seconde guerre mondiale. La généralisation du système taylorien et la mécanisation poussée formaient la base de cette hausse. Au moyen d'un système de conventions collectives et de mécanismes de redistribution, une partie des fruits de cette croissance économique fut transmise à la population, ce qui stimula énergiquement la demande de nouveaux biens de consommation.

Vers le début des années 70, il apparut clairement que ce modèle commençait à se trouver en difficultés. La productivité en baisse, la pression de l'inflation et les déficits budgétaires de plus en plus profonds des pouvoirs publics se conjuguèrent pour mettre de plus en plus en péril ce système. Par exemple, dans les années soixante, l'inflation moyenne pour les douze pays de la Communauté ne dépassait pas 3,8%. Au cours des années 70, la moyenne annuelle de l'inflation fit un bond jusqu'à 10,6%.<sup>2</sup>

Depuis, le monde n'est plus sorti de cette ambiance de crise. Pendant les années 70, des prêts considérables au Tiers Monde suscitérent une certaine demande dans le monde industrialisé. Mais à partir de 1982, la crise de la dette éclata. L'accumulation de cet endettement extérieur a pris de telles proportions que nombre de pays n'arrivent plus à en payer les intérêts et à en rembourser le principal. 1982 était aussi le creux de la vague aux Etats-Unis. Reagan remit l'économie américaine sur pied en lançant un programme militaire sans précédent en temps de paix. Les commandes d'armes redynamisèrent l'industrie américaine tout en faisant redémarrer l'économie mondiale, en tout cas celle de l'hémisphère nord. Pour la plupart des pays du Tiers Monde, le reste des années quatre-vingts fut une période sombre, caractérisée par une baisse réelle des revenus individuels.

Les Etats-Unis payèrent la politique de Reagan en accumulant, à son tour, une montagne de dettes. Au cours de ses deux mandats, Reagan est parvenu à creuser le déficit de l'Etat américain plus que tous les autres présidents ensemble. Le déficit budgétaire américain dépassera les 150 milliards de dollars en 1989, tandis que la balance commerciale américaine présentera un solde négatif du même ordre de grandeur. Tôt ou tard, il faudra bien payer cette euphorie artificielle.

La concurrence internationale reste acharnée pour des débouchés qui augmentent à peine. Des hommes comme De Benedetti chantent, d'une part, les louanges du capitalisme, mais d'autre part, ils le connaissent trop bien pour voir l'avenir en rosé: "Je suis très pessimiste pour l'avenir. Je vois le risque, qui à mon sens est très élevé, d'une grande récession, et, par conséquent, d'une période fort sombre pour le monde entier".<sup>3</sup>

Au cours de cette même période, un deuxième pilier de l'économie capitaliste mondiale se mit à trembler. L'hégémonie américaine, qui avait été presque sans partage sur tout le globe, commença à décliner. Bien que la production mondiale eût quasiment quadruplé entre 1950 et 1970, la croissance n'était pas répartie de manière égale entre les régions et elle était beaucoup plus forte au Japon et en Europe occidentale qu'aux Etats-Unis.

Evolution du PNB des principales nations industrialisées<sup>4</sup>

<i>PNB en milliards de dollars</i>	<b>1965</b>	<b>1975</b>	<b>1986</b>
<b>Japon</b>	89	499	1958
<b>Etats-Unis</b>	687	1526	4206
<b>RFA</b>	115	420	897
<b>France</b>	98	338	724
<b>Grande-Bretagne</b>	99	230	547
<b>Italie</b>	62	192	504

En même temps, un déficit permanent s'était installé dans la balance des paiements américaine au cours des années cinquante. Les réserves d'or américaines diminuèrent de 28 milliards de dollars en 1950 à 18 milliards en 1960.<sup>5</sup> De lourdes dépenses militaires, notamment les charges résultant du conflit vietnamien, contribuèrent à accentuer les déséquilibres à ce niveau: le 15 août 1971, Nixon fut forcé de rompre le lien entre le dollar et l'or afin de mettre un terme à la pression continue que subissait la monnaie américaine. Ce n'était là que le début d'une crise durable de l'hégémonie américaine. La croissance inégale des Etats-Unis, du Japon et de l'Europe occidentale remettait en question les rapports de force et les équilibres établis. Ce processus dure toujours.

La position de force du Japon dans le système commercial international, et surtout la rapidité avec laquelle elle s'est manifestée, apparaissent clairement lorsque l'on compare l'évolution des parts de marché du Japon et des Etats-Unis dans le commerce des produits industriels au sein de l'OCDE<sup>6</sup>:

	1965	1975	1985
<b>Etats-Unis</b>	21 %	17,6 %	16,6 %
<b>Japon</b>	8,9 %	12,8 %	18,1 %

Dans le secteur de l'électronique, l'avance japonaise est devenu tout simplement écrasante<sup>7</sup>:

	1965	1975	1985
<b>Etats-Unis</b>	23,3 %	24,1 %	19 %
<b>Japon</b>	13 %	20,9 %	42,4 %
<b>Grande-Bretagne</b>	10,2 %	8,2 %	5,9 %
<b>RFA</b>	15,5 %	15 %	9,5 %

Les grands perdants dans ce secteur, ce sont les Européens. Aussi ne s'étonnera-t-on pas de retrouver les plus ardents partisans d'un marché unique européen dans l'électronique.

## **La nouvelle technologie**

Dans ce contexte de crise durable et de compétition internationale plus aiguë, les grandes multinationales et les principales nations industrialisées se sont précipitées sur les technologies nouvelles. Bien que l'innovation technologique constitue un processus permanent dans une société industrielle, ces dernières années on a assisté à une accélération incontestable de cette dynamique. L'appellation 'nouvelles technologies' renvoie surtout à trois grands secteurs: la micro-électronique, la biotechnologie et les nouveaux matériaux.

La crise a puissamment stimulé ce processus. Dans un marché où la croissance marque le pas, comme cela a été le cas au cours des quinze dernières années, on ne s'étonnera pas de voir les entreprises s'efforcer de développer de nouveaux produits. Une innovation plus rapide au niveau des produits doit permettre la création de nouveaux débouchés. Les nouveaux produits deviennent aussi un moyen de prendre de l'avance sur les concurrents ou de pénétrer sur les marchés des secteurs rivaux. Par exemple, grâce à l'introduction de nouvelles matières synthétiques, l'industrie chimique est parvenue à réduire sensiblement la part de la métallurgie dans le secteur de l'automobile.

D'autre part, les nouvelles technologies sont également appliquées dans le processus de production même, les objectifs étant d'augmenter la productivité et d'améliorer la compétitivité internationale. L'automatisation et la robotisation sont devenues des mots clés, d'abord pour les producteurs d'automobiles, ensuite pour beaucoup d'autres.

Il n'y a pas que les entreprises qui ont joué un rôle important dans ce processus. Les pouvoirs publics ont été de plus en plus engagés dans la détermination de la politique nationale de la technologie. A cet égard, il est ironique de constater en quelle mesure l'intervention de l'Etat est devenue plus importante en ces beaux jours du 'libéralisme'. La privatisation et la déréglementation sont plutôt de nouvelles formes de régulation étatique qu'une réduction du rôle joué par l'Etat.

En outre, il faut souligner le rôle idéologique extrêmement important joué par le mythe de la nouvelle technologie, qui garde vivace la foi dans l'avenir du capitalisme, et cela malgré la crise, le chômage et l'épuisement du Tiers Monde.

Au cours des années quatre-vingts, le progrès technologique est étroitement lié à l'internationalisation. La conjonction de ces deux phénomènes modifie fondamentalement le réseau industriel en le sortant de ses dimensions traditionnelles. Pour le capital financier international, le monde devient de plus en plus un seul marché. Les techniques rapides de communication et d'information permettent de faire passer des millions de francs d'un bout du globe à l'autre en quelques fractions de seconde. Les grandes multinationales font de plus en plus appel au marché international des capitaux, ce qui limite leur dépendance vis-à-vis des marchés nationaux. Une des évolutions les plus caractéristiques des années quatre-vingts est la création de larges réseaux d'alliance internationale dans l'industrie. Tous ces développements sont souvent résumés par le concept de 'globalisation de l'économie mondiale'. Si nous mesurons la dépendance internationale de l'économie sur base de la part prise par l'import/export dans le PNB, nous constatons qu'entre 1970 et 1985, les pays de l'OCDE ont connu une croissance de 8 à 30%.<sup>8</sup>

Les multinationales, ce ne sont plus seulement les plus grandes entreprises, mais aussi des dizaines de milliers de compagnies de moindre importance qui se voient contraintes d'opérer sur le marché international. On remarquera qu'il ne s'agit plus seulement de flux commerciaux internationaux plus intenses, mais aussi de l'établissement à l'étranger de centres de production par un nombre croissant d'entreprises.

### **La poussée irrésistible de l'économie globale**

Le développement technologique oblige les entreprises à produire sur une échelle toujours plus grande. L'internationalisation de l'économie en est une composante indispensable. Par exemple, le développement de nouveaux réseaux de télécommunications exige d'énormes capitaux. Pour développer les nouvelles centrales téléphoniques numériques, les producteurs nationaux ont dépensé chacun un milliard de dollars en moyenne. Pour amortir de tels frais, il faut trouver des débouchés plus larges que la plupart des marchés nationaux. On part du principe qu'un marché de 14 milliards de dollars répartis sur dix ans représente le minimum requis pour couvrir les frais de développement de la nouvelle génération de centrales téléphoniques numériques. En Europe, aucun marché n'atteint cette limite critique. Pour les entreprises de télécommunications, la plupart des marchés nationaux sont devenus des cadres trop étroits.

Les frais de recherche et de développement se sont formidablement accrus; seuls les plus grands groupes peuvent encore les assumer.

Dans l'industrie des semi-conducteurs, les marchés nationaux européens ont été dépassés il y a longtemps. Pour survivre, il faut être présent dans deux, si possible même dans l'ensemble des trois grands pôles de la triade Europe, Japon et Etats-Unis. Ce n'est que dans ces conditions que l'on pourra conquérir des parts de marché suffisantes pour amortir les investissements.<sup>9</sup> En 1985, l'Europe comptait encore sept producteurs de composants électroniques. En 1989, il n'en reste que trois: Philips, Siemens et l'alliance entre le groupe français Thomson et le groupe italien SGS. En effet, le coût de développement d'une nouvelle 'puce' est monté en flèche. Les frais pour une nouvelle 'puce' de 256 Ram atteignaient environ 5 milliards de FB. Pour la mise au point de la nouvelle génération de 1 MO, il faut compter sur un multiple de cette somme. Siemens et Philips ont dépensé 2 milliards de dollars

pour le projet commun Méga, qu'ils ont lancé en 1985. Depuis, un accord a été conclu entre Siemens, Philips et Thomson-SGS pour le projet JESSI (Joint European Submicron Silicon), qui doit permettre le développement de la nouvelle génération de puces de 16 et de 64 MO. Le projet a une durée prévue de huit ans. Coût: 4 milliards de dollars. Les entreprises concernées espèrent que la Communauté européenne assumera 50% des frais dans le cadre d'Eurêka.<sup>10</sup> Aux Etats-Unis également, les pouvoirs publics furent obligés d'intervenir pour défendre l'industrie des composants. Sous les auspices du Pentagone, Sematech fut créé. Ce consortium de recherche, qui compte même dans ses rangs des géants tels que IBM et AT&T, a des objectifs similaires à ceux de JESSI. Graduellement, l'Etat, si décrié, est obligé d'intervenir.

C'est ainsi que le développement technologique dynamise la vague de concentrations et de reprises dans toute l'industrie. Dans ce contexte, il devient impossible pour une seule entreprise de rester au faite de toutes les recherches les plus récentes. Le mieux qu'elle puisse faire, c'est de concentrer ses efforts de R&D sur les créneaux les plus stratégiques. Les accords avec d'autres compagnies n'appartenant pas nécessairement au même secteur revêtent un caractère de plus en plus indispensable. Dans tous les secteurs industriels, on voit donc apparaître des alliances mondiales et de véritables réseaux d'accords mutuels. Les raisons poussant les entreprises à conclure de telles alliances peuvent être multiples: obtenir du savoir-faire technologique, pouvoir faire directement appel à un réseau de distribution sur un marché resté inexploité jusque-là, atteindre les dimensions critiques pour pouvoir financer la recherche... Ceux qui ne concluent pas de conventions de coopération risquent de se trouver isolés et de ne plus pouvoir suivre la concurrence dans des délais très brefs. De Benedetti résume cette nécessité en quelques phrases: "Le coût de recherche-développement d'un nouveau produit augmente alors que sa durée de vie diminue. Il faut donc en vendre le plus possible dans la durée de temps la plus brève. Ce qui suppose de le vendre au même moment sur toute la planète. La firme qui n'aura pas un tel réseau mondial est appelée à disparaître".<sup>11</sup>

Olivetti collabore avec AT&T pour le marché américain et avec Toshiba pour le marché asiatique.<sup>12</sup>

Philips a de nombreux accords avec Bull, Siemens, Thomson, Sony, Nixdorf et Olivetti. Philips a également conclu des accords avec STC, Ericsson, Matsushita, Hewlett Packard, AT&T et NEC. Siemens pour sa part collabore avec Philips, Bull, Olivetti, Intel, Toshiba, Fujitsu, Thomson, IBM, Ericsson, Nixdorf, Plessey, CGE et STET.<sup>13</sup> Même IBM, qui s'est longtemps cru assez forte pour s'attaquer seule au marché mondial n'en a pas moins conclu 40 alliances.<sup>14</sup> Il va de soi qu'un certain nombre de ces conventions sont caractérisées par une précarité extrême; les partenaires d'aujourd'hui pourraient fort bien devenir les ennemis de demain.

## **De la crise de l'acier à l'informatique**

Initialement, on n'avait rien prévu en matière de politique industrielle globale dans le cadre de la Communauté européenne. Ce n'est qu'en 1967 que l'on procéda à la création d'un directorat général (DG III) pour l'Industrie, dont l'autorité était quelque peu théorique. La crise de l'acier allait changer tout cela.

La sidérurgie, qui était encore fortement organisée sur une base nationale, connut une grave crise de surproduction au milieu des années 70. Une partie de la sidérurgie européenne commença à former un cartel pour pouvoir contrôler le marché aux moyens d'accords. Sous le nom de Denelux (Allemagne, Pays-Bas et Luxembourg), l'Arbed et le groupe Estel (l'accord entre le groupe allemand Hoesch et les Hollandais d'Hoogo-vens, clôturé depuis) tentèrent de s'unir.

Cela provoqua une vive réaction, notamment du gouvernement français, qui craignait que l'acier français ne devienne la première victime de cette opération. D'autant plus que le succès de Denelux signifiait la fin virtuelle de la CECA, qui était encore une pierre angulaire de la construction européenne et un symbole de la collaboration franco-allemande. C'est ainsi que la Commission européenne se vit forcée d'intervenir activement et à l'échelle européenne, dans les problèmes

industriels. Le commissaire européen pour l'Industrie, Henri Simonet, développa un plan anti-crise pour la sidérurgie en collaboration avec la fédération européenne des fabricants d'acier, Eurofer. Denelux fut donc contré pour être remplacé par un cartel 'vraiment européen' sous les auspices de la Commission européenne. Il ne fallut cependant pas attendre longtemps pour que la Commission soit contrainte de remplacer sa politique de concertation avec les sidérurgistes par un dirigisme rigide. C'est sous le successeur de Henri Simonet, Etienne Davignon, que la Commission commença à soumettre la production à des quotas, en octobre 1980; en 1983, des prix minima furent imposés pour certaines catégories de produits. Simultanément, la Commission força les producteurs non européens d'accepter des limitations 'volontaires'.

Ainsi, la Communauté réussit à restructurer l'acier européen sans catastrophes financières majeures pour les monopoles concernés.

Sur cette base, Etienne Davignon jeta tout son poids dans la balance en faveur d'une politique industrielle globale pour le vieux continent.

En effet, il apparaissait de plus en plus clairement que les Etats membres de la Communauté finiraient par prendre le dessous s'ils s'acharnaient à livrer la bataille industrielle en ordre dispersé. Cette idée gagnait, d'ailleurs, du terrain dans les milieux manufacturiers eux-mêmes.

C'était surtout l'industrie électronique européenne qui commençait à se faire de gros soucis. L'ascension vertigineuse de la concurrence japonaise et la position dominante de géants tels que IBM dans l'informatique poussaient de plus en plus les producteurs à la défensive. En 1975, la balance des paiements européenne pour l'informatique était encore positive. Au début des années quatre-vingts, elle bascula progressivement dans le rouge.

Pendant longtemps, la recherche scientifique effectuée dans un cadre européen s'était limitée au secteur nucléaire, selon les termes du traité Euratom de 1957. En 1974, le conseil de ministres européen avait décidé d'étendre les activités de recherche de la Communauté à l'ensemble des disciplines scientifiques et techniques. Pourtant, au niveau de la technologie de pointe, cela ne se réalisa pas avant le début des années quatre-vingts.

A l'initiative du commissaire européen Davignon les présidents de douze géants européens de l'électronique furent réunis en 1979. Les 'douze grands' qui se rencontraient à Bruxelles étaient Philips (Pays-Bas), AEG, Siemens et Nixdorf (RFA), Plessey, ICL et GEC (Royaume Uni), Thomson, Bull et CGE (France), STET et Olivetti (Italie). C'est lors de ces réunions que mûrit l'idée d'une initiative de collaboration européenne sur le plan de la recherche et du développement en matière d'informatique, baptisée ESPRIT (European Stratégie Programme for Research and Development in Information Technology). Il fallut attendre 1983 avant que le programme fût au point, surtout à cause des contradictions internes entre les participants. Une lettre urgente des douze adressée à la Commission mettant l'accent sur la situation dramatique de l'industrie européenne de l'informatique permit l'approbation du programme par le conseil des ministres en un temps record. Mais les douze n'avaient pas seulement exercé les pressions politiques nécessaires. Ils contrôlaient presque la totalité des résultats pratiques en amont du programme. Quelque cent employés des douze siégèrent pendant des mois au sein des diverses commissions pour élaborer les détails du projet Esprit.<sup>15</sup>

Esprit allait graduellement susciter un vent nouveau dans les milieux industriels européens. Les ennemis mortels collaboraient au niveau de la recherche 'précompétitive', car ils savaient qu'à défaut d'une telle coopération ils seraient balayés par leurs concurrents américains et japonais.

Mais la collaboration entre les monopoles européens sur le plan de la recherche et du développement n'était qu'un premier pas. Afin de rendre réellement compétitifs les monopoles européens au niveau mondial, il fallait encore changer l'Europe et les entreprises européennes.

A l'occasion de son discours du 7 février 1984 prononcé à La Haye, le président français, François Mitterrand, déclara: "L'Europe a besoin d'un élan intellectuel vigoureux, d'un tissu industriel rénové et de l'appui d'entreprises mobiles et créatrices... Définissons une stratégie pour chacun des grands secteurs d'avenir (informatique, télécommunications, biotechnologie, infrastructures de transport), lançons des ententes entre les entreprises européennes, sur le modèle du programme Esprit, ouvrons les marchés publics, intensifions les échanges de chercheurs, agissons contre le protectionnisme des autres grandes puissances, bref, mettons en place un effort européen de l'industrie et de la recherche".<sup>16</sup>

Au sein des instances européennes, on revint constamment sur ce thème. Dans son avant-propos du rapport annuel d'Esprit pour 1987, le directeur général Carpentier écrivit: "Dans la technologie internationale et les télécommunications, tout comme dans les autres secteurs, il ne nous faut pas uniquement créer un marché européen et développer une technologie européenne, mais nous avons aussi besoin d'une industrie vraiment européenne, organisée à une échelle assez importante pour être internationalement compétitive".<sup>17</sup>

Entre-temps, un groupe possédant un pouvoir économique sans égal s'était constitué dans l'ombre des institutions européennes, un groupe qui avait tout intérêt à ce que l'idée européenne soit redynamisée.

## **La Table ronde**

C'est sur l'initiative d'Etienne Davignon, le commissaire européen pour l'Industrie de l'époque, qu'un des plus puissants lobbies européens vit le jour en 1983. Un certain nombre d'industriels européens de premier plan se réunirent pour fonder un club qui devait défendre les intérêts des monopoles européens.

Lors de cette première réunion à Paris en avril 1983, un autre commissaire européen était présent, François-Xavier Ortoli, qui s'occupait des questions énergétiques. Depuis, Ortoli est devenu P.D.-G. du géant pétrolier français Total.

Le personnage qui prit officiellement l'initiative de la première réunion fut Pehr Gyllenhammer, le président de la firme suédoise Volvo. Dix-sept présidents ou directeurs des plus grands monopoles européens assistèrent à cette réunion inaugurale. La plupart avaient été contactés par Davignon. Officiellement, les membres du club siégeaient à titre personnel, mais à condition d'occuper le poste le plus important d'un des monopoles européens, ce qui conférait à la Table ronde un pouvoir énorme.

### Liste des membres de la table ronde des industriels européens

Torvild Aakvaag (87)	Norsk Hydro	Norv. 36
Umberto Agnelli (MF)	Fiat	It.II
Sir Peter Baxendell (MF*)	Royal Dutch/Shell	GB/PB1
Jean-Louis Beffa (R)	Saint-Gobain	Fra24
George Besse (+)	Renault	Fra4
Werner Breitschwerdt (87)	Daimler-Benz	RFA 4
Sir John Clark (84)	The Plessey Cy	GB145
Vicomte Etienne Davignon (87)	Sibeka	B
Carlo De Benedetti (MF)	Olivetti	It. 57
Wisse Dekker (MF)	Philips	PB 8
Adolphe Demeure de Lespaul (MF+)	Petrofina	B31

Sir Kenneth Durham (MF*)	Unilever	GB/PB5
Roger Fauroux (MF+)	Saint-Gobain	Fra24
Raul Gardini (87)	Ferruzzi	It.
Alain Gomez (87)	Thomson	Fra27
Pehr Gyllenhammar (MF)	Volvo	Suède 22
Bernard Hanon (*)	Renault	RFA14
Sir John Harvey-Jones (MF*)	ICI	GB 18
Patrick Hayes (87)	Waterford Glass	Irl.
Kari Kairamo (87)	Nokia	Fini. 122
Karl-Heinz Kaske (MF)	Siemens	RFA 10
Jean-Luc Lagardère (MF*)	Matra	Fra 137
Olivier Lecerf (MF)	Lafarge Coppée	Fra 115
Klaus Liesen (87)	Ruhrigas	RFA 48
Ian MacGregor (84*)	National Coal Board	GB35
Luis Magana (87)	Furnas Electricas de Cataluna	Esp.
Helmut Maucher (MF)	Nestlé	Suisse 9
Hans Merkle (MF)	Robert Bosch	RFA 25
Jérôme Monod (87)	Lyonnaise des Eaux	Fra
Curt Nicolin (MF)	Asea	Suède 46
Anthony Pilkington (84)	Pilkington Brothers	GB155
Louis von Planta (*)	Ciba-Geigy	Suisse 28
Antoine Riboud (*)	BSN	Fra 61
Stephan Schmidheiny (84)	Anova(anc. Eternit)	Suisse
Patrick Sheehy (87)	BAT Industries	GB21
Luis Solana (87)	Telefonica	Esp.(81)
Dieter Spethman (MF)	Thyssen	RFA 20
Paul J. Svanholm (87)	United Breweries	Dk
JosefTaus (87)	Constantia	Autr.
Pierre de Tillesse (R)	Petrofina	B31
Jacopo Vittorelli (84)	Pirelli	It/Sui.63
<p><i>(MF) Membre Fondateur</i></p> <p><i>(85) Année où l'on a retrouvé des indices d'appartenance à la TR</i></p> <p><i>(+) remplacé par un délégué de la même entreprise</i></p> <p><i>(R) nouveau représentant de la même entreprise</i></p> <p><i>(*) n'est plus membre de la TR</i></p>		

Les données de la quatrième colonne indiquent la place de la compagnie parmi les entreprises industrielles européennes calculée en fonction de leur chiffre d'affaires et sur base du Fortune 500

(Fortune, août 1987). Les chiffres entre parenthèses signifient que la compagnie en question n'a pas été reprise dans le Fortune 500.

L'idée de la Table ronde était double. D'une part, elle constituait une sorte d'organe de concertation pour échanger des idées et fixer les lignes de force d'une politique européenne commune. Au début des années quatre-vingts, la conviction s'était fermement installée dans l'esprit de quelques-uns des managers européens les plus importants que l'intégration européenne constituerait un atout indispensable dans la perspective du combat de titans qui allait les opposer aux multinationales japonaises et américaines. Afin de stimuler cette intégration, on décida d'unir les forces économiques européennes. On voulait arriver à un consensus sur l'intérêt commun du grand capital européen.

D'autre part, le club formait un excellent instrument pour exercer des pressions sur les gouvernements nationaux et pour soutenir les décisions de Bruxelles. "Ces hommes sont très puissants et fort dynamiques. Ils nous submergent d'idées. Et lorsque la chose s'impose, il peuvent téléphoner à leur propre Premier ministre pour clarifier leur point de vue", dit Bruno Liebhaber, conseiller en matière de problèmes industriels et technologiques au cabinet de Delors.<sup>18</sup>

D'ailleurs le président de la Commission, Jacques Delors, entretient d'excellents rapports avec le groupe de Gyldenhammar. A la mi-juin 1985, celui-ci présenta un certain nombre des projets de son groupe à la presse, en compagnie de Delors.

En outre, c'est un secret de polichinelle que beaucoup des principales entreprises européennes siègent dans toutes sortes d'organes consultatifs de la CEE, où ils peuvent faire valoir, avec autorité, leurs vues sur le devenir de la Communauté et ce, d'une façon quasiment institutionnalisée.

Depuis, la Table ronde s'est élargie pour compter 29 membres. En mai 1988, Wisse Dekker, un ancien directeur de Philips, fut élu à la présidence.

Cela fait des années que Wisse Dekker plaide ardemment la cause d'un marché unique européen. D'ailleurs, ce fut une note rédigée au siège principal de Philips en 1984 (*1990, an Agenda for Action*), qui poussa le gouvernement néerlandais à plaider une nouvelle approche de l'unification européenne.<sup>19</sup>

"C'est en partie grâce aux hommes d'affaires européens que l'idéal européen [appelé aujourd'hui 1992] a été ressuscité. Le document de Philips *L'Europe 1990: un Programme d'Action* a été un des catalyseurs de la rédaction du Livre blanc qui est à l'origine du programme 1992."<sup>20</sup>

Lorsque le nouveau président de la Commission européenne, Jacques Delors, entra en fonction, l'idée avait déjà fait son chemin. La date avait été déplacée à 1992, mais le plan Dekker était bien lancé.<sup>21</sup>

"Dans cette course mondiale contre la montre, où nos pays d'Europe jouent leur survie, il fallait rechercher l'objectif commun qui puisse transcender les difficultés quotidiennes, réunir nos forces et nos énergies. C'est la raison pour laquelle, à mon arrivée à la présidence de la Commission européenne, j'ai proposé, devant le Parlement européen et aux chefs d'Etat et de gouvernement de la Communauté, de réaliser, d'ici à 1992, un espace économique réellement commun et solidaire. Par sa dimension, ce grand marché sans frontières - le plus important du monde - est un atout irremplaçable pour le redressement et la compétitivité de nos entreprises", déclara Jacques Delors plus tard.<sup>22</sup>

Face à la crise, à la concurrence internationale toujours plus aiguë et au raz de marée des nouvelles technologies, les monopoles européens ont mis leurs espoirs dans l'idée européenne.

Une politique européenne de la technologie et le grand marché de 1992 constituent les deux lignes de force de cette stratégie, conçue par et pour les monopoles.

## **1992, un avenir rayonnant?**

Entre-temps, 1992 est devenu un véritable mythe. Tout comme la nouvelle technologie, que l'on présente depuis des années comme le miracle permettant de sortir de la crise, le marché unique est devenu la potion magique européenne. Aussi la Commission n'a-t-elle pas épargné ses efforts pour promouvoir le marché de 1992 comme la rampe de lancement d'une stratégie de croissance européenne, un point largement répercuté dans les médias.

Il est probable qu'un certain nombre de théoriciens du marché interne comptent sur de meilleurs débouchés grâce à une intensification du commerce. Toutefois, la preuve n'a pas encore été apportée que cette hypothèse se réalisera.

Bien que les rapports scientifiques commandés par la Commission promettent 1,8 million de nouveaux emplois pour l'avenir, ils contiennent nombre de suppositions incertaines.

Ce qui ne fait aucun doute, cependant, c'est que la concurrence accrue entre les compagnies européennes entraînera d'énormes restructurations, dont la conséquence immédiate sera la perte de dizaines de milliers d'emplois. La Commission européenne, elle-même, parle de 250.000 emplois perdus à court terme.<sup>23</sup> Le rapport Cecchini fait même état de la disparition de 500.000 emplois au cours de la période initiale de 1992.

Ensuite, la croissance du PNB provoquée par le marché intégré stimulerait de nouveaux investissements et créerait dès lors de nouveaux emplois.<sup>24</sup>

Ce que le rapport ne mentionne pas, c'est que la première vague de restructurations ne sera que le prélude d'une nouvelle vague de concurrence acharnée. En effet, une industrie européenne plus compétitive causera certainement une réaction de la part des Américains et des Japonais. Lorsqu'un délégué syndical demanda au président de la compagnie britannique Impérial Chemical Industries, Denys Henderson, quand les économies et les restructurations prendraient fin, celui répondit: "Ce n'est jamais fini".<sup>25</sup>

Mais l'industrie européenne et la Commission européenne ont d'autres bonnes raisons de rendre plus étroite la collaboration entre les entreprises européennes.

1. Le coût de développement et le cycle de longévité d'un nouveau produit ou d'une nouvelle technique de production nécessitent un marché plus important pour rester rentables. "A moins d'opérer à une échelle européenne, (les entreprises européennes) n'ont aucune chance contre les Américains ou les Japonais", a déclaré le commissaire européen Lord Cockfield. "Il n'y a aucun espoir de maintenir ces petits marchés fragmentés. Ce que nous essayons de faire, c'est de les ouvrir de façon ordonnée, en prenant les mesures qui s'imposent et en respectant un calendrier acceptable, plutôt que d'attendre que tout l'édifice s'effondre."<sup>26</sup> Un marché interne suffisamment solide est une condition préalable pour résister à la concurrence internationale.

2. A l'intérieur de ce marché unique, il faut opérer une rationalisation parmi les monopoles européens. Afin d'engager avec succès le combat contre les géants américains et japonais, il faut que les entreprises européennes fusionnent à leur tour pour former des entités plus importantes. Une concurrence ouverte au sein de la CEE ne laisserait survivre que les entreprises européennes les plus compétitives. Des initiatives comme Eurêka et Esprit doivent promouvoir la coopération européenne sur le plan de la recherche et du développement. En fin de compte, cette recherche commune ne va pas assez loin. Un marché unique a en effet pour objectif de favoriser les fusions à l'échelle européenne, l'idée étant de créer des monopoles de format mondial. Afin de permettre la collaboration dans le cadre de projets tels que Race, Esprit, Brite et Eurêka, la Commission a dû suspendre ou ignorer certains règlements antitrust du traité de Rome. Un fonctionnaire européen chargé du contrôle de l'application des dispositions légales antitrust a déclaré à cet égard: "Tout le monde croit que nous voulons

empêcher les fusions trop importantes, quel que soit leur mérite. Au contraire, nous appuierons toutes les fusions susceptibles de dynamiser l'économie globale".<sup>27</sup>

Au cours des prochaines années, la Commission compte aller encore beaucoup plus loin. Le commissaire européen Peter Sutherland veut adapter la législation antitrust à l'échelle européenne. Il ne cache pas qu'il entre dans ses intentions de promouvoir les regroupements européens. C'est là une politique que son successeur Léon Brittan promet de poursuivre. La réaction initiale du commissaire européen Willy Declercq au raid de De Benedetti sur la Générale fut la suivante: "C'est une tendance positive du point de vue communautaire. Elle est positive car la plus grande concentration qui en découlera entraînera, du fait de la dimension continentale, un renforcement de la force de frappe européenne sur la scène internationale".<sup>28</sup>

3. Pour l'Europe, il est vital de créer un marché des capitaux plus vaste, capable de mobiliser des sommes énormes pour des projets industriels à grande échelle. Par exemple, les nouveaux développements en matière d'informatique et de technologie de télécommunications ne pourront plus être financés qu'à une échelle européenne. Dans ce sens, la libre circulation des capitaux constitue un des noyaux des réformes de 1992. Simultanément, il faudra réorganiser le secteur bancaire lui-même.

Dans un discours prononcé devant la Ligue européenne pour la Coopération économique, le président de la Commission, Jacques Delors, déclara: "En clair, cela signifie, par exemple, qu'un banquier anglais pourra prêter sans entraves de l'argent à un client grec, qu'un emprunteur portugais pourra avoir recours à un financier hollandais. (...) Tout ceci comportera un effet de dimension, de stimulation de la concurrence, de coopération, (...). J'ai regardé les chiffres du secteur bancaire européen: en matière de bilans, de dépôts, les banques communautaires surpassent, toutes ensemble, les performances de leurs concurrentes américaines ou japonaises. Mais, pour le moment, elles souffrent de la fragmentation du marché européen. Il y a là un immense gisement non exploité".<sup>29</sup>

4. Les commandes publiques représentent environ 15% du PNB européen. La préférence accordée par les Etats à leurs propres compagnies nationales préserve l'existence d'entreprises plus 'modestes', qui empêchent les grandes entreprises d'accroître davantage leurs parts de marché. Par contre, une coopération européenne à ce niveau constituerait un appui énorme dans la lutte contre les concurrents américains et japonais. Tout cela est envisagé, bien que ce soient surtout les Etats-Unis qui exercent beaucoup de pressions pour ouvrir par exemple le marché encore fermé des télécommunications. Pour l'organisation du patronat européen, la libéralisation des commandes publiques européennes est d'ailleurs une des deux grandes priorités à réaliser dans le cadre du marché unique.<sup>30</sup>

5. Le marché intérieur devrait permettre des économies considérables au niveau des frais de fonctionnement des entreprises opérant à l'échelle européenne. Des monceaux de travail administratif seraient éliminés, les longs délais aux frontières abolis et il ne faudrait plus produire dix produits différents pour se conformer aux règlements en vigueur dans chaque Etat-membre. Prenons l'exemple des fabriques Philips à Bruges, qui produisent sept types différents de téléviseurs destinés à des marchés différents en Europe. Philips s'attend à pouvoir économiser jusqu'à 300 millions de dollars par an d'ici à 1992 grâce à la réduction des inventaires et des stocks diversifiés, à la fermeture d'entrepôts et au licenciement d'une partie du personnel administratif.<sup>31</sup>

Toutefois, la concurrence pourrait bien trouver quelque avantage à cette intégration du marché européen, car celui-ci peut constituer un terrain d'opérations alléchant pour des compagnies américaines ou japonaises qui doivent aujourd'hui installer des fabriques dans chaque pays européen si elles veulent contourner les mesures protectionnistes. Sans frontières intérieures européennes, une seule implantation permettra de couvrir tout le marché européen. Les nouvelles fabriques que les géants nippons de l'automobile, Nissan et Toyota, sont en train de construire ou comptent installer en Grande-Bretagne, en sont des signes annonciateurs.

6. L'introduction de normes uniformes, la standardisation, constitue une des tâches principales des fonctionnaires européens pour les trois années à venir. C'est la deuxième grande priorité de l'organisation du patronat européen UNICE.<sup>32</sup> Seule l'acceptation de normes communes permettra réellement la production de marchandises à l'échelle européenne. La Communauté européenne a déjà accepté des normes communes pour la prochaine génération des systèmes de télécommunications (systèmes intégrés pour réseaux numériques ou ISDN), qui devrait générer un marché mondial de 200 milliards de dollars, dont 40 milliards dans la CEE. On a également approuvé des normes communes pour les émissions directes par satellite.

Les enjeux sont très importants à ce niveau. L'utilisation de normes constituait ces dernières années une des armes les plus importantes dans l'arsenal du protectionnisme caché. L'acceptation de certaines normes peut impliquer un choix pour les produits d'un certain groupe. Mais une politique unifiée à cet égard donnerait aux monopoles européens une arme puissante dans la lutte qui les oppose aux monopoles américains et japonais. Par exemple, sur le plan de la télévision de l'avenir, la télévision à haute définition, la Commission européenne a choisi une norme européenne en novembre 1986, celle de Philips/Thomson. Les producteurs d'appareils électroniques destinés aux consommateurs espèrent ainsi monopoliser un nouveau marché aux proportions énormes.<sup>33</sup>

Le projet de recherche *Les coûts d'une Europe non unifiée*, financé par la Communauté européenne, est très clair à cet égard: "Une arme encore plus puissante dans l'arsenal de la concurrence, à savoir les normes européennes (pour les produits, les processus, les informations financières ou générales, etc.) est essentielle d'abord pour l'ouverture des marchés nationaux, ensuite pour la fusion de ces marchés au moyen d'alliances technologiques".<sup>34</sup>

7. Finalement, l'intégration plus poussée de l'Europe doit donner aux monopoles un appareil étatique susceptible de tenir tête aux Etats-Unis et au Japon.

A la question "Faudrait-il une politique commerciale plus forte et plus musclée de la part de la Communauté européenne?" Pierre Suard, le président d'Alcatel, répondit: "Je l'ai toujours souhaité, mais cet objectif ne peut se réaliser sans autorité politique. Et sur ce point, nous perdons du terrain. Dans des marchés tiers, par exemple, un ambassadeur américain n'hésitera pas à jeter son poids dans la balance pour aider à obtenir des commandes pour des compagnies américaines. Il est évident qu'un ambassadeur japonais agira dans le même sens. Mais lorsqu'il s'agit des Européens, alors on n'entend pas d'interlocuteur unique, parlant avec autorité. Le plus souvent, on voit une demi-douzaine de gouvernements qui réagissent en menant une politique commerciale nationale".<sup>35</sup>

## **La forteresse Europe**

Ce qui est remarquable lorsque l'on considère le marché unique européen, c'est qu'il représente une synthèse de deux mouvements apparemment contradictoires. D'une part, il y a l'internationalisation ou la mondialisation de l'économie. L'Europe de 1992 se situe clairement dans le cadre de cette évolution dans le sens où la fragmentation caractérisant l'espace européen disparaît. Mais d'autre part, cette internationalisation résulte elle-même d'une concurrence intense à l'échelle mondiale, qui oppose souvent une poignée d'oligopoles. L'Europe de 1992 est également le produit de cette lutte de titans sur le plan mondial. A cet égard, la création d'un véritable marché unique européen constitue en fait l'antithèse d'une internationalisation réelle de l'économie mondiale. La véritable intégration du marché européen signifie en même temps un verrouillage relatif de ce marché par rapport à ceux qui n'appartiennent pas à la Communauté. Dans tous les plaidoyers en faveur du grand marché de 1992, ce thème revient régulièrement. Toutes ces argumentations partent de la compétitivité mondiale des compagnies européennes. Aussi la signification de 1992 va-t-elle plus loin qu'une simple intégration des marchés. Il s'agit en même temps de renforcer un appareil étatique européen qui doit se montrer plus efficace dans l'arène internationale, notamment contre les Etats-Unis et le Japon.

Cet aspect de la vitalité européenne retrouvée inquiète d'ailleurs fortement les riverains de l'Océan Pacifique.

Il existe en effet une idée assez répandue selon laquelle une plus grande liberté du commerce international stimulerait la croissance économique et que le marché unique de 1992 en Europe pourrait contribuer à combattre la crise. Voilà pourquoi des compagnies américaines et japonaises ne voient pas d'un mauvais oeil la levée des barrières douanières. En même temps, on craint que l'Europe de 1992 ne signale l'avènement d'un nouveau protectionnisme européen.

"Avec un marché plus grand et plus intégré, il devient plus probable qu'ils adopteront des normes régionales uniformes au détriment des exportations japonaises", dit Masaya Miyoshi, directeur de la Fédération des Organisations économiques du Japon.<sup>36</sup>

Cet avis est aussi partagé par l'ambassadeur américain auprès des Communautés européennes, Alfred H. Kingon. "Un marché intégré devrait contribuer à générer une croissance économique considérable au sein de la Communauté. Ce n'est pas seulement une bonne nouvelle pour les entreprises européennes, mais aussi pour les Américains. Dans ce monde économique de plus en plus interdépendant, seule la croissance plus importante de nos partenaires commerciaux majeurs peut corriger les déséquilibres économico-financiers qui nous menacent tous. (...) Les filiales européennes d'entreprises américaines devraient pleinement bénéficier du grand marché. Mais il est aussi vital que les exportateurs extérieurs qui s'efforcent d'écouler leurs marchandises dans la Communauté ne soient pas désavantagés. (...) les détails de la mise en œuvre nous intéressent de très près. J'espère que ceux qui président au développement de beaucoup de secteurs et d'institutions financières paneuropéennes ne céderont pas à la tentation de privilégier les compagnies européennes existantes en usant de procédés inéquitables. Chez nous, on s'inquiète déjà des voix qui se font entendre en Europe réclamant la création d'une puissance compétitive européenne en privilégiant certains secteurs dans le marché unique."<sup>37</sup>

Dans une tribune libre parue dans le *New York Times*, François de St. Phalle, directeur à Shearson Lehman Hutton, écrit: "A l'horizon commercial, nous voyons apparaître la silhouette menaçante d'un nouveau concurrent, beaucoup plus formidable que le Japon ou les 'quatre tigres' d'Asie par sa capacité de battre les Etats-Unis sur le plan de la production. (...) Ce concurrent est constitué par les douze pays de la Communauté européenne, qui a mis en route un plan pour abolir toutes les barrières commerciales à l'intérieur de la CEE d'ici à 1992 (...) et il se pourrait que les restrictions nationales se trouvent remplacées par une toute nouvelle série de barrières peut-être plus redoutables encore, érigées et imposées par la Communauté".<sup>38</sup>

Le nouveau président de Philips, Cor van der Klugt, est une figure de proue de cette nouvelle politique. Son obsession est 'Essayer de battre les Japonais', selon Fortune et "la concurrence, c'est l'air qu'il respire, ou, comme il le dit lui-même, il adore 'l'odeur de la poudre'".<sup>39</sup>

Dans les secteurs de l'automobile et de l'électronique, la lutte s'annonce féroce. Elserino Piol, directeur de stratégie et de planning chez Olivetti, donne les commentaires suivants sur les perspectives du secteur de l'électronique: "Au terme des crises qui vont frapper le secteur dans cinq ans, il n'y aura plus que deux ou trois grandes organisations capables de relever le défi d'IBM".<sup>40</sup> Et Harald Hotze ajoute: "Dès lors, tous les plans produits par la Table ronde organisée par Gyllenhammer semblent surtout viser la période après le grand krach. D'ici à la fin du siècle, estime Gyllenhammer, l'industrie européenne devrait avoir développé une infrastructure et une technologie capable de garantir sa nouvelle indépendance".<sup>41</sup>

## Notes :

1. *Echo de la Bourse*, 20 janvier 1988.
2. Commission européenne, *Rapport économique annuel 1986-1987*.
3. *Business Week*, 24 août 1987, p. 43.
4. *L'Etat du Monde 1987-1988*, Annuaire économique et géopolitique mondial, La Découverte, Paris, 1987.
5. GRAPING Jacqueline, *Radioscopie des Etats-Unis, de la chute de Saïgon à la prise de Kaboul*, Calmann-Lévy, 1980, p. 42.
6. Source: Trade by Commodities, Séries C. OCDE, 1985, in *La Recherche*, n° 203, octobre 1988, Mary KALDOR et William WALKER, *Technologie militaire et dynamisme économique*, p. 1272.
7. Idem.
8. SCHIMBERNI Mario, 'Investing to and from the United States', in Martin FELDSTEIN (éd.), *The United States in the World Economy*, Chicago, 1988, p. 545.
9. OHMAE Kenichi, *La Triade*, Ed. Le Seuil, Paris, 1985.
10. *International Herald Tribune*, 29 octobre 1988.
11. Cité dans *Cinq leçons sur la crise industrielle*, Jean Jaulin, L'économie en question, février 1987, p. 5.
12. *Business Week*, 24 août 1987, p. 42-47.
13. John HAGEDOORN, *Partnering and Reorganization of Research and Production, Global Strategies in Manufacturing*, MERIT-paper, novembre 1988, p. 29.
14. *Fortune*, 26 septembre 1988, p. 40.
15. Rob VAN TULDER et Gerd JUNNE, *European Multinational and core technologies*, Research Mémoire, Vakgroep Internationale Betrekkingen en Volkenrecht, Universiteit van Amsterdam, octobre 1986, chapitre 7, p. 6.
16. cité in Philippe LEMAITRE et Catherine GOYBET, *Les entreprises multinationales dans la CE*, p. 25.
17. *Esprit, Rapport Annuel 1987*, Bruxelles, 1988, p. IV.
18. *International Management*, juillet 1986.
19. Rob VAN TULDER, 'Europese Integratie', in *Tijdschrift voor Politieke Economie*, hiver 1987, p. 104.
20. *Eurobusiness*, octobre 1988, p. 7.
21. Voir aussi Jacques PELKMANS, 'Naar een EG beleid voor geavanceerde markten', in Hans SCHENK, *Industrie -en technologiebeleid*, Groningen, 1987, p. 261-291.
22. *Un grand marché sans frontières*, Documentation européenne, 4/1987, Luxembourg, 1987, p. 5.
23. *International Herald Tribune*, 10 mai 1988.
24. *Economie Européenne*, n° 35, mars 1988.
25. *Fortune*, 9 mai 1988, p. 35.
26. *International Manager*, février 1987.
27. *International Manager*, novembre 1987.
28. *La Libre Belgique*, 20 janvier 1988.
29. Ligue Européenne de Coopération Economique, *L'Europe des Services Financiers*, Colloque du 12 décembre 1986.
30. *Echo de la Bourse*, 31 mai 1988.
31. *Fortune*, 1er février 1988.
32. *Echo de la Bourse*, 31 mai 1988.
33. Steven VAN SLAGEREN, *Het domein van de draak*, dossier SOBE 2, Ed. Jan Van Arkel, 1987, p. 60.
34. *L'Europe joue son va-tout: le défi de l'Europe de 1992*, un rapport de Paolo CECCHINI, sous les auspices de la Commission européenne. Bruxelles, 1988, p. 165.
35. *International Herald Tribune*, 18 mai 1988.
36. *Business Week*, 31 août 1987.
37. *International Herald Tribune*, 25 mars 1988.
38. New York Times, repris de *l'International Herald Tribune*, 25 mars 1988.
39. *Fortune*, 03 août 1988.
40. *International Management*, janvier 1986.
41. *International Management*, janvier 1985.

## *II. René Lamy à la recherche d'un nouveau dynamisme (1975-1987)*

Nous avons décrit la période où Max Nokin était gouverneur de la Générale comme un des creux de l'histoire du holding, (voir Première Partie, chapitre 4) Nokin traça quelques lignes de force pour la 'résurrection': concentration, spécialisation et internationalisation. Mais les résultats furent plutôt limités, surtout dans ce dernier domaine.

Paul-Emile Corbiau, qui présida aux destinées du holding à partir de 1975, ne parvint pas à y changer grand-chose. Il devait faire face à la plus grande crise économique depuis les années trente et il avait bien du mal à la traverser sans trop de dégâts.

Après 1980, René Lamy reprit le gouvernail. Ses efforts furent sans contredit couronnés de plus de succès que ceux de ses prédécesseurs. Il opéra une transformation spectaculaire du visage de la Générale. Le holding semblait être en bonne voie pour suivre le mouvement d'internationalisation de l'économie et celui de la nouvelle révolution technologique.

Cependant, cette résurrection est moins le produit de la politique de Corbiau et de Lamy que de l'intervention massive de l'Etat.

### **Corbiau**

Le successeur de Nokin dut faire face à de nouveaux problèmes sérieux au sein du groupe: l'industrie lourde, qui représentait encore une partie importante du portefeuille de la Société Générale - 22% pour les métaux non-ferreux et 9% pour l'acier en 1975 -, était touchée de plein fouet par la récession. La sidérurgie belge vit baisser sa production de 28% dans le courant de 1975, un effondrement qui n'épargna ni Cockerill, ni l'Arbed. La firme liégeoise termina l'année avec des pertes sèches de 4 milliards de FB, tandis que le géant sidérurgique luxembourgeois enregistrait des pertes totalisant 3 milliards de FB.

Ces mauvais résultats, qui étaient en-dessous de la moyenne mondiale et même de la moyenne européenne, présageaient une restructuration sévère. Pour la Générale, il s'agissait de réaliser cette opération sans subir de coûts financiers trop considérables. A l'occasion de l'assemblée ordinaire des actionnaires du 25 novembre 1980, Corbiau confirma qu'il n'avait pas l'intention de dépenser un franc de plus pour appuyer le secteur de l'acier: "Il ne peut donc être question que nous augmentions nos risques actuels dans la sidérurgie, je le répète avec fermeté pour autant que de besoin. Serait-il d'ailleurs raisonnable de pousser les holdings à s'engager davantage dans la restructuration de cette industrie? Il y a d'abord une simple question d'ordre de grandeur: les besoins des producteurs d'acier se comptent par dizaines de milliards de francs, si l'on entend qu'ils mettent en œuvre leurs programmes d'investissement sans disposer de ressources propres. Quant à nous, nous l'avons souligné à de nombreuses reprises au cours des dernières années, l'état actuel du marché des capitaux ne nous permet pas d'avoir recours à celui-ci, même pour les montants beaucoup plus faibles que requerrait la simple consolidation de notre structure financière".<sup>1</sup>

Les dizaines de milliards de francs auxquels Corbiau faisait allusion furent fournis par un Etat bienveillant. Les pouvoirs publics reprirent les dettes à leur compte, financèrent les rationalisations et les programmes d'accompagnement sociaux. De 1978 à 1983, les holdings privés se retirèrent graduellement de Cockerill-Sambre, où l'Etat les remplaça en tant qu'actionnaire unique. Dans cette 'nationalisation sur demande', l'Etat engagea en dix ans (1973-1983) un total de 209 milliards de FB sous diverses formes.<sup>2</sup> L'autorité publique reprit aussi certaines dettes de Sidmar et d'autres entreprises sidérurgiques, souvent en acquérant des actions sans droit de vote. Pour l'emploi, ce fut une catastrophe : le nombre d'ouvriers et d'employés que comptait la sidérurgie belge baissa de 64.000 en 1973 à 28.000 en 1988, soit une perte de 55%.<sup>3</sup>

La Générale, par contre, n'a connu qu'une seule année (1981) avec pertes dans toute cette période de restructuration de la sidérurgie. En outre, elle garde son emprise sur le secteur grâce à son contrôle sur l'Arbed (et dès lors sur Sidmar), tout en reléguant les perles de Cockerill-Sambre, qui se trouve sous la tutelle publique: Phénix Works, Segal, Carlam, ... La Générale a perdu un de ses piliers: la sidérurgie, qui représentait de 15 à 25% de son portefeuille au cours des années soixante, ne compte plus que pour 1% dans les années quatre-vingts. Mais pour le holding, tous ces changements se sont déroulés sans trop de heurts.

Au début de cette opération de transfert à l'Etat, le ministre des Affaires économiques de l'époque, Willy Claes, déclara: "Je serais l'homme le plus heureux du monde si, demain, je pouvais confier à nouveau la sidérurgie aux bons soins du secteur privé".<sup>4</sup> Aujourd'hui, son souhait est presque réalisé. Le hasard veut que, dix ans plus tard, Willy Claes occupe à nouveau le poste de ministre des Affaires économiques. La boucle est bouclée. La Générale va peut-être connaître une nouvelle expansion dans la sidérurgie. L'introduction en bourse de Cockerill-Sambre, après quelques années de profits, annonce de nouvelles re-privatisations. Gandois, l'homme qui a dirigé la phase décisive de l'assainissement de l'Arbed et de Cockerill-Sambre, siégeait dans le conseil consultatif de la Générale.

Afin d'échapper à la saturation des débouchés en Europe occidentale et à la crise structurelle des secteurs de base, beaucoup de monopoles se tournèrent vers les pays en voie de développement. Ils s'intéressaient surtout aux nouveaux pays industrialisés (Brésil, Argentine, Corée du Sud, Taïwan, etc.), dopés à coups de grosses lignes de crédit, et aux nations de l'OPEP, qui étaient les heureux propriétaires de vastes liquidités accumulées grâce au quadruplement des prix du pétrole en 1973. Le groupe de la Générale, chercha pendant un temps son salut dans cette direction. Elle trouva parmi les pays arabes de l'OPEP des clients attirés par la livraison d'installations clé sur porte (la construction de la fabrique, la formation du personnel et l'élaboration de la structure financière, activités qui faisaient chacune l'objet des soins d'une filiale spécialisée du holding).

Mais cette possibilité de contourner la demande stagnante du monde industrialisé ne dura pas longtemps. Les pays du Tiers Monde, très lourdement endettés, furent incapables de rembourser les crédits si généreusement offerts par les banques occidentales. S'ils ne payaient plus, il ne recevaient plus non plus de nouveaux crédits. Or, ils en avaient besoin pour achever les travaux d'infrastructure ou la construction d'usines. Bien au contraire, on les força à resserrer la ceinture en faisant intervenir le gendarme des banquiers, le Fonds Monétaire International (FMI). Cela signifiait moins de commandes auprès des grandes entreprises occidentales qui leur livraient du matériel pour la construction de barrages hydrauliques, de nouveaux ponts ou complexes agricoles et de nouvelles usines. Les pays de l'OPEP virent aussi leurs revenus diminuer à cause de la baisse des exportations de pétrole. Prenons aussi en compte l'instabilité politique de ces pays, qui constituent l'enjeu des puissants concurrents internationaux. On comprendra dès lors pourquoi cette stratégie internationale passant par le Tiers Monde avait perdu beaucoup de son attrait au début des années quatre-vingts. Pour la Générale, il en résulta deux coups durs: deux de ses 'succès' au Moyen-Orient furent balayés: Eurosystem, une unité hospitalière en Arabie Saoudite et Sybeta, qui avait installé en Irak le plus grand complexe mondial de production d'engrais chimique au phosphate, mais qui fut victime de la guerre entre l'Irak et l'Iran et du manque de commandes.

## **La nouvelle stratégie de Lamy**

Au cours des années 1980-1982, la situation économique mondiale connut quelques modifications qui eurent une influence directe sur la stratégie de la Générale. D'abord, la crise s'aggrava. Une nouvelle baisse de la production conjoncturelle décapita les dernières illusions d'une reprise économique éventuelle. Le symbole de ces difficultés, c'était AEG, le géant de l'électronique allemande, qui fit faillite en 1982. Pour tous les capitalistes, il était clair qu'il fallait s'adapter aux nouvelles conditions économiques ou sombrer. Les mots restructuration, rationalisation, réorganisation ne sont pas venus s'intégrer à notre vocabulaire courant par pur hasard.

En 1982, le Mexique se trouva dans l'incapacité de rembourser ses dettes et les intérêts; le même phénomène se reproduisit assez rapidement dans d'autres pays du Tiers Monde (Brésil, Argentine, Pérou, Zaïre, etc). Cela incita les multinationales à limiter leurs investissements extérieurs dans le Tiers Monde et à rediriger leurs fonds vers l'ancien monde industrialisé: les Etats-Unis, le Japon et l'Europe. Cet intérêt nouveau pour la triade géographique de l'OCDE s'explique aussi parce que ces multinationales souhaitaient être près des plus grands marchés, là où l'affrontement technologique était le plus dur.

A la lumière de ces nouvelles conditions, la stratégie de la Société Générale, qui se fondait sur les trois principes concentration - spécialisation - internationalisation, se révéla assez rapidement insuffisante. Le nouveau gouverneur, René Lamy, comprit que le holding ne pouvait s'adapter sans un renforcement de l'empire de la maison mère sur ses filiales. Il donna un nouveau visage au groupe, en partant de quatre orientations principales:

1. Réforme du management: La Générale devait se transformer en un 'groupe entrepreneurial' plutôt que d'être seulement un groupe financier. L'orientation résultait des conseils du baron Philippe de Woot de Trixhe, qui siégera au conseil consultatif de la Générale à partir de 1986. En partant d'une étude du management des principaux holdings privés belges et français, de Woot remarquait en effet que "dans un environnement turbulent, les groupes de type financier seront de moins en moins capables de développer leurs filiales et de mettre en œuvre une stratégie globale. Pour relever le défi de l'environnement, il leur faut donc évoluer dans leur compétences et leurs méthodes, sous peine de devenir des instruments démodés".<sup>5</sup> La Générale était clairement mise sur la sellette parce qu'elle semblait être un ensemble de 'baronnies' sans véritable unité de contrôle (l'exemple type d'un groupe financier) et qu'il lui fallait évoluer vers un 'groupe d'entrepreneurs', ce qui impliquait: "- le développement d'une capacité stratégique au niveau du groupe;

- un mode d'exercice du pouvoir qui combine la volonté politique des dirigeants et la capacité stratégique du groupe;
- des structures qui favorisent à la fois la cohésion et la flexibilité;
- des processus de décision et de gestion assurant la cohérence, l'efficacité et le contrôle de l'ensemble".<sup>6</sup>

2. Réformes de structure: la Générale ne devait plus rester un monstre pyramidal, avec le holding au sommet, soutenu par une série de sous-holdings qui s'échangent des actions entre eux, et des filiales d'importance diverse et aux activités les plus variées à la base. Le nouvel organigramme devait avoir l'aspect d'un râteau où le holding pouvait exercer un contrôle direct sur un nombre limité de sociétés clés, normalement indépendantes les unes par rapport aux autres et assurant la gestion d'un secteur d'activités particulier au nom du groupe.

3. Recentrer les activités: la Générale devait suivre le procédé de la société de management américaine Boston Consulting Group pour déterminer sa stratégie de portefeuille.<sup>7</sup> On pouvait subdiviser les produits en quatre catégories:

- les 'stars' (vedettes) : les produits avec de grandes potentialités de croissance, pour lesquels la société ne détenait encore qu'une petite partie du marché; c'étaient les produits d'avenir;
- les vaches à lait: les produits générant la plus grande partie des profits de la société parce que leur marché était en expansion et parce que la société détenait de grandes parts de marché;
- les points d'interrogation: les produits pour lesquels la société avait de grandes parts de marché mais dont les ventes tendaient à baisser;
- les rebuts: les produits pour lesquels la société n'avait qu'une petite part du marché et dont les ventes stagnaient;

Si on appliquait tout cela aux secteurs du holding, on obtenait une politique d'investissement également définie selon quatre stratégies:

- une stratégie de développement: les secteurs à grande croissance où la Générale n'était pas encore bien implantée;
- une stratégie de consolidation: les secteurs avec de bonnes perspectives où la Générale possédait des avantages certains par rapport à la concurrence;
- une stratégie d'aménagement: les secteurs exigeant une restructuration fondamentale avant que le holding ne décide de les garder ou non dans son portefeuille;
- une stratégie de dégageant: les secteurs qui ne cadraient plus dans la stratégie de la Générale.<sup>8</sup>

Toutes les branches du groupe furent classées dans une de ces quatre catégories.

4. L'internationalisation: l'internationalisation fut réexaminée et ce, à deux niveaux. D'abord, le temps était révolu où il existait une branche internationale du groupe à côté des domaines traditionnels, à dominante belge. Pour faire face aux multinationales qui s'étaient souvent spécialisées en un ou deux secteurs particuliers, il fallait que chaque filiale devienne, elle-même, une multinationale. Deuxièmement, la récolte de fonds ne pouvait plus rester une affaire exclusivement belge; si la Générale voulait rester un groupe international, il lui fallait diversifier la provenance géographique de ses capitaux et internationaliser son actionnariat. En plus, cela lui donnait l'occasion d'établir des liens privilégiés avec d'autres compagnies dans d'autres régions du monde, ce qui devait lui ouvrir de nouveaux marchés. Bref, il fallait donner à la Générale le 'new look' d'un groupe international évoluant avec aisance, que ce soit dans le monde industriel ou dans celui de la finance. Il lui fallait suivre une stratégie centralisée et mener une politique flexible, obéissant aux ordres de la nouvelle situation économique internationale et suivant les conseils du baron de Woot.

## **Une stratégie financée par l'Etat**

La nouvelle stratégie exigeait des fonds importants. Restructurer tout un groupe, cela coûtait de l'argent. Il fallait acheter, investir, rationaliser, réorienter,... Renforcer chacune des filiales dans le cadre de la concurrence des multinationales étrangères réclamait aussi des moyens considérables. Il fallait développer des produits de haute technologie, dont la qualité devait leur permettre de se mesurer à ceux de la concurrence. A part le marché belge, il fallait aussi opérer sur les autres marchés européens, aux Etats-Unis et au Japon. Le groupe devait se jeter sur les pôles de croissance où il était encore absent et où il pouvait s'emparer d'une partie considérable de marché. En d'autres termes, pour réaliser une stratégie de développement il fallait absolument libérer des fonds qui devaient servir à l'achat ou à la fondation d'une base dans le nouveau secteur. Dit plus clairement, la Société Générale avait besoin de moyens financiers lui permettant d'achever la restructuration de son empire. C'est en grande partie grâce à l'intervention massive de l'Etat belge que le holding a pu lancer sa grande offensive. Les pouvoirs publics ont appuyé la réorganisation de quatre façons différentes:

1. L'Etat a repris de gros morceaux des 'secteurs nationaux' en difficulté, que la Générale avait dû traîner comme un boulet. Les participations publiques dans les filiales des holdings ont à peu près décuplé entre 1975 et 1983 pour atteindre 54,5 milliards de FB.<sup>9</sup>

Ces fonds publics furent investis sans compensation et souvent à très grand risque. Ainsi, 17% des participations pour le compte propre des holdings et 45% des participations pour le compte de l'Etat ('missions déléguées') auraient été perdues à la fin de l'année commerciale 1983-84.<sup>10</sup> Au cours de la période 1973-1984, les pouvoirs publics ont investi un total de 424 milliards de francs sous forme de participations, de subsides, de garanties, de couverture de pertes et de mesures sociales d'accompagnement dans les secteurs nationaux.<sup>11</sup> Ainsi, ils ont supporté toute la charge de la rationalisation de la construction navale, de la sidérurgie, du verre et du textile.

2. Pour compenser cet immense transfert de moyens vers les entreprises, l'Etat a mené une politique d'austérité très sévère touchant tous les compartiments sociaux du budget public: la sécurité sociale, l'enseignement, les services publics et sa propre administration. En plus, par sa politique stricte en matière de salaires et par les réductions additionnelles du pouvoir d'achat dans les secteurs nationaux, il a créé les conditions pour que les entreprises puissent accroître à nouveau leurs surplus d'exploitation, leurs profits et leurs réserves.

3. En outre, l'Etat a organisé un afflux considérable de fonds d'épargne vers la Bourse. D'abord au moyen de la loi Cooreman-De Clercq qui prévoyait des exonérations d'impôt en cas d'émission et d'achat d'actions spéciales, ensuite par des mesures comme le précompte libérateur.

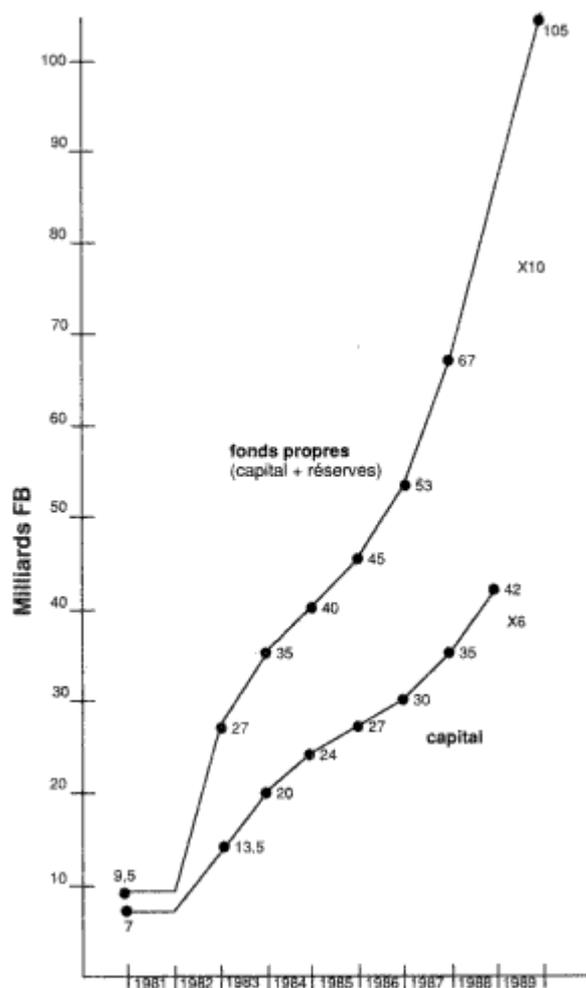
La loi Cooreman-De Clercq était taillée sur mesure pour la Générale. Depuis 1975, celle-ci insistait pour obtenir ce genre de bonnes affaires en faveur des investisseurs: "Au demeurant, il existe de nombreuses possibilités de susciter la formation de nouveaux capitaux à risque sans en appeler à cette forme d'épargne forcée qu'est le recours aux ressources budgétaires. Un moyen parmi d'autres serait d'exonérer de l'impôt personnel sur les revenus tout ou partie des capitaux fraîchement investis dans les activités industrielles. On pourrait, par exemple, imaginer un système où les montants souscrits par les particuliers à des émissions d'actions réalisées en vue de promouvoir certaines productions nouvelles seraient déductibles du revenu soumis à l'impôt, à la manière de ce qui se pratique actuellement pour les primes d'assurance-vie. Ceci devrait avoir pour effet de canaliser une part plus importante de l'épargne des particuliers vers le développement de nouveaux investissements".<sup>12</sup>

Depuis, il n'y a plus eu de rapport annuel qui ne soit revenu sur ce projet. Willy De Clercq, qui avait lui-même été administrateur dans des sociétés de la Générale comme UCO, les ACEC et les Papeteries de Belgique, devenu ministre des Finances, tenait à mener cette opération à bonne fin. En 1982, sous Martens V, les Arrêtés royaux Cooreman et De Clercq furent approuvés dans le cadre des pouvoirs spéciaux. Le premier prévoyait une exonération d'impôt de 13% sur les profits réalisés grâce à l'augmentation des fonds propres, à condition que celle-ci soit réalisée en 1982 ou en 1983 et que les profits résultant de l'apport d'argent frais soient transmis aux actionnaires. Le deuxième volet permettait aux nouveaux actionnaires de rendre déductibles leurs revenus d'actions à concurrence de 40.000 FB par personne, augmentés de 10.000 FB par personne à charge.

La loi tomba à point nommé pour la Générale. Pour l'ensemble du groupe, elle rapporta 62 milliards de FB de capitaux frais, dont 21 milliards furent souscrits par le holding même et par ses filiales.<sup>13</sup> Sur un total de 300 milliards de FB que les augmentations de capital apportèrent aux entreprises en 1982 et 1983, le groupe de la Générale en prit quelque 20% à son compte. Cet appui de l'Etat permit au groupe de la Générale d'augmenter sensiblement ses moyens propres. Au cours des années 70, ces fonds propres (capital + réserves) avaient à peine augmenté: ils étaient passés de 6.457 millions de FB en 1970 à 9.472 millions de francs en 1980, une augmentation qui avait surtout été réalisée au cours des deux premières années de la décennie. En 1981, ces fonds propres s'élevèrent à 17 milliards de FB par l'absorption des réserves de l'Union Minière. Celle-ci disposait en effet d'importantes liquidités, provenant notamment des indemnités zairoises suite à l'expropriation des mines katangaises.

Mais avec la loi Cooreman-De Clercq les fonds augmentèrent en flèche. Au niveau du holding même les fonds propres augmentèrent de 9 milliards de francs entre 1981 et 1983: de 26 à 35 milliards de FB. Le volet De Clercq (avec les avantages pour les investisseurs) fut prolongé et, puisque la machine continuait à tourner, la Société Générale procéda à de nouvelles augmentations de capital, tirant profit de l'euphorie boursière qui régna jusqu'en octobre 1987. Pendant que Lamy a été gouverneur, le total des fonds propres a été multiplié par un facteur sept, passant de 9,5 milliards de FB en 1980 à 67,7 milliards de francs en 1987. Avec tout cet argent, la Générale pouvait financer une restructuration en profondeur.

Schéma: Augmentation du capital de la Société Générale (comptes non-consolidés)



4. Finalement, l'Etat a aménagé des régimes d'avantages fiscaux au profit des entreprises. Là où l'impôt sur les entreprises se situe théoriquement à 43%, celui-ci n'atteint en réalité que 30,6%. En 1987, on n'a pris en compte que 262 milliards sur les 455 milliards de profits imposables.<sup>14</sup> Une de ces facilités fiscales a été spécialement conçu pour attirer les multinationales en Belgique: les centres de coordination (1982). Il s'ensuivit que chaque groupe belge possédant au moins une filiale à l'étranger a fondé sur le champ un centre de coordination, qui bénéficie d'une exonération presque totale d'impôts. Déjà plus de 25% de tous les investissements seraient drainés par ces centres de coordination et les profits (artificiels) de ces sociétés augmentent avec une rapidité incroyable. Dans une note interne de la Banque Nationale, la saignée fiscale est estimée à quelque 5 milliards par an.<sup>15</sup> La Générale est aussi de la partie, ainsi que la plupart de ses filiales (Vieille Montagne, Pabeltec, FN, Sibeka, PRB,...).

Cette politique d'appui de l'Etat aux grands monopoles était surtout menée par les gouvernements démocrates-chrétiens/libéraux de 1981 à 1987. Mais les principes de l'assainissement et de l'incitation boursière ne furent pas contestés par l'opposition socialiste. L'intervention publique dans les secteurs nationaux fut d'ailleurs initiée par des ministres socialistes dans la période 1978-1981. En France, un gouvernement socialiste homogène a résolu le problème de l'apport de fonds nouveaux au profit des monopoles nationaux par un programme de nationalisations. L'Etat français mobilisait des capitaux pour donner plus de vigueur à l'industrie nationale dans sa lutte contre la concurrence internationale.

"Il est incontestable que l'un des principaux changements issus des nationalisations a été l'apport considérable, de la part de l'Etat, de fonds propres et de quasi-fonds propres au niveau du secteur nationalisé. Alors que les apports en capital des anciens actionnaires privés avaient été de 1,67 milliard

de FF entre 1976 et 1980, les apports en capital inscrits au budget de l'Etat ont été de 10,4 milliards pour l'exercice 1982, 12,7 milliards pour 1983 et 15,2 milliards pour 1984".<sup>16</sup>

## **La réorganisation de la gestion**

Cette réorganisation commença à la tête du groupe: on y centralisa les décisions stratégiques. Conformément à l'avis des spécialistes en gestion comme Philippe de Woot<sup>17</sup>, la Générale s'est pourvue d'organes qui devaient lui permettre de faire valoir son autorité sur l'ensemble du groupe. En 1983, elle fonda trois cellules: une pour la gestion stratégique, une pour la gestion des ressources humaines et une autre pour le contrôle de la politique suivie.

Le noyau de gestion stratégique fut d'abord mis sur pied. Cet organisme devait fixer les grandes orientations du groupe, c'est-à-dire choisir les secteurs où la Générale souhaitait se développer en fonction de ses atouts et des perspectives de croissance de chaque branche. Il proposa un recentrage du holding dans dix secteurs (voir ci-dessous).

Le comité de gestion des ressources humaines devait valoriser les cadres à l'intérieur du groupe. Le baron de Woot expliquait dans son livre que c'étaient justement les groupes les plus performants qui savaient au mieux utiliser leurs cadres et qui savaient les mobiliser en cas de besoin: "En schématisant beaucoup, on pourrait presque dire que ces groupes disposent en permanence d'une réserve de dirigeants et de cadres valables, prêts à faire n'importe quoi, n'importe où et n'importe quand: redressement, fusion, désinvestissement, rachat; en Europe, au Moyen-Orient, aux Etats-Unis, etc. Il ne s'agit évidemment pas d'hommes qui attendent 'l'arme au pied', sans rien faire: il s'agit de cadres en service qui peuvent être mutés rapidement."<sup>18</sup> Le comité des ressources humaines allait donc devoir constituer une telle 'armée de réserve' au service du groupe.

Quant à la cellule de contrôle de gestion celui-ci répondait pleinement au souhait du groupe de faire valoir son potentiel stratégique sur l'ensemble du groupe. La devise était: il faut qu'un groupe soit plus que la somme de ses composantes, sinon il n'a aucun sens. Le contrôle de gestion devait veiller à ce que les grandes orientations soient suivies et que les effets désirés en résultent.

En créant ces trois unités, la Société Générale essayait de se hisser au niveau des groupes les plus performants comme de Woot les avait définis. Le holding ne laissa aucun doute là-dessus: "Les divers instruments dont la Société Générale souhaite se doter, qu'ils soient financiers ou relèvent d'une bonne organisation, poursuivront le même objectif de base: renforcer au sein du groupe la capacité d'entreprendre, afin de faire face à la crise et à la redistribution des moyens qu'elle impose".<sup>19</sup>

## **Les sociétés pivots**

La deuxième étape de la réorganisation consistait à recentrer les efforts du groupe sur dix secteurs. En partant des quatre stratégies possibles (développement, renforcement, adaptation, retrait), la cellule stratégique répartit le portefeuille du holding, en 1985, en dix secteurs. Dans trois de ces secteurs, la Société Générale n'avait pas encore de prestige, mais elle voulait s'imposer; il s'agissait des services financiers, du commerce international et du secteur de l'électronique, des télécommunications et des médias (ETM). C'était le pôle de développement. Ensuite, il y avait les sept autres secteurs qui figuraient déjà sur le blason du groupe, mais que celui-ci voulait garder et renforcer: les métaux non-ferreux, la chimie, le ciment, les transports maritimes, l'énergie, l'ingénierie (les bureaux d'études) et le diamant. C'était le pôle de consolidation. Les autres entreprises furent soit cédées à des groupes étrangers (dégagement) (c'est ce qui se passe généralement), soit mises en veilleuse après de sévères rationalisations comme ce fut le cas chez Arbed et Sidmar (aménagement), soit gardées pour maintenir une présence dans tel ou tel secteur, au cas où la conjoncture se retournerait.

	<b>Croissance du marché</b>	<b>Part de marché</b>	<b>Stratégie</b>	<b>Secteurs</b>	<b>Sociétés pivots</b>
<b>Stars</b>	+	-	Développement	Services financiers Comm.Int. ETM	Tanks Laura ACEC/Tractebel
<b>Vaches à lait</b>	+	+	Consolidation	Non-ferreux Chimie Ciment Transport maritime Banque, assurances Energie, ingénierie Diamant	Union Minière Gechem CBR CMB Gén. de Banque/AG Tractebel Sibeka
<b>Points d'interrogation</b>	-	+	Aménagement	Acier Armes Construction Papier	Arbed FN CFE Pabeltec
<b>Rebut</b>	-	-	Dégagement	Textile Verre Particip. Canadienne Matériel ferroviaire	UCO Mecaniver Genstar BN

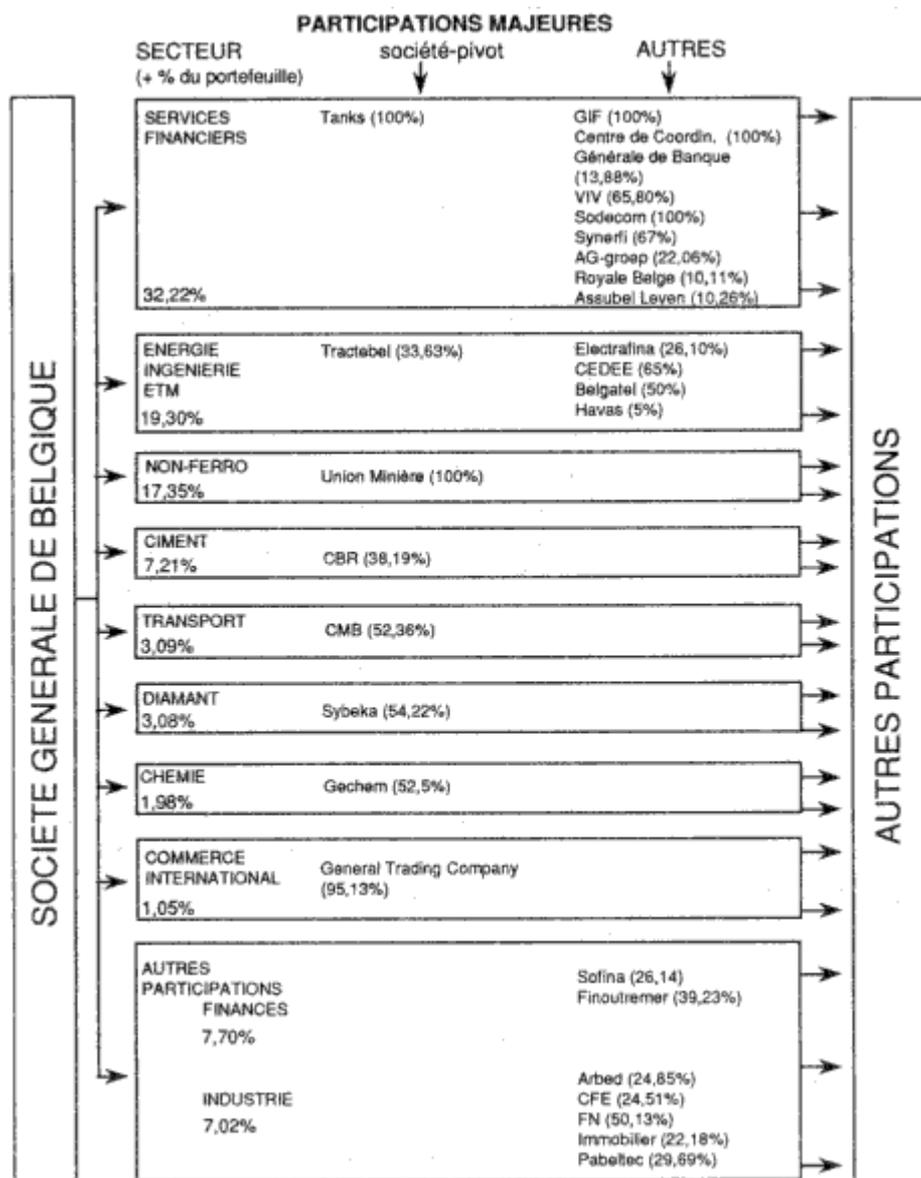
Sur la base de cette nouvelle classification, on allait assister à un véritable ballet d'achats et de ventes, de fusions et de filialisations au sein du groupe même. D'abord, il fallait que le groupe réoriente ses activités vers les secteurs négligés jusque-là. Dans les services financiers, la Générale visait une percée sur le marché de l'investissement 'ban-king', un secteur caractérisé par de grands mouvements de capitaux. Pour ce type d'opérations, la Générale choisit Tanks comme société pivot. Elle en avait acquis le contrôle intégral pour pouvoir absorber l'Union Minière. En mars 1986, cette société s'associa avec une banque américaine spécialisée dans les conseils financiers, Dillon Read & C°, pour former une filiale commune à Londres. Toujours en 1986, Tanks prit une participation dans une firme espagnole de conseil aux entreprises, Mercapital. Et aux Etats-Unis, elle s'assura 70% d'une banque d'investissement texane, la Mason Best. La Générale de Banque restait la société pivot dans le secteur bancaire classique. Au niveau des assurances, les AG remplissaient ce rôle.

Pour ce qui était du commerce international, la Générale allait transformer un ancien holding charbonnier néerlandais, Laura & Vereeniging, en société de commerce. Elle fut rebaptisée General Trading Company à la fin de 1986. Elle reprit la commercialisation des métaux non-ferreux à l'étranger. Elle s'orienta également vers les produits agricoles d'origine tropicale en rachetant SCA à Finoutremer. La General Trading avait encore un troisième groupe d'activités: les produits énergétiques avec Transcor, anciennement Transcometal, et Laura. L'importation de charbon faisait partie de cette tranche d'activités.

Pour le secteur ETM, les choses étaient un peu plus compliquées, car ici, il ne s'agissait pas seulement de transférer un certain nombre d'actions dispersées dans tout le groupe à une seule société pivot. Il fallait littéralement partir de zéro pour créer cette branche; en effet, lorsque la Générale élaborait sa stratégie, elle ne possédait à peu près rien dans ce domaine. La Générale commença par conclure un accord avec un des leaders internationaux dans le domaine des télécommunications, la CGE (Compagnie Générale d'Electricité) en 1984. Un an plus tard, elle prit le contrôle des ACEC, dont elle

avait cédé le contrôle à Westinghouse quinze ans auparavant, car elle était convaincue à l'époque qu'elle n'arriverait jamais à s'octroyer une place dans le secteur de l'électronique. Mais en 1985, la Générale voulut faire des ACEC la base industrielle de ses activités ETM avec la collaboration de la CGE. La Générale convoitait également Bell Téléphone, dont ITT voulait se défaire. Pourtant, la transaction ne put se réaliser. ITT remit l'ensemble de ses filiales européennes (à l'exception de Standard and Cables en Grande-Bretagne) à la CGE. Au sein de cette nouvelle unité, appelée Alcatel, qui réunissait les activités de télécommunications de la CGE et d'ITT, la Générale ne représentait qu'un peu plus de 5%. Mais le secteur ETM ne se limite pas aux télécommunications. Ce sont aussi les médias, une branche moins bien gardée que la précédente. Tractebel fut désignée pour jouer le chef d'orchestre dans ce domaine (comme c'est d'ailleurs le cas pour l'ensemble du secteur ETM), parce que cette société possédait déjà Coditel, une firme spécialisée dans les raccordements de télédistribution. Elle fonda aussi Médiapfin pour s'occuper de la communication en tant que telle. Cette entreprise prit alors une participation minoritaire dans Pathé Cinéma (tout comme Suez d'ailleurs) et dans l'agence publicitaire française Havas. Les sept autres secteurs privilégiés par la Générale entraînent chacun une réorganisation du portefeuille du holding. Chacun d'eux reçut à sa tête une société pivot.

Structure du groupe autour de la Société Générale et concentration via des sociétés-pivots  
Source: composé à l'aide du rapport annuel 1987



Dans certains secteurs, cette réorganisation ne représentait pas grand-chose, comme dans le secteur diamantaire avec Sibeka, le transport maritime avec la CBM ou le ciment avec CBR, mais dans d'autres branches elle donna lieu à une véritable révolution. C'est ainsi que l'Union Minière devint l'organe de contrôle centralisé de la Métallurgie Hoboken-Overpelt, de la Vieille Montagne, de l'Asturienne des Mines et des sociétés de câble que la Générale possédait. Le pôle chimique, qui existait à peine avant, fut formé par PRB, qui absorba Carbochim et Sadacem en 1985 et qui changea de nom pour s'appeler Gechem. Les deux sociétés du secteur énergétique, Tractionel et Electrobél, qui étaient également des bureaux d'études, furent réunies en 1986 sous le nom de Tractebel. C'est ainsi que Tractebel devint l'actionnaire principal d'Intercom, d'Ebes, d'Unerg et de Petrofina.

Les entreprises dans la catégorie 'points d'interrogation' étaient gardées en réserve en attendant des temps meilleurs: c'était le cas de l'Arbed, de Finoutremmer (qui regroupait encore les actions zaïroises du groupe), de CFE (construction) qui fut associé avec Dumez (France), de Pabeltec (papier, déjà associée à Feldmühle-Allemagne), de la FN que l'on gardait pour l'intégrer à une multinationale ou pour la vendre. D'autres compagnies furent résolument cédées. La série est longue depuis 1983: Mecaniver est allée à la BSN (1984), Genstar à Imasco (Canada, 1986), UCO à la Cobepa (1986), BN à Bombardier (Canada, 1986 et 1987), pour ne citer que les principales.

## **Concentration**

Troisième point de la réorganisation: certaines entreprises devaient acquérir des dimensions internationales et établir leur supériorité commerciale pour certains produits. Il faut préciser ici la stratégie de la société.

En même temps que le concept de globalisation des marchés, celui des 'métiers' est devenu de plus en plus populaire. En réalité, c'est un autre mot pour spécialisation, c'est-à-dire le fait de se concentrer sur un produit ou une activité pour lesquels on a acquis des compétences spéciales. "Un métier, c'est un domaine d'activité qui a une demande spécifique, une offre spécifique (un groupe de concurrents spécifiques), et donc des facteurs de succès spécifiques et indépendants des autres métiers. On peut s'y battre seul, s'y concentrer sur la cible (le marché) et les concurrents, sans crainte d'être pris à revers ou envahi latéralement. Un métier, un segment stratégique, c'est un front."<sup>20</sup> La tendance était et est que des entreprises se concentrent sur un certain nombre de fronts, notamment ceux où leurs atouts sont les plus solides.

La Générale incitait ses filiales à limiter le nombre de domaines de spécialisation parce qu'elles ne pouvaient espérer être à la pointe du marché pour tous les produits. La Générale même devait aussi choisir les 'métiers' qu'elle voulait développer et ceux qu'elle désirait laisser tomber.

Dans le secteur des métaux non-ferreux l'Union Minière choisit ses orientations: l'exploitation minière, la métallurgie, la transformation et les services. Au niveau des activités minières proprement dites, les initiatives prises après la décolonisation aux Etats-Unis (Union Zinc), au Brésil (Unimeta), en Australie (Umal) et au Canada (Umican), n'avaient pas donné les résultats escomptés. L'Union Minière cherchait, dès lors, un partenaire puissant dans l'exploitation minière, tandis qu'elle assurait la transformation des minerais. Pour le transport et le traitement des minéraux, le groupe disposait de firmes spécialisées: la Métallurgie Hoboken-Overpelt pour le cuivre, le plomb, le zinc, le cobalt, le germanium, les métaux spéciaux et précieux, la Vieille Montagne et Union Zinc (E-U) pour le zinc, et l'Asturienne des Mines pour le mica. Les câbleries d'Eupen, de Dour et Fabricâble (les deux dernières fusionnèrent en 1988) pouvaient utiliser le cuivre pour fabriquer leurs câbles. Et puis, finalement, Mechim s'occupait de l'ingénierie, en utilisant le savoir-faire des filiales du groupe. L'Union Minière allait donc continuer à renforcer ses atouts, qu'elle devait à son infâme passé colonial et à ses rapines katangaises. Elle était le numéro un mondial dans la production de zinc, de cadmium, de germanium, d'indium, de tellurium, des produits spéciaux contenant du cobalt et d'isolants dérivés du mica. La compagnie était aussi la première en Europe pour le raffinage du cuivre.

La vente de Genstar (1986), le sous-holding canadien très diversifié, dont nous avons déjà parlé et qui fut longtemps une des perles de la Générale<sup>21</sup>, procédait aussi de cette stratégie de spécialisation. Les cimenteries de Genstar (situées en Amérique du Nord) furent rachetées au conglomérat canadien Imasco, après la cession de Genstar, et intégrées aux CBR.

Cela donna des allures de multinationale à CBR. En 1987, les filiales américaines représentaient 42% du chiffre d'affaires de la société et 40% des effectifs.<sup>22</sup> CBR se concentra sur trois produits: le ciment, le béton préparé et les granulés. Les autres activités furent cédées. Les opérations de béton cellulaire, par exemple, furent vendues à un groupe allemand (1986), le béton fini (CBR Béton) à la firme finlandaise Partek (début 1988) et la précontrainte et l'équipement (CBR Cipec) à la société française Freyssinet (également en 1988). CBR procéda à une rationalisation de l'appareil de production, construisit trois fours 'à voie sèche' pour remplacer la dizaine d'unités 'à voie humide', ce qui leur permit de réduire de quelque 30% les coûts de production. Les résultats ne se firent pas attendre: la capacité de production de CBR augmenta de 6,5 à 10,5 millions de tonnes de ciment entre 1985 et 1987; le chiffre d'affaires passa de 20 milliards de FB à 36, les profits nets de 1,7 à 2,7 milliards de FB. Par l'acquisition d'Iceland Cernent, l'ancienne filiale de Genstar, les effectifs moyens s'accrurent de 5.180 à 8.003. C'est ainsi que CBR devint le n°1 pour le ciment dans le Bénélux, le n°3 au Canada, le n°6 aux Etats-Unis et le n°7 au niveau mondial.

Dans le secteur chimique, la Générale fonda Gechem en 1985. Cette société se développa dans sept domaines : les polyuréthanes (Recticel), les oxydes de métal et de sel (Sadacem et filiales), l'azote et les engrais (Sadachem), les produits de défense et la mécanique (Sedachim et Forges de Zeebrugge), la chimie fine et la phytopharmacie (Omnichem et Chimac Agriphar), les explosifs industriels (Nobel) et les films plastiques (Azofilm). Mais il apparut très vite que certains secteurs présentaient de lourds déficits et que Gechem avait voulu en faire trop. La section azote et engrais fut vendue à la société finlandaise Kemira Oy à la fin de 1986, celui des films plastiques à la Montedison (Italie) et à Hercules Chemicals (Etats-Unis) un an plus tard. La branche défense fut rétablie sous son ancien nom de PRB à partir du premier janvier 1987; elle s'associa avec le géant militaire français Thomson-Brandt Armement. Ainsi, on espérait redynamiser les commandes du côté du ministère de la Défense nationale. Graduellement, Gechem concentra ses activités dans le domaine des polyuréthanes (Recticel), qui représenta dorénavant plus de la moitié du chiffre d'affaires de Gechem. Elle acheta le n°2 britannique du secteur, Harriison & Jones. Par cette acquisition, Recticel est devenu le leader européen dans le domaine de la mousse de polyuréthane.

La CMB a connu une évolution inverse. Depuis des années, la société d'armement est au centre d'un mouvement de concentration, qui lui permit de pénétrer de plus en plus dans l'ensemble des activités portuaires et maritimes. Cela a donné lieu à la formation d'une espèce de trust maritime exerçant un leadership dans le port d'Anvers. Au cours des dernières années, elle a consolidé sa suprématie comme société d'armement en reprenant intégralement de plus petits armateurs, comme Bocimar (1982), Armement Deppe (1984) et Methania (1986). Elle possédait déjà quelques grosses firmes de manutention, ABT-Stocatra et Stevedoring Company Gylsen. En juin 1988, elle accrut sa domination sur le secteur du chargement et de l'arrimage en reprenant Hessenatie, une des plus belles affaires du port. Aussi pouvait-elle annoncer fièrement que 38% du trafic portuaire total passait par elle ou par une de ses filiales.

Pierre Pluys, le président de la CMB et directeur de la Société Générale, déclara lors de l'assemblée des actionnaires de la CMB en mai 88 : "Je me permets de rappeler une nouvelle fois que notre actionnaire principal, la Société Générale de Belgique, souhaite que la CMB devienne une entreprise plus importante et plus internationale encore plus importante qu'elle ne l'est aujourd'hui. Cela signifie que les efforts de notre direction portent à la fois sur un renforcement des positions acquises en tant que transporteur par mer - notre métier de base - et sur une diversification accrue des activités corollaires que nous exerçons en tant que groupe maritime intégré."<sup>23</sup>

## **L'internationalisation**

Le quatrième élément de la réorganisation, c'était l'internationalisation. Lorsque Lamy prit la direction du holding, cet aspect fut repensé et mieux adapté aux nouvelles conditions économiques existant dans le monde.

L'internationalisation allait suivre trois grandes orientations: d'abord, c'étaient les filiales qui allaient devenir des multinationales et il n'existerait plus de pôle international à côté d'un pôle belge comme cela avait été le cas pendant longtemps; deuxièmement, on allait conclure des alliances avec des partenaires étrangers dans divers domaines; troisièmement, on introduirait des actionnaires internationaux dans le capital du holding.

Cette internationalisation devait permettre à la Générale de mieux fonctionner dans la 'triade des pôles économiques' (l'Amérique du Nord, l'Europe, le Sud-Est asiatique).

CBR constitue un exemple typique d'une entreprise belge se transformant en multinationale. Mais il y en a d'autres. Il y a General Trading sur le plan du commerce international; Tanks, une société de droit anglais avec siège social aux Bahamas (un des paradis fiscaux des Antilles). Gechem n'est pas demeuré en reste. Son personnel est réparti de la façon suivante: 48% en Belgique, 36% dans le reste de la CEE et 16% ailleurs (en Suède, aux Etats-Unis et au Mexique). La section la plus importante et la plus prometteuse du groupe, le polyuréthane, est aussi la plus internationalisée: 62% dans la CEE, 22% dans le reste du monde et seulement 16% en Belgique.<sup>24</sup>

La deuxième étape pour la Générale, c'était d'essayer d'associer des partenaires étrangers à ses projets et de participer elle-même à ceux des autres. Pour réaliser cette ambition, la Générale put se gagner les services de deux personnalités éminentes sur le plan des relations internationales (1984) : le baron Guy de Wouters d'Oplinter, ancien président de la Belgian Shell et directeur de la planification stratégique de la puissante multinationale Shell, et surtout le vicomte Etienne Davignon, ancien commissaire européen (de 1977 à 1985) et ancien vice-président de la Commission européenne. Cette 'cooptation' a probablement été une des initiatives les plus réussies de la Société Générale depuis la seconde guerre mondiale. En tant qu'ancien commissaire européen responsable de la politique industrielle, Davignon a un grand nombre de contacts privilégiés dans les milieux politico-industriels du monde entier; aussi était-il appelé à devenir un personnage clé dans la nouvelle stratégie internationale de la Générale. (Voir biographie de Davignon, annexe IV).

La Société Générale commença par conclure des accords de coopération avec des groupes internationaux, une nouveauté qui devait permettre au holding de développer des alliances pour pénétrer sur certains marchés sectoriels ou géographiques. C'était le cas de la convention conclue avec CGE en juin 1984, qui permit à la Générale de faire ses premiers pas dans le domaine des télécommunications, une branche dont elle n'avait pas la technologie, mais qu'elle considérait comme prioritaire. Le 20 novembre 1985, elle conclut un deuxième grand accord international avec la Sumitomo Corporation, un des six groupes financiers contrôlant la majeure partie de l'industrie et du commerce nippon. Pour devenir un groupe international, la Générale avait un besoin urgent d'une tête de pont japonaise. Steve Davignon fut l'homme de la situation. Provisoirement, il n'en a pas encore résulté de réalisations concrètes, mais il est clair que la Générale espère que cet accord lui ouvrira le marché convoité du Sud-Est asiatique: "Pour la Société Générale de Belgique, les marchés d'Asie, de l'Asie du Sud-Est en particulier constituent une aire de développement dont l'importance potentielle pour les activités de son groupe est au moins égale à celle de l'Europe et de l'Amérique du Nord. Le Japon y joue un rôle essentiel comme première puissance économique de la région - et l'une des plus importantes au monde - ainsi que comme grand marché, dont l'intérêt se situe bien plus sur le plan qualitatif que sur celui du volume physique des exportations que l'on peut y réaliser. Or, il est exclu de travailler de manière efficace au Japon sans l'appui d'un partenaire respecté dans ce pays. Vue sous cet angle, une association avec Sumitomo, la plus performante des trois sogo shōsha<sup>25</sup> constitue évidemment un atout de première valeur".<sup>26</sup> La place qu'occupe Sumitomo au Japon est presque comparable à celle de la Société Générale en Belgique, qu'il s'agisse de sa structure, de sa puissance ou de sa répartition sectorielle. La seule différence, c'est que la Sumitomo jette un poids quinze fois

supérieur dans la balance. Le commerce (le trading) est traditionnellement une activité très importante du nouveau partenaire.<sup>27</sup> Le tout nouveau directeur de la SGB, Etienne Davignon, envisageait quatre domaines de collaboration: le diamant (Diamant Boart ouvrirait une usine au Japon), la chimie (échange de connaissances biotechnologiques entre Sumitomo Chemicals et Gechem), le commerce (Sumitomo est établi dans 82 pays) et les services financiers.<sup>28</sup>

A part les accords de coopération généraux, la SGB chercha et trouva des partenaires sectoriels. BN fut partiellement cédée à Bombardier, la multinationale canadienne. CFE fut alliée à Dumez, le géant français de la construction. Toutefois, l'alliance la plus importante fut celle conclue en février 1988 (en plein combat de reprise) entre la Générale de Banque et l'Amro-Bank des Pays-Bas, avec laquelle des liens existaient déjà par l'entremise de l'EBIC. L'objectif était de constituer une unité aussi durable que celle entre la Royal Dutch et Shell ou encore celle d'Unilever, les seules associations qui aient subsisté au fil des années. Il s'agissait aussi de créer une institution de crédit assez puissante pour résister à la concurrence dans l'après-1992. Pour concrétiser l'alliance, une participation croisée de 10% fut prise, avec possibilité d'accroître ultérieurement cette part jusqu'à 25%. D'autres mesures furent prises pour rapprocher les deux unités au niveau de leurs établissements à l'étranger.

Le troisième volet de la politique de Lamy, c'était l'internationalisation de l'actionnariat de la Générale. La SGB cherchait des moyens pour organiser un apport de capitaux internationaux. Cette extension géographique répondait à un double objectif: d'une part, intéresser des partenaires étrangers à la Générale pour permettre à celle-ci de mieux pénétrer sur de nouveaux marchés; d'autre part, garantir un apport plus large de nouveaux fonds au cas où l'épargne belge serait insuffisante. C'est dans ce cadre que la Générale émit 2,5 millions de parts de réserve (5,7 milliards de FB) fin 1985, uniquement réservées aux souscripteurs étrangers. La part de réserve, l'action de la Générale fut introduite sur les places financières de Paris, Zurich, Bâle et Genève. En septembre 1987, une nouvelle étape fut franchie avec l'entrée de quelques groupes internationaux réputés. Lors de l'assemblée générale du 8 septembre 1987, les actionnaires comprenaient Lazard (France, 4%), Duménil-Leblé (France, 3%), Cerus (France, 1%), Sumitomo (Japon, 1%), GGE (France, 0,6%) et les AGF (France, 0,5%). Mais cette histoire allait connaître des prolongements assez surprenants au début de 1988.

## **Le revers de la médaille**

Lorsque les premières rumeurs annonçant un raid sur la Générale se firent entendre en 1987, le holding était convaincu d'être sur la bonne voie. Il se croyait prêt à concurrencer les meilleures multinationales. Pour la première fois, la SGB publia les chiffres sur l'étendue de son empire: la Générale contrôlait alors 1261 entreprises (487 en Belgique, 468 dans le reste de la CEE, 30 dans les pays européens n'appartenant pas à la CEE et 276 hors d'Europe)!<sup>29</sup> 85% du portefeuille d'actions étaient investis dans les dix secteurs stratégiques. A l'occasion de l'assemblée générale des actionnaires de juin 1987, le gouverneur Lamy s'exprima avec détermination: "La Société Générale est d'abord un holding actif, non un simple instrument financier destiné au placement de ressources financières. Dans la classification des groupes qu'a dressée le professeur de Woot et qui est devenue classique, nous avons choisi de faire de la Société Générale la tête d'un groupe entrepreneurial que caractérise la poursuite des objectifs suivants:

- unification des politiques de base;
- contrôle des choix stratégiques;
- unification des langages de gestion et des méthodes stratégiques;
- mobilité des cadres;
- unification de la formation de base".<sup>30</sup>

La Générale se présenta alors comme "un ensemble, cohérent par sa taille de 351 milliards de francs de chiffre d'affaires cumulé; structuré en dix secteurs dans lesquels œuvrent douze grandes entreprises; cohérent par les liaisons opérationnelles entre ces entreprises; international par ses implantations

réparties entre plusieurs continents (Europe, Amérique du Nord, Extrême-Orient) et performant par la progression rapide de ses résultats, notamment la croissance du bénéfice net social de 63% par an en moyenne depuis 1983".<sup>31</sup>

Et le professeur de Woot y ajouta dans un 'Point de Vue' paru dans *la Libre Belgique*: "La Générale se veut un groupe européen dans le monde, capable de gagner ses batailles concurrentielles contre les Japonais et les Américains. Elle donne la priorité aux activités d'avenir à vocation internationale comme par exemple l'ensemble des services financiers ou les hautes technologies".<sup>32</sup>

Pourtant, la restructuration ne se passa pas sans accrocs de taille. D'abord, il y avait des difficultés au niveau de la réorganisation industrielle, notamment chez les ACEC, la FN, Gechem et dans le secteur de l'informatique.

En avril 1985, la Générale fit son entrée dans le capital des ACEC tous oriflammes déployés. Seize ans auparavant, elle avait jugé cette opération inadéquate: "Le maintien des ACEC comme société indépendante devenait impossible à terme".<sup>33</sup> En cette moitié des années quatre-vingts, cependant, la situation avait changé. Les ACEC devaient devenir une plaque tournante de la section télécommunications de la Générale. Mais la société carolorégienne allait devenir une plaque tournante d'un gouffre financier: 996 millions de FB de pertes en 1985, 4,3 milliards en 1986, 590 millions en 1987. Il fallait tout revoir. Des divisions furent cédées, d'autres fermées. L'emploi fut la plus grande victime: alors que la société comptait 6321 personnes en 1984, il n'en restait plus que 3000 en 1987 et à peine 2000 suite à l'accord avec Alstom. Sans amélioration spectaculaire, les ACEC semblaient être un candidat à la faillite.

Gechem aussi était loin d'obtenir le succès escompté. En 1986, la nouvelle société subit une perte de 3,7 milliards de francs belges. Un an plus tard, ces pertes représentaient encore 2,2 milliards de FB. Pour assainir sa situation, Gechem céda ses branches les moins rentables. La concentration de sept activités totalement différentes sous un seul organisme (Gechem) n'avait apparemment eu comme seul résultat concret que de révéler les problèmes cachés. Apparemment, les spécialistes en gestion de la Générale ont appliqué leur théorie des 'métiers' assez peu scrupuleusement: "Un métier, un segment stratégique, c'est un front. Quand la segmentation est très globale, les liens sont faibles. Plus elle devient détaillée, plus ces liens sont étroits. Entre les engrais en général et d'autres produits chimiques de base, il existe peu de synergies".<sup>34</sup> En réunissant toutes les activités chimiques du groupe au sein d'un seul ensemble, la Générale semble avoir défini toute la gamme un peu largement. Le baron Davignon l'admit à l'occasion d'une conférence à Gand en mai 1988: "La fusion des activités chimiques de la Générale au sein de Gechem a été une erreur".<sup>35</sup>

Autre échec, mais moins vital cette fois: le secteur de l'informatique, que la Générale essayait vainement de mettre sur pied depuis vingt ans. Le 3 mars 1969, l'Union Minière avait fondé le CIG (Centre d'Information Générale), une initiative qui annonçait une implantation dans les services informatiques. Fin 1980, la SGB amplifia son effort dans ce domaine en créant un nouveau groupe CIG afin de développer cette branche d'avenir, et ce à trois niveaux: les services informatiques, le contrôle des processus, le matériel informatique et la maintenance. En 1984, le groupe CIG fut rebaptisé GEMC. A partir de 1986, l'entreprise, qui appartenait encore à la Générale, ne valait plus la moindre mention dans le rapport annuel. Ce n'était guère surprenant, car depuis leur fondation, le CIG-Group et le GEMC n'avaient cessé d'enregistrer des pertes. Le beau projet de créer un secteur de l'informatique avait fondu comme neige au soleil, tout comme le patrimoine de ces sociétés qui s'était effondré de 500 millions en 1982 à 120 millions en 1987. Pourtant, la Générale fit une dernière tentative en fusionnant deux entreprises qui n'avaient pas été concernées par les premières initiatives: le CIG, une filiale de la Générale de Banque, et Intersys, contrôlée par Pabeltec. Etait-il possible qu'après l'échec de Logabax sous les auspices d'Electrobel en 1980, et après celui du groupe CIG, une nouvelle unité sous le nom de Groupe CIG-Intersys connaisse enfin le succès? Personne n'y croyait. Les journalistes de *l'Echo de la Bourse* remarquaient "le peu d'enthousiasme que suscite l'opération envisagée au sein des deux sociétés concernées".<sup>36</sup> D'ailleurs, ajoutaient-ils, "force est de reconnaître

qu'elle a été menée avant tout sur le plan financier, sans vraiment tenir compte des implications industrielles, commerciales et humaines qu'une fusion comme celle-là entraîne".<sup>37</sup>

A part les contretemps marquant la restructuration industrielle, il existait un autre point négatif important : les difficultés occasionnées dans le cadre de l'internationalisation. Sur le plan des accords industriels les résultats se faisaient attendre. Au sein d'Alcatel - le géant que la CGE avait créé en reprenant les filiales européennes d'ITT, dont Bell Téléphone -, la Générale était clairement la cinquième roue du carrosse: elle fournissait simplement 5% des fonds additionnels et elle n'avait que peu à dire au niveau de la politique industrielle ou du contrôle technologique. De Benedetti ne manqua pas de dénoncer cette dépense inutile de 250 millions de dollars dans l'émission de la RTBF *Faire le Point* du 24 janvier 1988. Finalement, l'internationalisation de l'actionnariat déboucha sur un cauchemar pour la SGB. Parmi les brebis internationales qui étaient entrées dans la bergerie de la Générale, il y avait quelques loups impatients, qui n'avaient encore jamais vu d'ouvertures aussi favorables pour asseoir une base industrielle et financière à leur empire. Alors que la Générale avait cru conquérir le monde entier, c'était le monde entier qui en profita pour s'emparer de la Générale. Le *Wall Street Journal* conclut: "C'étaient probablement les tentatives de Monsieur Lamy pour conclure des alliances internationales avec des 'actionnaires stables et amis' qui se sont avérées une des stratégies les plus controversées et les moins réussies. Au lieu de protéger la société contre les prédateurs, la stratégie a réuni messieurs Lamy et De Benedetti".<sup>38</sup>

## Notes :

1. *La Société Générale de Belgique*, Bulletin d'information, janvier 1981, p. 6.
2. Bulletin de la Banque Nationale, août 1988.
3. Groupement de la Sidérurgie, *La Sidérurgie Belge en 1987*, Rapport annuel, p. 28.
4. *De Standaard*, 7-8 mars 1981.
5. Philippe DE WOOT DE TRIXHE et Xavier DESCLEE DE MAREDSOUS, *Le management stratégique des groupes industriels*, Ed. Economica, Paris, 1984, p. 118.
6. *Id.*, p. 113.
7. P. MATTHYSSENS, *Ondernemingsstrategie*, 1986, p. 65.
8. Rapport annuel de la Société Générale 1984, p. 1-2.
9. Jean-François ESCARMELLE, *L'Etat industriel dans les politiques de sortie de crise*, Cabay 1985, p. 26.
10. *Id.*, p. 75.
11. Bulletin de la Banque Nationale, août 1988.
12. Société Générale de Belgique, Rapport annuel 1975, p. 13.
13. Société Générale de Belgique, Rapport annuel 1983, p. 4.
14. Service d'Etudes et de Documentation du Ministère des Finances, in *Financieel Economische Tijd*, 30 mai 1989.
15. *De Morgen*, 17 octobre 1987.
16. ESCARMELLE, *op. cit.*, p. 163.
17. Philippe DE WOOT écrit: "J'ai suffisamment critiqué la Générale avant de l'aider à changer (...)", *La Libre Belgique*, 12 février 1988.
18. Philippe DE WOOT, *op. cit.*, p. 50.
19. Société Générale de Belgique, Rapport annuel 1981, p. 8.
20. Henri DE BODINAT, *La segmentation stratégique*, Harvard-L'Expansion, printemps 1980.
21. Voir Première Partie, Chapitre 4.
22. CBR, Rapport annuel 1987, p. 24.
23. *L'Echo de la Bourse*, 2 juin 1988.
24. Gechem, Rapport annuel 1987, p. 32.
25. Il s'agit de sociétés commerciales internationales qui opèrent presque comme des groupes financiers. Les deux autres dont il est question ici sont Mitsui et Mitsubishi.
26. Bulletin d'Information de la Société Générale, février 1986, p. 7.
27. Jean-Loup LES AGE, *Les grandes sociétés de commerce au Japon*, Publications orientalistes de France, 1983.
28. *Trends*, 14 février 1986.
29. Offre de souscription publique, 23 septembre 1987, p. 22.
30. *L'Echo de la Bourse*, 22 juin 1988.
31. Prospectus d'OPA de Cerus, position du conseil d'administration de la Société Générale, p. 205.
32. *La Libre Belgique*, 12 février 1988.
33. *La Société Générale de Belgique, 1822-1972*, p. 225.
34. DE BODINAT, *op. cit.*, p. 99.
35. *L'Echo de la Bourse*, 21-23 mai 1988 et *Financieel Economische Tijd*, 20 mai 1988.
36. *L'Echo de la Bourse*, 18-20 décembre 1987.
37. *L'Echo de la Bourse*, 23 mars 1988.
38. *Wall Street Journal*, 27 janvier 1988.

### III. L'Europe sous le charme des restructurations

"Une combinaison de crainte et de profit économique - le bâton et la carotte - explique donc la conversion du secteur des affaires à l'idée européenne. La date de 1992 est par conséquent devenue un point de référence fondamental pour nombre d'entreprises commerciales différentes."<sup>1</sup> C'est ce qu'écrivait Carlo De Benedetti dans une tribune libre du *Wall Street Journal* alors que le combat pour la reprise de la Générale battait encore son plein. La bâton et la carotte: d'une part, la crainte de la concurrence japonaise et américaine, d'autre part, l'attrait de gros profits. C'est en effet ce qui fait courir les patrons pour l'Europe, comme des ânes suivant une carotte.

Depuis quelques années, le nombre des reprises, des fusions, des joint-ventures (investissements communs) et des raids sur des actions a augmenté de façon spectaculaire. Les reprises hostiles sont encore un phénomène minoritaire en Europe, mais elles se produisent de plus en plus souvent. Le nombre d'OPA (offre publique d'achat) atteint les 2000 par an aux Etats-Unis, 300 au Royaume-Uni et 20 en France. Très peu de ces OPA sont des reprises hostiles. Mais si l'on considère le nombre d'opérations financières entre des sociétés, on aura une meilleure idée du mouvement fébrile de concentration qui est en train de se réaliser. C'est ce que démontre entre autres l'étude annuelle de la CEE sur les 1000 sociétés européennes les plus importantes. Durant la période de juin 1987 à mai 1988, il y a eu 1.025 opérations financières (fusions, acquisitions de participations minoritaires dans d'autres sociétés ou joint-ventures) engagées par ces entreprises. L'année avant, il y en avait eu 708; une augmentation de 45%, contre 27% par rapport à la période juin 1985 à mai 1986.

Table<sup>2</sup>

*Opérations nationales, communautaires et internationales de prises de participation majoritaire et de fusion-absorption (a), de prises de participation minoritaire (b) et de création d'entreprises communes (c) dans la Communauté en 1987/1988 (sur 1000 entreprises)*

Branches	Opérations nationales (1)			Opérations communautaires (2)			Opérations internationales (3)			Total :			Total général :
	(a)	(b)	(c)	(a)	(b)	(c)	(a)	(b)	(c)	(a)	(b)	(c)	
<b>Industrie</b>	214	115	45	112	37	31	57	29	35	383	181	111	675
<b>Distribution</b>	40	13	4	8	4	3	9	5	0	57	22	7	86
<b>Banques</b>	53	38	16	12	15	7	13	28	7	78	81	30	189
<b>Assurances</b>	14	8	10	14	4	3	12	7	3	40	19	16	75
<b>Total :</b>	321	174	75	146	60	44	91	69	45	558	303	164	1.025

(1) Opérations entre entreprises du même Etat membre.

(2) Opérations entre entreprises des différents Etats membres.

(3) Opérations entre entreprises d'un Etat membre et d'un pays tiers ayant un effet sur le marché communautaire.

Source: données recueillies par la Commission dans la presse spécialisée.

Fait remarquable, le nombre d'opérations au-delà des frontières est élevé: 450 sur 1.025 (44%). Ces chiffres ne comprennent pas les accords de coopération. Toutes les données disponibles nous apprennent que ce mouvement de concentration et de centralisation est encore en train de prendre de l'ampleur durant ces dernières années. D'autres études ont examiné les secteurs qui présentent la plus grande vulnérabilité, où il faut s'attendre aux plus grands changements avec le grand marché, en tenant compte du degré d'ouverture existant déjà dans ces secteurs, des barrières (normes) actuelles, des différences de prix et de productivité. Sur base de ces travaux, il apparaît que ce sont surtout les branches les plus dépendantes des commandes publiques (les télécommunications, le traitement de données, le matériel ferroviaire, etc.) et celles qui sont les plus protégées (les produits pharmaceutiques

et alimentaires) qui subiront les plus fortes répercussions. Dans le secteur des services, il faut surtout s'attendre à de grands bouleversements au niveau des banques et des assurances.<sup>3</sup>

Le raid sur la Générale et la lutte fanatique pour le pouvoir qui l'a suivi sont inséparables de ces restructurations globales. Ces développements affectant la SGB peuvent paraître moins spectaculaires, mais ils sont pourtant indispensables pour bien comprendre l'évolution actuelle. Ils démontrent entre autres que l'essence de l'affaire de la Générale n'a rien à voir avec des ambitions personnelles débridées, qu'elle ne relève pas de quelque folie des grandeurs, qu'elle ne procède pas de l'arrogance, de l'orgueil ou de la jalousie de certains; ils montrent que ces 'grandes manœuvres' sont plus qu'une simple partie de poker. "Le premier qui saisit l'initiative garde son avance", a déclaré De Benedetti.

Nous choisissons ici deux secteurs sensibles, dont l'un appartient au monde industriel et l'autre à celui de la finance. Ces deux secteurs ont aussi été déclarés 'stratégiquement vitaux' par l'ancienne direction de la Générale.

## **Les télécommunications**

La bataille des télécommunications est une des plus importantes livrées actuellement par les géants de l'électronique américains, japonais et européens. Les parties en présence sont poussées par l'évolution technologique des dix dernières années, génératrice de nouveaux marchés : la transmission de données informatiques, la conversion numérique des réseaux, les satellites de communication, les fibres optiques. Le développement technologique est crucial dans la redéfinition des rapports de concurrence au niveau international. Les stratégies purement nationalistes qui prévalaient jusqu'au début des années quatre-vingts, sont revues par les industriels eux-mêmes et par les gouvernements du monde industrialisé.

Mais ce ne sont pas les limites territoriales qui sont dépassées. L'application croissante de la micro-électronique a aussi brisé le compartimentage entre les différents secteurs. La redéfinition des frontières a été la plus spectaculaire jusqu'ici dans des secteurs tels que les télécommunications, l'informatique et les médias, mais elle est également tangible dans la chimie et la pétrochimie, et même dans l'industrie de l'automobile.

### ***La déréglementation***

Un exemple typique de ce genre de 'décompartimentage' est fourni par la lutte de titans entre les géants américains que sont IBM et AT&T. Ils avaient chacun pu se ménager une position de monopole dans leur secteur, à savoir l'informatique, d'une part, et les télécommunications, de l'autre.

Il y a quelques années, les télécommunications étaient traditionnellement un monopole d'Etat ou un secteur sévèrement réglementé et contrôlé par l'Etat comme aux Etats-Unis. Toutefois, l'entrée de la 'puce' électronique provoqua une véritable révolution dans ce domaine. Aux Etats-Unis, AT&T commença à informatiser davantage son réseau téléphonique. Aussi devenait-il de plus en plus difficile de faire la distinction entre les communications téléphoniques informatisées réglementées par les pouvoirs publics et les ordinateurs reliés par téléphone que le concurrent IBM introduisait sur le marché. Bien que les pouvoirs publics aient formellement interdit à AT&T de s'occuper d'autre chose que de télécommunications, la technologie rendait ces limites de plus en plus vagues. Inversement, un nombre croissant de compagnies offraient de nouveaux services qui étaient en concurrence directe avec le réseau téléphonique. Pendant longtemps, AT&T s'est efforcé d'écarter les intrus de sa chasse gardée. Mais en 1969, la FCC américaine avait autorisé la MCI Corporation à organiser des liaisons par câble hertzien, ce qui permettait à celle-ci de proposer des liaisons téléphoniques sans fil pour les communications interlocales. Ce système était une alternative au réseau téléphonique. En 1980, ce fut l'ouverture du marché des mobilophones avec l'avènement des radios cellulaires.<sup>4</sup>

AT&T, de son côté, insistait de plus en plus pour pouvoir étendre ses activités au marché des ordinateurs. En 1949, AT&T avait fait l'objet d'un procès antitrust, parce que la compagnie avait complété son monopole officiel sur les communications téléphoniques par un monopole de fait sur la production de matériel de télécommunications et ce, par l'entremise de sa filiale Western Electric. En 1956, un accord fut conclu avec le ministère de la Justice, aux termes duquel AT&T pouvait garder sa filiale Western Electric. En échange, les fameux laboratoires Bell devaient rendre leurs patentes librement accessibles aux parties tierces. En même temps, AT&T fut frappée de l'interdiction de pénétrer des segments de marché non réglementés. C'est précisément cette dernière interdiction qu'AT&T voulait éliminer au cours des années quatre-vingts, car elle isolait de plus en plus la compagnie des nouveaux marchés de croissance où ses concurrents opéraient déjà.

En 1984, le monopole de télécommunications d'AT&T fut démantelé par Reagan. La compagnie dut céder ses 22 'Bell Operating Companies' locales, mais elle fut autorisée à opérer sur les marchés mondiaux.

A partir de ce moment-là, les Etats-Unis allaient augmenter leurs pressions pour avoir accès aux marchés des télécommunications européens et japonais.

Au Japon, Nippon Telegraph and Téléphone perdit également son monopole et fut remplacé par un système de libre concurrence, même sur les réseaux locaux.

En Europe, la 'déréglementation' assez lentement à ces développements, parce que les monopoles publics y étaient beaucoup plus forts. C'est d'abord dans la Grande-Bretagne ultra-libérale de madame Thatcher que l'on procéda à la privatisation de British Telecom. Les autres gouvernements suivirent prudemment mais sûrement, encouragés par la Commission européenne. En 1987, celle-ci publia une *Stratégie pour les télécommunications en Europe* (Livre vert), où elle prévoyait l'introduction progressive du libre-échange au niveau des terminaux de télécommunications (les appareils) d'ici à 1990, l'ouverture des marchés publics de télécommunications après 1989 et la redéfinition des droits de monopoles.

### *Une spirale de profits*

L'internationalisation de la vie économique, facilitée par les nouvelles possibilités de communication, a donné à son tour une impulsion au marché des télécommunications. Elle a décuplé les communications à longue distance. Pour conclure des contrats à grande distance, pour coordonner des processus de production complexes, pour communiquer avec des filiales à l'autre bout du monde, les compagnies ont besoin de moyens de communication très puissants mais pas trop coûteux. Mais les monopoles d'Etat ont généralement une structure de prix qui privilégie les communications à courte distance par rapport à celles à longue distance. Par la déréglementation, les groupes financiers et les monopoles privés organisent la concurrence sur les lignes à longue distance et sur les grands réseaux, ce qui signifie des communications à longue distance meilleur marché, compensées par une augmentation des tarifs facturés aux usagers locaux. Depuis le démantèlement d'AT&T aux Etats-Unis, les tarifs pour les communications locales ont connu une augmentation rapide.<sup>5</sup>

Le démantèlement du monopole AT&T aux Etats-Unis résultait aussi de la volonté de l'administration américaine de revitaliser les entreprises américaines au moyen d'une concurrence intérieure.

La pression américaine s'est répercutée sur le monde des affaires européen; en effet, à cause des réglementations en vigueur sur les marchés européens des télécommunications, ces entreprises européennes ne pouvaient pas disposer librement des dernières trouvailles technologiques en matière de traitement rapide des informations.

Finalement, le développement technologique a transformé un marché peu intéressant, qui n'avait guère connu de changements spectaculaires depuis près d'un siècle, en terrain de croissance explosive,

potentiellement générateur de superprofits. Evidemment, c'est encore un argument pour faire bouger les choses. Les monopoles d'Etat ne sont intéressants pour le patronat que lorsqu'ils organisent un service collectif au capital, mais ils deviennent des obstacles encombrants quand ils ferment la voie vers des secteurs avec un gros potentiel de profits. La transmission de données informatiques exige des centrales numériques et, à l'avenir, on cherchera de plus en plus à créer des lignes de communication 'à services intégrés'. Voilà pourquoi tous les pays se verront obligés de renouveler entièrement leur réseau téléphonique, ce qui va ouvrir des marchés phénoménaux. En Europe, ces commandes devraient passer de 79 milliards de dollars en 1984 à 133 milliards de dollars en 1989.<sup>6</sup>

### *Une avalanche*

La déréglementation des monopoles publics et privés a causé une avalanche sauvage de concentrations et de coalitions. Des réseaux transnationaux ont été formés avec comme seule perspective l'établissement d'un monopole mondial sur les télécommunications et sur tous les marchés correspondants aussi bien en amont (le matériel électronique et de communication) qu'en aval (les services avec une 'valeur ajoutée', les banques de données).

"Il est probable qu'il y ait un très petit nombre de gagnants et un très grand nombre de perdants", prévoit le spécialiste des affaires européennes de l'UCL, Alexis Jacquemin. "Au-delà d'une politique de concurrence et d'une politique antitrust, il y a donc place pour des politiques industrielles qui consistent à faire en sorte que l'Europe ait, parmi les quelques-unes qui survivront, des entreprises européennes ou du moins des entreprises où les intérêts européens seront fortement représentés."<sup>7</sup> Les gouvernements, qui se cachent bien entendu sous le manteau de la libre concurrence, cherchent tous à mettre en avant leurs protégés, afin qu'ils ne manquent pas sur la 'photo de famille' en l'an 2000.

Début 1983, on a assisté à la première alliance d'AT&T, celle avec le constructeur hollandais Philips, dont l'objet est la commercialisation des équipements de communication d'ATT dans le monde hors Etats-Unis. Quelques mois plus tard, c'est vers la Belgique que se tourna AT&T et un accord fut conclu avec le groupe Electrafina, qui rassemblait à ce moment les intérêts de la Société Générale et du groupe Bruxelles-Lambert dans la télédistribution. L'accord visait l'obtention du contrat des pages d'or, finalement décroché par Promedia, une filiale d'ITT.<sup>8</sup> En décembre 1983, AT&T prit pied en Italie par une participation de 25% dans Olivetti (dont nous évoquerons les aléas au chapitre 5) puis, en juin 1984, conclut un accord avec le constructeur britannique ICL. Le mois suivant, nouvelle avancée d'AT&T par la conclusion d'un accord avec l'espagnole CTNE. Mais un autre géant américain ne resta pas inactif non plus. IBM, le plus grand de tous en informatique, conclut un accord avec le groupe nationalisé italien STET vite suivi en Italie, en octobre 1984, par la française CIT-Alcatel s'accordant avec Italtel, filiale de STET, puis absorbant l'année suivante les secteurs téléphoniques de son compatriote français Thomson. Entre-temps, ne l'oublions pas, Siemens s'était allié à un autre géant, l'américain GTE, formant ainsi le troisième groupe mondial des télécoms.

En 1986, il y eut l'accord entre AT&T et Philips relatif à la formation d'APT et celui entre Siemens et la compagnie américaine GTE. Fin 1986, c'était le fameux accord entre la CGE française et les établissements européens d'ITT. Le nouveau géant des télécoms s'appelait Alcatel et il était principalement sous le contrôle de la CGE. Dans une tentative pour se lancer dans le domaine des télécommunications, la Société Générale prit 5,7% des actions d'Alcatel, comme nous l'avons déjà indiqué plus haut.

"Nous serons l'un des quelques grands groupes des télécommunications qui survivra dans le monde à l'aube du troisième millénaire", dit Pierre Suard, le PDG de la Compagnie Générale d'Electricité (CGE) lors de la présentation à la presse du nouveau holding Alcatel.

Il est intéressant de relever aussi la composition du comité de supervision de cette nouvelle entreprise afin de comprendre qu'en matière de télécommunications, l'enjeu n'est pas uniquement civil mais également militaire. A côté de l'omniprésent Etienne Davignon, on trouve, dans ce conseil, le général

Alexander Haig, ex-commandant en chef des forces armées de l'OTAN, le comte Otto Lambsdorff, qui défraya la chronique des scandales financiers en RFA, et le président d'ITT, Rand Araskog, formé à l'école militaire de West Point aux Etats-Unis et membre du Ministère américain de la Défense de 1954 à 1959. Araskog a rejoint ITT en 1966 comme directeur du marketing du département US Défense Group.

En 1987, la firme suédoise Ericsson et la société d'électronique française Matra reprirent ensemble la compagnie française CGTC. La même année, la société d'Etat Italtel essaya de collaborer avec Telettra, la section de télécommunications de Fiat. Fin 1988, Siemens (RFA) et General Electric Company (Royaume Uni) firent une offre commune pour la reprise de Plessey (Royaume Uni). C'était un combat qui vit entrer en lice beaucoup d'autres concurrents, d'AT&T à Thomson (France).

En mars 1988, deux compagnies britanniques, la General Electric Company (GEC) et Plessey conclurent une joint-venture pour leur section de télécommunications sous le nom de GPT (GEC Plessey Télécommunications Holdings Ltd.). Moins d'un an après il apparut que GEC avait conclu un accord avec la société allemande Siemens pour la reprise de Plessey. Siemens voulait surtout prendre pied sur le marché britannique des télécommunications par l'entremise de GPT. Plessey répondit par une OPA sur GEC à travers un consortium international improvisé, pour lequel la General Electric américaine montra également quelque intérêt. Sur ce, GEC proposa à la General Electric de collaborer. A cette occasion, *Business Week* remarquait: "La question centrale est peut-être celle de la survie de l'association GE-GEC. Après leur cour timide, ces deux partenaires entêtés pourraient bien trouver que le fait de faire marcher leur union 50-50 constitue un défi. S'ils n'y arrivent pas, Jack Welch (le directeur de GE) sera en bonne position pour ramasser les morceaux".<sup>9</sup>

En moins de trois ans, le paysage mondial des télécommunications s'est fondamentalement modifié. Selon un classement du *Nouvel Economiste*, les cinq premiers du secteur étaient en 1985, par ordre d'importance: AT&T, CGE (France), ITT (Etats-Unis), Northern Telecom (Canada) et Ericsson (Suède). En 1987, ce classement se présentait comme suit: AT&T, Alca-tel-ITT, GTE-Siemens (RFA), Northern et Ericsson.<sup>10</sup>

C'était sur ce marché des télécommunications en plein mouvement que la Générale allait tenter de se conquérir une place par son accord avec la CGE française et par sa participation de 5% dans Alcatel.

### ***La CEE et la recherche***

Les groupes atteignant le seuil critique nécessaire pour supporter les énormes coûts de recherche et de développement pour de nouveaux centraux téléphoniques se font de plus en plus rares.

Ceux-ci doivent en effet être mis au point à une vitesse effrénée pour que leurs constructeurs puissent occuper les premiers les marchés et se lancer déjà dans la recherche de nouveaux centraux avant que l'obsolescence (déclassement d'un appareil de production non pas par l'usure mais par l'arrivée sur le marché d'appareils plus performants) n'emporte les premiers.

Supporter une recherche compétitive implique donc posséder beaucoup d'argent. Ce besoin de liquidité explique entre autres pourquoi les constructeurs de centraux se tournent vers des groupes financiers et concluent avec eux de nouvelles alliances. L'exemple le plus évident est la présence de la Société Générale dans Alcatel. Pour la Générale, c'est une tentative de s'introduire dans les télécoms, après sa prise de participation en 1985 dans les ACEC aux côtés de la CGE. Pour Alcatel, c'est un apport précieux de fonds et rien de plus.

La Commission européenne a suivi de très près les évolutions du secteur des télécommunications dont l'importance en cette fin de XXème siècle a été comparée à celle des canaux et des chemins de fer au XIXème siècle. Alertée par les constructeurs européens, la Commission a donc tout mis en œuvre pour permettre à ses 'champions' de faire face à la concurrence américaine et japonaise. En 1985, quand elle

initie sa politique de recherche commune dans le programme RACE, la balance commerciale pour les télécommunications entre les Etats-Unis et l'Europe est nettement en défaveur des Européens (501 millions d'ECUS) et c'est pire encore avec le Japon (582 millions d'ECUS). Les programmes ESPRIT (électronique) et RACE (télécom) obligent les entreprises européennes à coopérer entre elles et avec des centres de recherche universitaires et des laboratoires de PME pour obtenir un subside à 50% de leur recherche. Les multinationales puisent ainsi tout le savoir utile au développement de nouveaux produits dont, seules, elles pourront assurer la commercialisation. Grâce au Livre vert, le démantèlement des monopoles publics est accéléré ainsi que la diminution des tarifs pour les communications de longue distance pour les entreprises. A travers cette politique, où chaque Etat ou groupe d'Etats soutient ses industries au détriment de l'ensemble de la population, il n'est plus étonnant de constater que "dans une conjoncture restée médiocre en moyenne depuis le début des années quatre-vingts, les entreprises dégagent depuis 1985 des résultats qui égalent ou dépassent ceux qu'elles enregistraient pendant les trente glorieuses avant le premier choc pétrolier de 1973".<sup>11</sup>

## **Le secteur bancaire**

Début 1988. Hervé de Carmoy passait ses derniers mois en tant que directeur-général de la Midland Bank britannique. Les hauts responsables de banque qui démissionnent volontairement ne le font que parce qu'ils visent des fonctions encore plus élevées et de Carmoy ne faisait pas exception à la règle. On n'abandonne pas un revenu annuel de 50 millions de FB, si l'on n'a pas l'ambition d'aller encore plus loin.

Ses conclusions comme financier de premier plan, il les écrit dans un livre qui allait paraître quelques mois plus tard, sous le titre *Stratégie bancaire, le refus de la dérive*.<sup>12</sup> C'est un livre qu'il faut considérer plus comme une lettre de sollicitation que comme un testament. Il ne pouvait pas encore savoir à l'époque qu'il allait devenir le nouvel administrateur délégué de la Société Générale de Belgique. Mais cela rend son livre, qui décrit de l'intérieur le secteur bancaire en plein mouvement, encore plus intéressant. Il nous permet de comprendre pourquoi De Benedetti a visé la Générale avec son puissant secteur bancaire et d'assurances. Il nous donne aussi une idée de la voie que de Carmoy veut tracer pour la branche financière de l'alliance entre Suez et la Générale.

Dans son livre, de Carmoy prédit une véritable bataille entre les banques pour atteindre des dimensions mondiales:

"Le paysage mondial de la banque est en pleine transformation. Le choc du futur est à l'œuvre dès maintenant, sous le triple effet de la révolution des technologies de l'information, de l'émergence du pôle japonais et des modifications réglementaires...) Depuis plus d'une décennie, les grands établissements bancaires aussi bien en Europe qu'aux Etats-Unis donnent la priorité aux activités dématérialisées sur les marchés au comptant et à terme, les marchés des futures, les marchés des options. Ces opérations représentent plus de 50 fois le volume du commerce international. Elles peuvent assurer aux banques qui ont pu s'attacher les équipes les plus performantes une source de revenus considérable. (...) Nous nous situons sans doute au début d'une période de longue durée qui verra la constitution progressive d'un oligopole bancaire mondial. Aussi les interrogations stratégiques qui s'imposent à tous les acteurs dans cette nouvelle phase de l'histoire sont-elles de deux ordres: faire ou non partie à terme plus ou moins lointain de cet oligopole mondial; et, dans cette alternative, survivre et sous quelle forme?"<sup>13</sup>

### ***Le secteur bancaire européen sous pression***

Comment se présente donc ce 'paysage mondial' dont parle le nouveau maître de la Générale?

La révolution technologique que représentent les grands réseaux télématiques permet d'opérer de n'importe où et en temps réel, sur tous les marchés mondiaux. Le progrès des télécommunications permet de connaître à l'instant même ce qui se passe à l'autre bout de la planète. Dès lors, ce qui arrive

à la Bourse de New York (Wall Street) est rapidement intégré à la Bourse de Tokyo, puis sur les places européennes. Il n'y a bientôt plus qu'un seul marché financier qui fonctionne 24 heures sur 24. Quand New York ferme, Tokyo ouvre et, quand celui-ci se clôture, Bahrein, puis Londres prennent la relève. Les transactions financières peuvent être multi-devises, multi-pays. L'ordinateur absorbe tout, transmet tout. Cette évolution bouleverse la stratégie bancaire.

D'abord, les opérations financières se multiplient à une vitesse vertigineuse. Il est devenu plus facile de faire du profit en spéculant sur ces marchés qu'en investissant dans l'industrie et le commerce. Ainsi, si le commerce mondial représente 3.000 milliards de dollars par an, les seules opérations de change au comptant et à terme atteignent 1.500 milliards de dollars par jour! Il y a donc séparation croissante entre l'économie des biens et des services et l'économie purement financière. De plus, ces réseaux permettent aux opérateurs d'éviter les réglementations nationales trop contraignantes.

Mais ces réseaux 'de grosses affaires' ne sont pas à la portée de tous. Seules quelques banques ou sociétés de dimension mondiale disposent et disposeront des gigantesques ressources nécessaires à la mise sur pied d'un système international de transfert de fonds (25 à 50 millions de dollars), d'un réseau mondial de cartes de crédit (50 à 100 millions de dollars), d'un système intégré de tables de changes et d'activités de marché (100 à 200 millions de dollars) ou d'un réseau de gestion des particuliers en temps réel (1 milliard de dollars).<sup>14</sup>

En plus, l'ampleur des sommes en jeu - on parle de 3 à 4 trillions de dollars par jour - va obliger tous les établissements financiers à renforcer leurs fonds propres. Seules les sociétés les plus puissantes pourront développer leurs fonds propres au point de prendre une part significative du marché.

Mais les banques ne sont plus seules à opérer sur ce marché. Grâce à ces réseaux télématiques, notamment, les grandes multinationales industrielles ou de services développent de plus en plus leurs propres activités bancaires et financières. C'est donc la fin du monopole des banques, la désécialisation ou 'déréglementation'. De plus, on prévoit que "certaines entreprises, structurellement créditrices prêteraient à celles structurellement débitrices, en dehors du circuit des banques" et que "les compagnies d'assurance, qui n'ont pas encore mis en place des structures internationales de gestion de placements, sont appelées à jouer un rôle de plus en plus actif"... "La puissance financière de ces compagnies qui ont, à la fois, le réseau de distribution vers les particuliers, les méthodes de gestion requises et un stock d'informations privilégiées sur la clientèle, les prédisposent à être de redoutables rivaux dans quelques années."<sup>15</sup> Aujourd'hui, les cloisons entre assurance, banque, gestion de fortune, agent de change, maison-conseil pour des opérations financières s'estompent.

Autre facteur de déstabilisation: l'arrivée en force du Japon sur le marché. Devenue première nation créditrice du monde en 1986, le Japon détient en 1987 des actifs à court terme à l'étranger pour un montant de 240 milliards de dollars.<sup>16</sup> "En 1980, une banque japonaise apparaissait dans les 10 premières banques choisies à partir du montant global de leurs actifs (...); en 1986, on pouvait compter 5 banques japonaises parmi les 10 premières. (...) Le pourcentage des actifs des banques japonaises dans le total des actifs des 10 premières banques mondiales est passé de 8% en 1974 à 57% en 1987. Mieux, la part des gains provenant de l'étranger dans leurs revenus totaux se maintient pendant toute la fin de la décennie 70 à 15% (intérêts, dividendes et frais perçus) avant d'atteindre 47% à la fin de l'année 1987. (...) Quarante banques japonaises ont maintenant une succursale à Londres où leur part dans les prêts internationaux est passée de 22% en 1980 à plus de 30% en 1987." Et enfin, l'emploi du yen "dans les crédits internationaux bancaires est passé de 3,5% à 12%".<sup>17</sup>

Cette nouvelle situation bouscule les banques européennes. Sauf en Grande-Bretagne où la déréglementation est déjà presque totalement acquise, le marché européen est organisé de manière trop inégale. Certains pays membres de la CEE ont des législations trop strictes ou contraignantes pour permettre le 'libre jeu de la concurrence', le 'libre établissement', l'acquisition ou la fusion d'entreprises et la ponction internationale de l'épargne. Les cloisons entre les segments du marché financier et la protection dont jouissaient les organismes de chacune de ces sous-branches ont été mises sur pied,

dans la plupart des cas, dans les années trente. Il s'agissait de défendre les établissements financiers contre les problèmes de liquidité. Une banque qui avait immobilisé une partie non négligeable des dépôts dans des parts de capital de sociétés industrielles, ne pouvait répondre à la demande de retrait de fonds si les cours des actions chutaient. C'est pourquoi, en Belgique et dans d'autres pays, on a séparé les tâches de banque de dépôt et de banque d'affaires.<sup>18</sup> D'autres restrictions et réglementations existent.

Un mouvement de déréglementation financière partira des Etats-Unis, rapidement suivi par la Grande-Bretagne, puis la France.

### ***La stratégie des banquiers européens***

Pour renverser le courant, les banques européennes font confiance au sacro-saint principe de la concurrence. Il faut accroître les possibilités de se faire concurrence, c'est-à-dire, dans la grande vague actuelle de création d'oligopoles, permettre aux entreprises fortes de se renforcer encore et de prendre les plus grandes parts de marché.

Non seulement en Europe, mais dans le monde entier. Il s'agit, dès lors, d'autoriser l'acquisition des plus faibles par les plus forts en abolissant les réglementations qui empêchent encore ces opérations, de permettre la collecte de l'épargne privée sur le terrain le plus vaste possible. C'est l'objectif que s'est fixé 'Europe 92' en instaurant la libre circulation des capitaux.

Dans ce cadre, une course effrénée à la centralisation de banques européennes se déroule. Achats et fusions permettent à leur tour de réaliser des économies, de diversifier les produits offerts, de se lancer à la conquête de nouveaux secteurs. Les exemples foisonnent de tous côtés. La Midland Bank (britannique) reprend Euromobiliare, une société italienne. La Deutsche Bank, la première banque de RFA, crée sa propre compagnie d'assurance pour mieux exploiter les 5,5 millions de clients de son réseau bancaire, tandis que la Dresdner Bank s'allie à la société d'assurance Allianz. Dans le même temps, la Deutsche Bank, la Dresdner Bank et la Commerzbank se lancent dans des opérations d'épargne-logement longtemps réservées aux compagnies d'assurance et aux caisses d'épargne. La transaction la plus importante dans cette diversification sectorielle est celle que concluent la quatrième banque de dépôt britannique, la Lloyds Bank, et l'une des plus grandes sociétés d'assurances du Royaume-Uni, l'Abbey Life. La Natwest Investment Bank acquiert le broker Fielding Newson Smith et le jobber Bisgood Bishop. La Barclays De Zoete, banque commerciale, achète le broker De Zoete & Beran et le contrepartiste Wedd Dur Lâcher. 64 des 208 contrepartistes de la City (Londres) sont rachetés, le tiers d'entre eux par des banques de dimension mondiale. Paribas achète Quitter Goodison, le CCF achète Laurence Prust et l'Union de Banques Suisse achète le broker Philips & Drew, le Crédit Suisse, Buckmaster & Moore et Harold Rattle.<sup>19</sup> Ces opérations, outre qu'elles diversifient les activités des acheteurs, accélèrent aussi leur implantation sur les principales places financières étrangères. Mais les banques européennes doivent se hâter. En 1985, les prêts internationaux des banques japonaises dépassent pour la première fois ceux des banques américaines et il était prévu qu'elles fournissent 45% du marché mondial en 1988.

Dans cette course, les banques sud-européennes (Espagne, Italie) occupent une place assez faible. Mais les banques belges aussi. Elles ne font pas le poids devant les britanniques, les allemandes et les françaises. En Belgique, les actifs des banques sont passés de 776 milliards de FB en 1970 à 4.106 milliards en 1980 et 9.247 milliards en 1986, soit une progression moyenne de 17% par an. Le produit intérieur brut belge est passé, quant à lui, de 1.262 milliards en 1970 à 3.445 milliards en 1980 et 5.018 milliards en 1986, soit une progression de 9% seulement par an.<sup>20</sup> Mais ce n'est pas suffisant pour acquérir une dimension européenne ou mondiale. Si les petites banques ne veulent pas être marginalisées ou tout simplement mangées, il ne reste qu'à s'allier entre elles. Il faut donc procéder à des acquisitions (ce qui est hors de portée de la plupart des banques belges) ou à des fusions. Début 1988, en plein combat pour la Générale, la Générale de Banque et l'Amro-Bank (néerlandaise), deux des principales banques du Bénélux, s'associent dans ce but. Il est hors de doute que la cible de la

Générale de Banque et des assurances AG, ont pesé lourd dans la balance pour faire déclencher l'offensive De Benedetti.

La taille permet non seulement de diversifier mais encore de lancer de nouveaux produits, comme le font les grandes entreprises industrielles. On connaît les 'cartes magnétiques' et les guichets automatiques. Mais il y a aussi les grands produits tels que les swaps (partage des risques et/ou des rémunérations) et les options (possibilité d'achat ou de vente à terme d'un titre moyennant une prime). Aucun établissement ne peut prêter plusieurs milliards de dollars en supportant seul le risque. Cela doit se passer par le biais d'un consortium avec un partage des risques. Faire porter le risque final à l'organisme qui, théoriquement en est le plus capable, c'est l'essence même des innovations financières.

Plus la banque est ingénieuse pour les nouveaux produits (et, en corrolaire, pour réduire les coûts salariaux et autres coûts), plus hauts seront les bénéfices. Ainsi, en 1985, le bénéfice en dollars avant impôt et par employé s'élevait à 94.400 dollars pour la Nippon Crédit Bank, à 69.083 dollars pour l'Industrial Bank of Japan, à 52.385 dollars pour la Sumitomo Bank tandis qu'il n'était 'que' de 21.000 dollars pour la Citicorp, de 19.000 dollars pour la Société Générale et la Chase Manhattan Bank, de 11.000 dollars pour la Dresdner Bank, de 8.400 dollars pour la BNP et de 6.800 dollars pour Paribas. De 1982 à 1986, les banques japonaises ont multiplié leur profit par employé par 2,5 ou 3 alors que les principales banques mondiales ne le multipliaient que par 1,5.<sup>21</sup> En tout, les marchés américains (250 millions d'habitants) et japonais (100 millions) offrent de meilleures possibilités de profit que le marché européen comptant pourtant 320 millions d'habitants.

### ***'1992' au secours des banques européennes***

Le 25 mars 1957, à Rome, les 'pères de l'Europe' signent le 'Traité instituant la Communauté Economique Européenne' dans lequel ils prennent la précaution de faire acter (article 67) que "Les Etats membres suppriment progressivement entre eux (...) les restrictions aux mouvements des capitaux appartenant à des personnes résidant dans les Etats membres".

Les directives d'application (1960 et 1962) imposaient la libération totale des investissements directs, des mouvements de capitaux à caractère personnel, des crédits à court terme liés à des transactions commerciales ou à des prestations de services auxquelles participaient un résident (de la CEE), les transferts en exécution de contrats d'assurances et l'acquisition de titres négociés en bourse et de parts d'OPCVM (Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières). En étaient exclus, donc, les admissions de titres sur le marché des capitaux, l'acquisition de titres non négociés en bourse, les crédits commerciaux à long terme et garanties y afférentes, les crédits et prêts financiers à moyen/long terme et garanties y afférentes, les acquisitions de titres à court terme, les crédits et prêts financiers à court terme et les constitutions de dépôts auprès des établissements financiers, soit un nombre impressionnant d'opérations qui font l'essentiel du chiffre d'affaires des opérateurs internationaux.

Pour les banquiers européens, cette situation est préoccupante. "Compte tenu des mouvements de concentration bancaire qui se dessinent à un rythme accéléré aux Etats-Unis et de la montée en puissance des dix premières banques japonaises, la plupart des grands établissements bancaires des principaux pays européens dans les quinze ans à venir seront probablement, à l'échelle mondiale, équivalents de ce que sont aujourd'hui les banques régionales."<sup>22</sup> Les avertissements de banquiers inquiets, comme Hervé de Carmoy, ne laissent pas la Commission indifférente. Le 14 juin 1985, dans son *Livre blanc sur l'achèvement du marché intérieur*, la Commission européenne insiste sur l'absolue nécessité de libérer totalement les marchés financiers européens. En mai 1986, elle publie un *Programme pour une libération des mouvements de capitaux dans la CEE* dans lequel elle soutient que "la libération des mouvements de capitaux devrait permettre une mobilisation de l'épargne européenne sur une plus grande échelle, sa mise à disposition pour l'investissement et la création d'emplois à des coûts plus faibles". Elle est entendue: en novembre 1986, les gouvernements européens adoptent une directive (entrée en vigueur le 1er mars 1987) qui élargit la liste des opérations

libres aux crédits commerciaux à long terme, aux transactions sur les titres non négociés en bourse et sur l'admission de titres sur les marchés des capitaux. Le 28 octobre 1987, la Commission publie une proposition de directive tendant à libérer le solde de ce qui restait à libérer pour mettre sur pied son fameux 'espace' financier. Les gouvernements européens adoptent cette directive en grande pompe à Luxembourg, le 13 juin 1988, et annoncent son entrée en vigueur, dans huit pays de la CEE, au plus tard le 1er juillet 1990. L'Espagne, l'Irlande, le Portugal et la Grèce bénéficient d'une dérogation jusqu'à la fin 1992 ('grand marché') avec la possibilité pour les deux derniers d'entre eux d'un prolongement de trois ans. Jacques Delors se réjouit alors du 'progrès' que cela représente "vers l'union économique et monétaire et une meilleure allocation de l'épargne ainsi que pour les places financières de la CEE".

Hervé de Carmoy ne pourra que l'approuver: "Pour les banques françaises, britanniques ou allemandes, cela suppose, dans les quinze ans à venir, conquérir des positions ou des parts de marché significatives au sein de la Communauté économique européenne, car elles ne pourront prétendre à jouer un rôle mondial que dans la mesure où elles auront réussi à drainer une part importante de l'épargne européenne et à établir des relations privilégiées avec une large partie du tissu industriel et commercial européen".<sup>23</sup>

C'est le contexte dans lequel il faut voir l'alliance stratégique de la Générale de Banque (67ème banque mondiale) avec la Amro-Bank (47ème banque mondiale). Une fusion éventuelle les placerait dans ce classement (par montant des actifs) au 23ème rang, tout juste derrière la Deutsche Bank, la Sumitomo Bank et la Société Générale française.<sup>24</sup>

## Notes :

1. Carlo DE BENEDETTI, 'Make Europe more competitive', *Wall Street Journal*, 20 mars 1988.
2. Commission CEE, *18th report on competition policy*, 1988.
3. Europe sociale, *La dimension sociale du marché intérieur*, Numéro spécial 1988, p. 42; pour la Belgique: Bureau du Plan.
4. Dirk HANSON, *De hogepriesters van de techniek, Hoe chip en microprocessor het toekomstbeeld bepalen*, Veen, Antwerpen 1983, p. 215 e.s.
5. Alternatives économiques, juin 1987.
6. *Le Soir*, 3 janvier 1986.
7. *Intermédiaire*, 'Entreprises conjointes: le grand bond en avant', 23 janvier 1987.
8. *Le Soir*, 6 septembre 1983.
9. *Business Week*, 30 janvier 1989, p. 25.
10. *Le Nouvel Economie*, 9 janvier 1987.
11. *Le Monde*, 16 août 1988.
12. Hervé DE CARMOY, *Stratégie bancaire, le refus de la dérive*, Presses universitaires de France, Paris 1988.
13. Hervé DE CARMOY, *op.cit.*, p. 70.
14. Midland Bank PLC, cité par DE CARMOY.
15. DE CARMOY, *op.cit.*, p. 70.
16. *Japan: The continuing competitive threat in financial and related services*, British Overseas Trade Board.
17. DE CARMOY, *op.cit.*, p. 65.
18. Voir 1ère Partie, chapitre 3.
19. DE CARMOY, *op.cit.*, p. 99.
20. Association belge des banques, *Vade-mecum statistique du secteur bancaire 1986*, Aspects et Documents n° 63, Bruxelles 1987.
21. DE CARMOY, *op.cit.*, p. 148-149.
22. DE CARMOY, *op.cit.*, p. 185.
23. DE CARMOY, *op.cit.*, p. 184.
24. *Business Week*, 'The World's Top 200 Banks', 26 juin 1989.

## *IV. L'attaque*

"Le raider n'existe pas", déclarait un Lamy sûr de soi après l'assemblée générale extraordinaire du 8 septembre 1987.<sup>1</sup> Pourtant, l'assemblée prit des précautions: elle autorisa une augmentation du capital à concurrence de 20 milliards, exécutable à tout moment pour 'diluer' la part d'éventuels 'pirates'. En outre, une ligne de défense fut érigée. Un grand nombre de nouveaux 'amis'-investisseurs furent contactés en vue de prendre de petites participations, qui pourraient être complétées si la nécessité s'en faisait sentir. C'est ainsi qu'un paquet d'actions de 9,06% tomba entre les mains de groupes financiers français (Lazard, Duménil-Leblé, Cerus, CGE et les AGF). En tant qu'amis belges, Artois-Piedbœuf et Gevaert donnèrent un coup de main. En quelques mois, le capital allait s'accroître de 30 à 35 milliards de FB, tandis que les fonds propres (le capital plus les réserves) passaient de 59 milliards à quelque 70 milliards de FB.

La direction de la Générale répondait ainsi à un mouvement qui s'était fait jour au mois de juin: environ 7,3% du capital avaient changé de main en trois semaines. Pour la deuxième fois, des bruits circulaient sur un raid dont la Générale aurait fait les frais; la première fois, cela avait été au milieu de 1986, lorsqu'une rumeur annonça qu'un groupe 'd'investisseurs flamands' avait acquis entre 5 et 8% des actions. Ces pourcentages donnaient à réfléchir, surtout lorsqu'on sait que traditionnellement, il n'y a que de 10 à 15% des actions de la Générale qui soient entre des mains 'connues'.

Jamais deux sans trois, dut avoir pensé le financier italien De Benedetti, actionnaire de la Société Générale depuis l'été 87. Depuis le début de cette année-là, il voulait créer un 'holding européen' et il était à la recherche d'objectifs possibles.

Entre le 6 et le 15 janvier 88, la fièvre des actions atteignit un nouveau sommet. Rien qu'en Bourse, 5% du capital changea de mains, ce qui représentait près de 4 milliards de francs au cours existant des actions! Il y avait donc bien un raider qui essayait de percer la ligne de défense. A partir du jeudi 14 janvier, on savait également à la Générale qui était derrière cette attaque. C'était Cerus, pour le compte de De Benedetti. "Nous savions qui était le raider, mais pas ce qu'il voulait", déclara plus tard Davignon.<sup>2</sup> "Je le vois dimanche soir", répondit Lamy à un appel téléphonique inquiet de Maurice Lippens, l'homme des assurances AG au sein de la Générale. Sur quoi Lippens téléphona à Davignon en disant: "J'ai l'impression que Lamy ne comprend pas tout à fait ce qui se passe".<sup>3</sup>

Le dimanche 17 janvier 1988, Carlo De Benedetti fit son entrée chez le gouverneur René Lamy. Selon l'histoire archicon-nue, il lui offrit une boîte de pralines de la marque Perugina, une filiale qu'il allait vendre deux mois plus tard pour financer son OPA sur la Générale. Il fit savoir à son hôte qu'il possédait 18,6% de la Générale et qu'il comptait lancer une OPA sur une tranche supplémentaire de 15%. Son interlocuteur pâlit. L'affaire de la Générale commençait réellement.

Pourquoi la Générale n'a-t-elle pas décidé plus tôt de procéder à une augmentation de capital, au lieu de le faire dans la précipitation dans la nuit du dimanche au lundi? Lamy ne voulait-il pas capituler sous la pression de De Benedetti, ou n'arrivait-il pas à croire que 'sa' société pouvait être conquise? Si une augmentation de capital avait été décidée plus rapidement, De Benedetti aurait eu en face de lui une forteresse inexpugnable. Mais d'autre part, si De Benedetti n'était pas allé téméairement narguer Lamy avec des pralines, la prise de pouvoir aurait été achevée avant que la direction de la Générale ne comprît ce qui se passait. C'était une erreur fatale que De Benedetti allait avouer lui-même plus tard: "Je n'aurais jamais dû faire cela. J'aurais mieux fait d'augmenter mes actions jusqu'à 30 ou 35%". C'étaient deux énormes bévues dans ces milieux, mais qui s'expliquaient par les deux 'cultures d'entreprise' différentes. Or, c'est justement cette différence 'culturelle' qui a incité beaucoup d'observateurs à conclure que tout ce conflit se résumait en un choc de personnalités entre les principaux acteurs de l'événement. Les passions de l'un et l'orgueil de l'autre auraient enflé l'affaire jusqu'à des proportions financièrement déraisonnables.

Beaucoup ont traduit cette différence de tempérament par une lutte entre le capitalisme industriel dynamique et l'ancienne race des financiers.

Qu'est-ce qui rend ce type de capitalisme différent? Que veut réellement De Benedetti? Qui est-il? Pourquoi s'est-il attaqué à une des 'institutions belges les plus respectables'? Qu'est-ce qui le distingue ou non de 'l'establishment' traditionnel?

## Carrière

A la fin des années soixante, Carlo De Benedetti reprit l'affaire de famille de son père. Sous sa direction, sa fabrique de tubes flexibles, Gilardini devint le plus grand producteur indépendant de pièces d'automobiles en Italie (1.600 personnes employées) et fit son entrée en bourse en 1972. En 1976, Agnelli s'assura les services de De Benedetti; celui-ci céda le contrôle de Gilardini en échange de 6% des actions de Fiat. Mais il n'y resta que cent jours; les heurts avec le superpatron Agnelli étaient trop violents. Il vendit ses actions et utilisa les profits pour racheter une vieille tannerie, la CIR (Compagnie Industriale Reunite). Il la transforma en holding qui servit de base à son expansion. En 1978, il s'empara de la direction d'Olivetti en acquérant une part de 20%. Par une série de mesures aussi brutales que spectaculaires, il rendit sa rentabilité à l'entreprise italienne à perte. Il appliqua la même stratégie en France: d'abord, il y fonda un holding, Cerus, pour conquérir ensuite une entreprise d'équipement automobile en difficulté, Valeo. En 1985, il se lança dans le secteur de l'alimentation en reprenant une autre firme sur le déclin, Buitoni.

D'habitude, lorsque le docteur De Benedetti se penche sur le cas d'une entreprise malade, son diagnostic est que cette compagnie n'est plus adaptée aux circonstances nouvelles du marché. Il faut donc procéder à "une redéfinition de la branche et de l'organisation interne en fonction des options choisies". Cela signifie une nouvelle concentration autour de l'activité principale et la vente de tout ce qui ne va pas dans ce sens. Ainsi,

Valeo s'est spécialisée dans les équipements automobiles; ses filiales et départements qui se situaient en dehors de cette option fondamentale furent cédées: Isba (composants pour le bâtiment), Sam (fonderies), Seud (équipements industriels), Alle-ward Industries (aciers pour ressorts), Soma (ponts et transmissions pour engins de travaux publics), Sofica (chauffage et ventilation industriels). La firme acheta par contre des unités susceptibles de renforcer sa position au sein de la branche : Chausson (radiateurs d'automobiles) et Neiman (klaxons, allume-cigares, systèmes antivols, etc.), le numéro trois dans le secteur des équipements d'automobiles français. En outre, Valeo lança une OPA sur Epeda Bertrand Faure, le premier constructeur européen de sièges d'automobiles, mais sans succès. Valeo est devenu le numéro deux européen sur le plan des équipements d'automobiles, une spécialisation qui lui a rapporté gros grâce à l'essor des activités de sous-traitance.

Nous avons déjà fait allusion à la philosophie derrière cette approche: se choisir des segments de marché et y devenir maître du jeu, se construire des positions de monopoles autour d'un 'métier' et se forcer une percée internationale. Comme nous l'avons vu (Partie II, Chapitre 2), la Générale n'a pas attendu De Benedetti pour faire sienne cette 'nouvelle stratégie'.

Ce regroupement par secteur n'exclut pas les tentatives éventuelles de diversification. Lorsque De Benedetti fit son entrée chez Olivetti, la compagnie ne s'occupait que des machines à écrire et des calculatrices. De Benedetti orienta l'entreprise vers la branche prometteuse de l'informatique et de la bureautique (les applications électroniques pour les bureaux). Aujourd'hui, ces deux champs d'activités représentent 85% du chiffre d'affaires de la firme d'Ivréa<sup>4</sup>, qui est devenue le numéro deux des fabricants européens d'ordinateurs.

Mis à part cet aspect réorganisation, le docteur prescrit des critères de rentabilité très serrés. C'est ainsi que De Benedetti veut que Valeo obtienne une marge bénéficiaire nette de 4% par rapport aux ventes, soit au moins 400 millions de FF (quelque trois milliards de FB) par an.<sup>5</sup> Celui qu'on appelle le

'condottiere' a déclaré à propos de la firme française: "Écoutez moi, je ne suis ni bon, ni méchant. Je regarde les chiffres et je compare. Valeur ajoutée, chiffre d'affaires, productivité par salarié. A Valeo, pour tous ces postes c'est moitié moins que chez la plupart de ses concurrents européens".<sup>6</sup> Et donc des emplois sont sacrifiés. On a parlé de 10.000<sup>7</sup> à 17.000<sup>8</sup> des 60.000 emplois chez Olivetti, de plus de 3.500 sur les 28.000 chez Valeo, et de plus de 3.500 sur les 9.000 chez Triumph Adler. Les résultats sont évidemment en conséquence: en 1987, la productivité de l'équipementier" d'automobiles a augmenté de plus de 15%.

La stratégie du Turinois suit trois grandes orientations: mobilité, croissance et alliances.

La mobilité, c'est-à-dire la flexibilité de la production et du personnel, doit permettre de faire face aussi vite que possible aux nouvelles lois du marché. La croissance doit permettre d'occuper le plus rapidement possible une position dominante sur le marché. La politique des alliances a été très bien résumée par le financier italien lui-même : "Ma fortune personnelle suffit à satisfaire mes besoins propres, mais si je veux acheter Valeo ou une compagnie d'assurances - comme je viens de le faire en Italie - j'ai besoin de l'argent des autres.(...) J'aime la croissance, et elle n'est possible qu'avec l'apport de capitaux extérieurs. Prenez Olivetti. Au rythme auquel l'entreprise se développe, elle a besoin de l'équivalent de 150 millions de dollars d'argent frais par an (soit quelque 5 milliards de francs belges - Ndlr). Aucune famille au monde ne peut fournir une telle somme. Alors de deux choses l'une : ou bien vous renoncez à la croissance, ou bien vous acceptez le public. Pour moi, le choix est clair".<sup>9</sup>

De Benedetti attire donc des partenaires à tous les niveaux de son groupe. Dans Cofide, le holding qui est à la tête de son groupe, on trouve par exemple Shearson Lehman Brothers (groupe American Express) pour 4,9%, le groupe Suez pour 4,8%, Mediobanca, un holding italien pour 2,5%, la banque britannique Warburg pour 1% et la société japonaise Nomura Securities qui 'pèse' 1 %. De Benedetti même garde évidemment le contrôle avec 46,1%. Dans Cerus, le holding français chargé des opérations internationales du groupe, les actionnaires alliés sont Suez (10%), l'UAP (Union des Assurances de Paris) un des géants du monde français des assurances (8%), la Banque Nationale de Paris (BNP), une des trois grandes banques de dépôt de France (4%), la Compagnie de Banque et d'Investissements (CBI), une banque suisse (4%), le groupe Pallas de Pierre Moussa, ex-Paribas, lié à Albert Frère et Gérard Eskénazi de Bruxelles-Lambert (3%) et Shearson Lehman (3%). De Benedetti garde quant à lui 40%.

Le condottiere se marie aussi à des partenaires célèbres dans l'industrie: le numéro un mondial des télécommunications, la multinationale américaine AT&T pour Olivetti; Toshiba, un des géants japonais de l'électronique, pour Olivetti Japon; le Crédit Agricole pour Buitoni (France); l'UAP, Suez, De Wen-del et la banque Worms pour Valeo. Des accords commerciaux furent signés avec des multinationales: avec Hitachi (Japon) pour les grands ordinateurs, avec Northern Telecom, une filiale de Bell Canada, pour des terminaux, avec Rank Xerox pour la distribution de micro-ordinateurs, avec Canon (Japon) pour la fondation d'une joint-venture produisant des photocopieuses, avec Honeywell pour une autre filiale commune au niveau des systèmes de communication globaux, avec Microsoft pour la commercialisation de micro-ordinateurs, pour n'en citer que quelques-uns. Ainsi, De Benedetti était un précurseur de la nouvelle tendance de globalisation des marchés mondiaux, qui allait et va de pair avec une collaboration toujours plus poussée entre les grands monopoles. Dans ce domaine au moins, De Benedetti avait clairement quelques longueurs d'avance sur la Générale, mais celle-ci poursuivait la même stratégie.

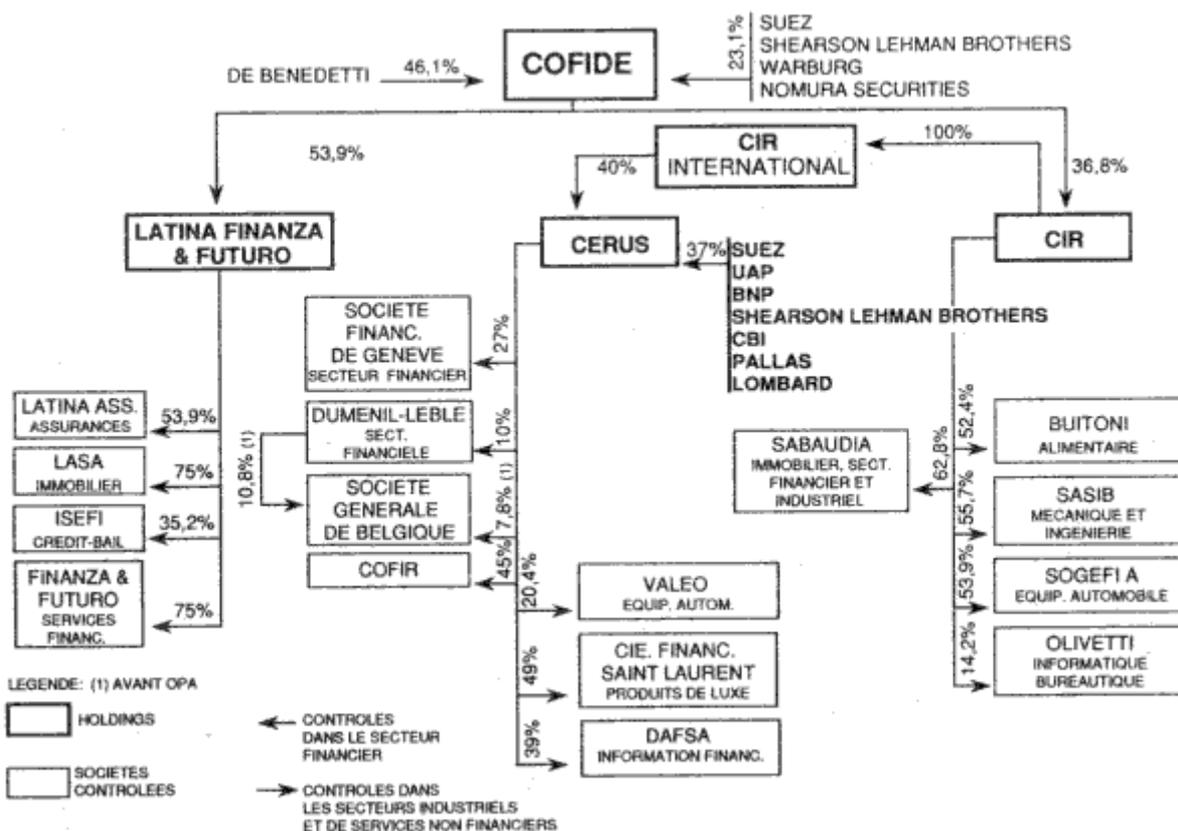
Cette approche a mené au concept qui est si cher à De Benedetti: celui de 'l'actionnaire de référence'. Dans la brochure de Cerus publiée à l'occasion de l'OPA sur la Générale, le principe en est clairement formulé: "Donner la possibilité en tant qu'actionnaire principal mais minoritaire, de définir les choix stratégiques essentiels, d'assurer l'impulsion managériale (notamment par le choix de la direction) et le contrôle des résultats".<sup>10</sup> C'était déjà le cas chez Valeo, où De Benedetti ne possédait que 20% des actions, mais où il imposait les options fondamentales, nomma le PDG Noël Goutard et évaluait les résultats obtenus aux objectifs qu'il avait fixés: 4% du chiffre d'affaires. C'est une formule qui permet

d'acquérir un maximum de pouvoir avec un minimum de capital en jeu. Le concept n'a rien de nouveau; les 'actionnaires de référence' de la Société Générale contrôlaient le groupe depuis plus de 150 ans avec à peine 10% des actions.

C'était ainsi que pour De Benedetti les comptes de la Société Générale de Belgique étaient vite faits: en acquérir 33%, devenir actionnaire principal minoritaire, nommer la direction et contrôler la gestion. Mais les choses ne se sont pas déroulées comme il l'avait prévu.

Suivant cette méthode, le 'petit' chef d'entreprise Carlo De Benedetti est devenu un financier international. Près de 100.000 ouvriers et employés travaillent pour lui. Il a édifié une puissance industrielle qui occupe la troisième place en Italie après le groupe Agnelli (Fiat) et l'Etat (IRI). Sa célébrité, il la doit surtout à son expansion fougueuse au-delà des frontières, où se situaient déjà plus de la moitié de ses opérations au début de 1988. Ces opérations au-delà des frontières constituent une des armes les plus redoutables de son arsenal et elles le placent clairement 'dans le vent économique'.

Tableau - Le groupe De Benedetti



## Un mélange de Goldsmith, Tapie et Frère

Si on veut comparer l'homme d'affaires de Turin avec d'autres capitalistes, à la carrière foudroyante, on obtiendra alors une synthèse de Jimmy Goldsmith, le raider, de Bernard Tapie, le 'restaurateur' d'entreprises en faillite, et d'Albert Frère, l'industriel qui a été capable de s'imposer comme chef de file d'un groupe financier international.

La biographie de De Benedetti ressemble fort à celle d'Albert Frère. Tout comme Frère, De Benedetti est parti d'une petite entreprise familiale qu'il a rendu florissante. Tout comme chez Frère, ce n'était là qu'un tremplin vers la grande industrie, pour l'un vers Olivetti, pour l'autre vers le triangle sidérurgique

caro-lorégien. Frère parvint ensuite à se propulser au sein du système financier international avec Pargesa et le groupe Bruxelles-Lambert. De Benedetti a la même ambition et la Générale devait jouer un rôle-clé dans cette entreprise.

Mais la comparaison s'arrête là. Alors qu'Albert Frère a pu accéder à l'état de financier par ruse et au moyen d'opérations financières assez compliquées, De Benedetti est un authentique raider, dans ce sens qu'il n'hésitera jamais à lancer une OPA 'hostile' sur les sociétés dont il veut s'assurer le contrôle. C'est ainsi qu'il procéda dans l'affaire Valeo, où il affronta d'abord le PDG de la firme française, Alain Boisson, puis le ministre des Finances du gouvernement Chirac, Edouard Balladur. A ces occasions, il n'a jamais négligé de se positionner comme capitaliste moderne pur qui affronte les directions archaïques de grandes entreprises vivant de leurs privilèges.

Ses méthodes et son langage se comparent le mieux à ceux de l'homme d'affaires franco-britannique Jimmy Goldsmith, qui règne sur Wall Street, la Bourse de New-York. Mais pour Goldsmith et les autres 'vrais' raiders, il ne s'agit en général que d'encaisser la plus-value générée par leur OPA. Ils vendent des entreprises sous-évaluées pour les revendre à grand profit. Son dernier exploit: une offre publique d'achat d'environ 21 milliards de dollars (à peu près 800 milliards de FB.!) sur le plus grand géant du tabac, le conglomérat britannique B.A.T. Industries PLC. Pour récupérer ces sommes invraisemblables, Goldsmith a averti qu'il vendrait aux enchères toutes les activités non-tabac, qui représentent 60% des revenus du groupe.<sup>11</sup>

De Benedetti, par contre, utilise les mêmes méthodes pour se tailler un empire financier et industriel. Les proies les plus attrayantes sont les entreprises qu'une mauvaise gestion capitaliste ou d'autres raisons ont mis en difficulté. C'était le cas d'Olivetti en 1978, de Buitoni en 1985 et de Valeo en 1986. Ces entreprises peuvent s'acheter à vil prix, et on peut y arriver comme 'sauveur' pour tout assainir à coup de mesures draconiennes. De ce point de vue, c'est à Bernard Tapie que De Benedetti ressemble le plus. Toutefois, contrairement à l'entrepreneur français, qui vend ses filiales dès qu'elles sont assainies pour obtenir la plus-value, De Benedetti garde (généralement) ses conquêtes pour construire un 'groupe international De Benedetti'.

Ces nuances entre les méthodes, les tactiques et les habitudes de ces capitalistes ne doivent cependant pas nous faire oublier l'essentiel: que ce 'capitalisme de marché', comme De Benedetti l'appelle avec un beau sens de la synthèse, est une question de pouvoir, de contrôle, de profit et d'argent comme les autres variantes. Dans ce spectacle, il y a des acteurs dont il est rarement question: les ouvriers et les employés 'vendus' en même temps que les portefeuilles d'actions. Plus que jamais, ils sont les jouets de constructions et d'ambitions financières. Plus que l'accumulation classique de capital, ce type de pratiques donne l'impression que la richesse résulte de l'inventivité et de l'intelligence des acteurs principaux, les capitalistes, et non du travail de la population. Les protagonistes agressifs du 'capitalisme de marché' se montrent surtout plus habiles pour représenter l'exploitation comme une 'bénédiction' et pour s'approprier les plus-values des autres patrons et fractions capitalistes.

## **L'ambition**

Si De Benedetti veut édifier un groupe international cohérent et stratégiquement intégré, il lui manque provisoirement des atouts financiers propres.

Le concept même de son empire, une multiplicité de participations minoritaires, assez solides pour pouvoir déterminer la politique à partir d'un centre de décision central, répond entièrement au modèle du holding qu'est la Société Générale depuis plus de 150 ans. L'homme qui aime tant partir en guerre contre les structures périmées, se mire à une des plus vieilles oligarchies de pouvoir que le capitalisme a engendrées. "Je ne peux pas faire autrement", avoua De Benedetti. "Il y a deux possibilités à partir de là: ou renoncer à l'ambition, ou trouver de l'argent. Or je ne veux pas renoncer à mes ambitions parce qu'elles sont le sel de ma vie."<sup>12</sup>

Toutefois, en dimension, l'empire De Benedetti n'égale pas encore celui de la Société Générale. Une comparaison entre la Cofide, la CIR et Cérus - tous trois des holdings du groupe De Benedetti - et de la Générale donne les résultats suivants<sup>13</sup>:

<i>En milliards de francs (1987)</i>	<b>Cofide</b>	<b>CIR</b>	<b>Cerus</b>	<b>Générale (*)</b>
<b>Capital</b>	9,4	10,5	2,5	30
<b>Fonds Propres</b>	21	32,5	8,2	89,5
<b>Participations</b>	21	36	8,4	62,5

(\*) consolidé, comme pour Cofide, CIR et Cerus.

Il apparaît à la lumière de ces chiffres que le 'poids' de la Générale est significativement plus lourd que celui des trois holdings pris séparément et même de leurs avoirs cumulés. Si De Benedetti veut porter son potentiel financier au niveau de ses ambitions dans la perspective de 1992, il est tout à fait logique qu'il rêve d'un 'holding européen'.

Dans un article paru dans une revue spécialisée, De Benedetti souligne les modifications que connaît l'économie actuelle: la nécessité d'unités de production flexibles pour s'adapter le plus rapidement possible aux nouvelles conditions du marché. Dans ces conditions, comment faut-il gérer ces unités relativement petites pour arriver à plus de mobilité? Le Turinois répond: "Dans beaucoup de cas, la meilleure formule est ce que j'appellerai 'le petit à l'intérieur du grand'. Cela signifie une série de petits centres d'activité qui travaillent tous vers un seul marché précis et ce, avec un degré variable d'indépendance, et qui sont gérés par un grand groupe qui devient en effet un 'trade market'".<sup>14</sup>

Jusqu'ici, les holdings (en tant que sociétés-mères) ont rarement été organisés à l'échelle internationale; leur organisation est plutôt fondée sur leur marché national. Cérus écrit - c'est par là qu'il commence à justifier son OPA - : "La Communauté économique européenne se prépare à l'ouverture du marché unique de 1992. Pour animer ce marché, nous pouvons d'ores et déjà compter sur plusieurs groupes industriels européens importants. Mais une catégorie d'acteurs fait défaut, puisqu'il n'existe aucune société de participation véritablement européenne".<sup>15</sup> Et c'est ce que De Benedetti répéta lors de l'assemblée extraordinaire des actionnaires de la Générale le 14 avril 1988: "Quand je suis intervenu dans la Société Générale de Belgique, je l'ai fait au nom d'une vision de l'Europe, de l'industrie et du système capitaliste qui est mienne. J'ai toujours eu comme principe, dans ma vie professionnelle, d'anticiper ou d'essayer d'anticiper. Aujourd'hui, notre devoir d'entrepreneur est d'anticiper 1992. Industriels, nous le faisons au travers d'entreprises qui sont déjà, par nature, européennes. Je le vis chaque jour chez Olivetti. Banquiers et assureurs essaient eux aussi, de créer les acteurs du grand marché. En revanche, une seule catégorie d'acteurs est restée jusqu'aujourd'hui, étroitement nationale. Il s'agit des holdings. Aussi ai-je pensé, depuis plus d'un an, qu'il faut mettre sur pied des holdings européens. Je me suis assigné d'être le premier à le faire. C'est ce qui m'a conduit à la Société Générale de Belgique".<sup>16</sup>

Sur ce point - et sur aucun autre - le condottiere italien peut effectivement être considéré comme un précurseur. Un précurseur d'une nouvelle génération de capitalistes-financiers.

### **Des hommes qui surgissent de nulle part**

Comment des 'nouveaux venus' comme De Benedetti, Frère, Maxwell, Berlusconi, Benetton, Schimberni (Montedison), Gar-dini (Ferruzzi) peuvent-ils se profiler comme des rivaux dangereux des groupes financiers établis?

Dans l'histoire du capitalisme, il y a toujours eu des nouveaux venus, qui venaient réclamer leur place au firmament de la grande bourgeoisie. La chose se produit souvent dans des périodes de crise ou de

développement fougueux, lorsqu'ils saisissent les chances que leur offre un monde plein de mutations. Tout comme De Benedetti et ses amis, ils ne cachent pas leur mépris pour les 'barons féodaux' en place. S'ils veulent arriver à leurs fins, ils n'ont d'autre choix que d'affronter leurs rivaux avec des moyens moins orthodoxes. En effet, les pouvoirs établis ne se laisseront pas dérober une partie du 'gâteau' sans broncher. Dans ce contexte, ils ont d'ailleurs plus d'un moyen pour se défendre. Si les méthodes propres ne suffisent pas à la tâche, il y en aura toujours d'autres... C'est ainsi que la disparition du fameux milliardaire Loewenstein, qui surgit comme une comète parmi les 'grands' de l'establishment belge au cours des années trente, est encore entourée de mystère. Lors d'un vol transatlantique, il tomba inexplicablement de son avion!

Une des armes les plus efficaces dans l'arsenal des groupes financiers est leur enchevêtrement avec l'appareil étatique. Des groupes comme la Générale ou Suez ont une histoire qui se mêle pour une bonne partie à celle de leur pays. Par contre, les patrons qui surgissent de nulle part n'ont pas cette tradition et il leur manque souvent ces relations étroites avec les pouvoirs publics (sauf en France où ils sont poussés dans le dos par l'administration socialiste). Cela peut leur jouer des tours lors de tentatives de reprise. C'est ainsi que De Benedetti voulait racheter une filiale du holding public italien SME pour faire de Buitoni un puissant groupe alimentaire, capable de jouer un rôle comparable à celui de Ferruzzi, Unilever, Nestlé et Cadbury. Mais bien que la décision de la transaction eût été prise, le gouvernement mit son veto au projet et les procédures judiciaires intentées par le Turinois ne purent faire disparaître l'obstacle.

Car même en Italie, l'establishment n'était pas tout à fait heureux de l'ascension d'un rival comme De Benedetti. Et dans la péninsule italienne, l'establishment, c'est en premier lieu la dynastie Agnelli. Dans son livre sur Agnelli, le journaliste Friedman du *Financial Times* décrit cette race de financiers dans les termes suivants: "C'est du côté des barons détrousseurs du siècle dernier qu'il faut se tourner pour avoir une idée du style et de la substance du réseau Agnelli. Car Agnelli, qui est aux yeux du public l'ami charmant et civilisé de plusieurs présidents, souverains et Premiers ministres, se trouve en réalité à la tête d'un réseau de pouvoirs arrogant et impitoyable qui est l'équivalent en Italie d'un gouvernement de l'ombre. (...) Il est le roi sans couronne du pays, un despote contemporain dont la famille s'est enrichie en faisant des affaires avec l'élite du pouvoir fasciste à l'avènement de Mussolini. (...) L'Etat dans l'état que dirige la famille Agnelli est l'équivalent d'un clan ou d'une baronnie féodale. Les vassaux d'Agnelli dans le monde des affaires ou de la politique obéissent à ses ordres. Celui qui veut entrer à son service doit nécessairement faire preuve de discrétion et de soumission. A bien des égards, la structure psychologique de ce réseau de pouvoirs n'est pas vraiment différente de celle qui caractérise cette organisation criminelle, en Sicile, comme sous le nom de mafia. Il existe cependant une différence notable: la mafia sicilienne a recours à la violence pour atteindre ses objectifs alors que l'empire Agnelli utilise les transactions boursières, la politique, la législation et la meilleure protection légale et financière que la fortune permette d'obtenir".<sup>17</sup>

Lorsque De Benedetti quitta Fiat en claquant la porte, Giovanni Agnelli le traita 'd'Amin Dada'. C'était le premier affrontement entre les deux hommes. Depuis, ils se sont encore heurtés, par exemple, dans la lutte pour le contrôle du Crédita Romagnolo, la deuxième banque privée d'Italie, combat gagné par De Benedetti (le 29 avril 1988). Un tel scénario se reproduisit lors de l'élection du président de l'organisation du patronat italien: à cette occasion, un des protégés d'Agnelli put s'imposer de justesse face à De Benedetti en personne (1988).

Mais face à la tradition, aux relations avec l'establishment et les milieux étatiques, les nouveaux venus se sont pas particulièrement désarmés. Leur force, outre leur mobilité, c'est leur profil résolument international. Parce qu'ils sont souvent freinés dans leur ascension au niveau national, mais aussi parce que les meilleures chances se trouvent sur les marchés mondiaux, ces patrons opèrent souvent au niveau international. L'économie mondiale craque de toutes parts à cause de la crise et du développement des nouvelles technologies. Les 'capitalistes de marché', comme ils se nomment, savent exactement comment profiter de cette situation. Ils appartiennent à l'avant-garde du capital financier international.

L'affrontement pour la Générale a vu s'opposer deux factions fratricides. Le hasard a voulu que les protagonistes qui se sont battus comme des chiffonniers soient des caricatures de leur propre rôle: l'impétueux Carlo De Benedetti contre René Lamy qui perdait son latin devant tant d'impudence.

Dans son livre *Poker d'Enfer*, Martine Vanden Driessche trouve les mots justes pour décrire cette confrontation: "Mais René Lamy, gouverneur de la Société Générale de Belgique, c'est aussi, à ce titre, le symbole d'un certain establishment. Un establishment catholique et francophone, qui réunit noblesse et haute bourgeoisie dont la situation financière a connu des fortunes diverses. Mais qu'importe: c'est la reconnaissance sociale qui compte. Une reconnaissance qui sert de sésame pour pénétrer dans un cercle fermé d'amitiés plus ou moins sincères, en tout cas de relations indéfectibles. Et qui a tissé un réseau solide entre des chefs d'entreprises, des grands commis d'Etat, des hauts fonctionnaires. Ce petit monde, très fermé, fera passer l'esprit de classe avant tout. Et si, comme dans tout microcosme humain, des heurts ou des failles apparaissent pour des raisons économiques ou familiales, on fera cause commune face aux agresseurs. (...) On n'aime pas De Benedetti, 'ce parvenu', et encore moins ses manières de faire : on fera bloc pour défendre 'la Générale', même si, sur le ton de la confiance atterrée, on déplore l'irresponsabilité et l'impéritie de ses dirigeants. Tout ce corps social va donc se dresser contre De Benedetti. Au nom de la raison d'Etat et de l'intérêt général".<sup>18</sup> Une fois de plus, les liens de la Générale et de l'appareil étatique belge vont coûter cher à De Benedetti, même si le gouvernement semblera au premier abord impuissant (voir chapitre 5).

Cette réserve de l'establishment belge face aux 'parvenus', on a déjà pu l'observer dans le cas d'Albert Frère lorsque celui-ci réussit deux coups brillants: lorsque Paribas-Suisse et Cobepa échappèrent à Paribas-France dans le cadre des nationalisations françaises en 1981 et lors de la reprise du groupe Bruxelles-Lambert (GBL), en 1982. On sait que l'ascension vertigineuse d'Albert Frère en tant que financier a causé une certaine irritation 'rue Royale', où il était encore 'persona non grata' peu de temps auparavant. C'est surtout depuis sa conquête du deuxième holding du pays, le Groupe Bruxelles-Lambert, que les conflits et les paix armées font partie du paysage économique-financier belge. Dans le secteur de l'électricité, les médias (Electrafina), les assurances (Royale Belge) et Petrofina (l'affaire Contibel), il y eut des affrontements entre Bruxelles-Lambert et la Générale; à chaque fois, cela donna lieu à des accords de coopération et à une redistribution des cartes. Il est donc logique qu'au cours de l'affaire de la Générale, on se soit posé des questions sur l'éventuel rôle caché d'Albert Frère. D'ailleurs, il était assez évident que Carlo De Benedetti et Albert Frère devaient se retrouver sur la même longueur d'onde dans ce dossier de la Générale. Us avaient tous deux leurs raisons de s'en prendre à la 'vieille dame'. D'autant plus que De Benedetti était constamment à la recherche de partenaires fiables lui permettant de prendre pied sur le marché belge. Toutefois, le désir de pouvoir qui animait les deux parties s'avéra plus fort que leur similitude idéologique.

Albert Frère rencontra De Benedetti le lundi 15 février, mais il n'était pas disposé à secourir l'autre sans contrepartie majeure. Il exigea ni plus, ni moins la présidence et le contrôle sur la plus grande multinationale belge, la Petrofina, qui est sans aucun doute le trésor le plus riche du royaume. L'opération pouvait

se faire par une cession des actions de la filiale de la Générale, Tractebel, qui partageait le contrôle sur Petrofina avec le groupe Bruxelles-Lambert. De Benedetti aurait vu s'envoler ainsi une des participations les plus intéressantes du lot; il n'était pas prêt à faire une concession d'une telle importance et il crut qu'il n'aurait finalement pas besoin de Frère. Les négociations furent définitivement suspendues. Ce fut probablement la deuxième erreur de présomption du condottiere. Quelques jours plus tard, la Royale Belge (dont le Groupe Bruxelles-Lambert d'Albert Frère partageait le contrôle avec l'UAP française) céda ses 3% d'actions de la Générale... au rival Suez.

## **Pourquoi la Belgique, pourquoi la Générale?**

Depuis janvier 1987, De Benedetti cherchait un groupe financier qui pourrait servir de base pour ses opérations ultérieures, notamment dans la perspective du grand marché de 1992. De grandes

dimensions, une situation géographique favorable et de faibles moyens de défense, voilà les caractéristiques souhaitées du groupe recherché.

Le premier critère du condottiere était que le groupe devait être établi dans le centre de l'Europe. C'est bien là que se trouve la Belgique. Cela constituait déjà une bonne raison pour attirer l'attention de De Benedetti. "La Belgique étant le berceau de l'Europe, c'était l'endroit naturel", déclara-t-il au *Soir*.<sup>19</sup> Alain Mine, le numéro deux du groupe De Benedetti, expliqua d'ailleurs pourquoi il valait mieux utiliser la Belgique comme base de départ pour une expansion européenne: "Si vous le faites de France, c'est un groupe français qui s'étend. Si vous le faites d'Allemagne, c'est un groupe allemand. On construit l'Europe au cœur de l'Europe".<sup>20</sup>

De Benedetti voulait un groupe de grande dimension? Alors, on ne pouvait tomber que sur la Générale si l'on regardait en Belgique. Un holding contrôlant 1260 entreprises et représentant un chiffre d'affaires de 350 milliards de FB. Il semblerait que ce ne soit que maintenant, suite à l'OPA de De Benedetti, que la presse étrangère découvre les véritables dimensions de ce 'groupe géant omniprésent'. Pour les Français, qui ne connaissent que la grande banque française du même nom, l'existence d'une 'Société Générale de Belgique' était déjà une révélation. "La Générale de Belgique, c'est l'équivalent pour la France de Paribas, de Suez, de la BNP et de la CGE réunis!" écrivait *Le Monde* non sans surprise.<sup>21</sup> En outre, la Société Générale était bien un groupe avec plusieurs ramifications, implanté dans au moins dix secteurs stratégiques. D'autre part, De Benedetti convoitait un groupe bien positionné dans le monde de la finance. Il l'admit d'ailleurs dans l'émission *L'enjeu* du 3 mars 1988 sur TF1 : "Il manque une branche financière à mon holding". Et le *Wall Street Journal* remarquait à propos du choix du raider: "Ce qui importe vraiment à monsieur De Benedetti selon les observateurs, ce sont les grands holdings financiers de la Société Générale de Belgique. La porte-parole du CIR remarque que les domaines où les intérêts des deux groupes se recouvrent - les assurances, les services financiers, le secteur bancaire - sont précisément les domaines qui vont connaître le plus de chambardements en 1992".<sup>22</sup>

Bref, la Générale semblait vraiment être faite pour De Benedetti. Mais la forteresse belge était-elle aussi susceptible d'être prise d'assaut?

Ce deuxième critère devait enlever les derniers doutes. Les actionnaires de la Générale étaient fort dispersés. Cela permit à la direction du holding d'imposer facilement sa volonté sans trop de résistance. Mais pour un raider, c'était là une occasion rêvée, car il pouvait convaincre les petits actionnaires de céder leurs actions en leur faisant une offre intéressante de rachat de leurs actions, en leur faisant miroiter une belle plus-value. Même avec les nouveaux amis comme actionnaires, la Générale restait une société dont un maximum de 30% restait dans les mêmes mains. Surtout que dans ce nombre, il y avait encore des 'chevaux de Troie'.

Contrairement à beaucoup d'autres pays, il n'y pas de moyens de défense légaux. La loi anti-raider stipulant que chaque achat de 10% des actions devait faire l'objet d'une déclaration publique obligatoire, qui devait être votée en octobre 1987, n'a jamais vu le jour, car le gouvernement belge venait de tomber. La Société Générale ne disposait pas davantage de 'poison pills' (pour empoisonner la vie aux raiders). Elle pouvait tout au plus faire usage de la possibilité d'augmenter son capital et d'attribuer les nouvelles actions à qui bon lui semblait. Mais il y avait une restriction: en cas d'OPA sur les actions, cette faculté tombait, car dans le cas contraire, les chefs de la Générale pouvaient se 'barricader' éternellement. Ce dernier règlement, souligné dans le rapport annuel 86-87 de la Commission bancaire, venait à peine d'être sanctionné. Dans l'affaire d'Assubel contre les AG et... la Société Générale, Assubel se vit interdire d'augmenter le nombre d'actions pour arrêter l'OPA des AG appuyée par la Générale. Cette décision judiciaire venait à peine d'être prononcée (le 5 janvier 1988), ce qui donnait normalement une garantie 'en béton' aux yeux de De Benedetti.

D'autre part, la Société Générale, qui avait encore une mauvaise image de marque malgré les restructurations gigantesques, était pénalisé par un cours de la part de réserve assez médiocre. Les

raiders cherchent de préférence des cibles avec un énorme potentiel de croissance, mais sous-cotées en bourse. Une des raisons de ces cours relativement bas: une rentabilité (profits/ fonds propres) assez bas selon les normes du marché, mais résultant surtout d'une croissance rapide des fonds propres. Cet ensemble de données permit aux assaillants de critiquer vivement la direction de l'époque et de se présenter comme 'libérateurs'. C'est un procédé connu de tous les raiders. Alain Mine prononça le jugement suivant à propos de la firme belge : "C'est un holding ancien, assez épais, avec un très faible return on equity (rendement des fonds propres-ndlr) et nous sommes un holding jeune avec un très fort return on equity. Cela signifie quelque chose. Nous pouvons, je pense, aboutir à une rentabilité améliorée dans l'intérêt de tous ses actionnaires".<sup>23</sup>

Les dissensions internes au sein de l'establishment belge entraient aussi dans le jeu de De Benedetti. L'irritation d'une bonne partie de la bourgeoisie devant une direction essentiellement francophone et hautaine de la Générale pouvait constituer un levier puissant pour se gagner des alliés.

L'ensemble de ces facteurs signifiaient que l'opération 'Générale' avait de bonnes chances de réussite. Pour ce qui est des moyens engagés, De Benedetti avait d'ailleurs bien calculé son coup et sa force. Il disposait de suffisamment de liquidités au sein de Cerus. On a avancé le chiffre de 20 milliards mobilisables immédiatement. Il bénéficiait de l'appui d'importantes institutions financières comme Shearson Lehman (groupe American Express) qui pouvaient rapidement lui fournir de l'argent. Il y avait aussi Nomura, une puissante société financière japonaise, qui était une alliée potentielle.

Le krach du 19 octobre 1987 a également facilité les choses. En effet, cet effondrement boursier fit baisser les parts de réserve de la Générale en-dessous des 3.000 FB, alors que son cours se situait encore au-dessus des 4.000 FB pendant l'été. 'Soldes à la Bourse' était l'avis général des milieux boursiers. A ce prix, l'ensemble du capital valait 85 milliards de FB (selon la capitalisation boursière), un montant tout à fait à la portée d'un groupe international comme celui de De Benedetti. Il avait compté sur une dépense de 25 à 30 milliards pour pouvoir disposer d'une minorité de blocage et pour pouvoir exercer son contrôle.

Théoriquement, tout était réglé. Mais cette entreprise restait téméraire et De Benedetti allait le constater à ses dépens. A cause de l'intervention de Suez, il a dû mettre quelque 60 milliards sur la table, et ce, pour n'obtenir qu'une position minoritaire sans beaucoup de pouvoir.

## **Le spectacle médiatique**

Un raid, cela doit bien se préparer. Comment procéder? On doit éviter d'être identifié à un agresseur. Les dirigeants de la Générale n'allaient pas se laisser dévorer comme des moutons. Ils ameuteraient l'opinion publique, l'Etat. Ils se présenteraient comme des victimes. Il fallait donc désamorcer cette bombe. Il fallait que la population belge s'imagine faire une bonne affaire avec le raider.

Ce qu'il fallait éviter à tout prix, c'était une mauvaise expérience dans le genre de celle de Jimmy Goldsmith, qui avait lancé une OPA sur Goodyear, le numéro un mondial dans le domaine des pneus. Dès l'annonce de cette attaque à Wall Street, toute la région d'Akron (Ohio), siège de la multinationale américaine, était en émoi. Les politiciens, syndicalistes, ouvriers locaux, tous voulaient empêcher que 'leur' compagnie ne tombe entre les mains du financier franco-britannique. En effet, dans ce cas, on risquait des fermetures d'usine et des pertes d'emploi. Le syndicat distribua des T-shirts et des autocollants pour défendre Goodyear. On demanda aux affiliés d'acheter des actions de la multinationale pour couper l'herbe sous les pieds de Goldsmith. Tout l'Etat de l'Ohio voulait chasser cet 'étranger', qui n'arrivait même plus à justifier son attaque. Finalement, il abandonna sa tentative, en ayant empoché la plus-value suscitée par l'affaire. Quant à Goodyear, il lui fallut procéder à une restructuration entraînant la vente de sa filiale pétrolière et le licenciement de 680 personnes.

Un raid, cela ne s'improvise pas. Il faut mener l'attaque 'la fleur au fusil'. De Benedetti fit appel à l'agence publicitaire française Publicis, la première en France et la septième en Europe. Dans un de ses

avis publicitaires, cette agence déclarait: "Notre force, c'est notre aptitude à produire des campagnes coordonnées répondant à un haut niveau d'exigence tout en ajustant stratégie et exécution à la personnalité et à la culture des différents marchés nationaux".<sup>24</sup> L'adaptation à la culture belge pouvait s'avérer bien utile puisque l'essentiel de la propagande devait neutraliser ce réflexe nationaliste qui avait été fatal à Goldsmith. "Si on l'aborde comme Goldsmith, l'affaire est perdue...", déclara un des concepteurs de la campagne.

La campagne de Publicis fut menée et orchestrée sur place, à Bruxelles, par le romancier Jean-Olivier Tedesco, qui s'était installé au plus haut étage de l'hôtel Hilton en compagnie d'Alain Mine et de François Sureau, les lieutenants de De Benedetti. "C'est une guerre financière, c'est aussi une guerre psychologique", déclara le patron de Publicis, Maurice Lévy, qui téléphonait au moins deux ou trois fois par jour à Bruxelles. "Selon la situation", poursuivit Lévy, "on utilisera le marketing direct, la communication interne, le lobbying ou le contact avec les journalistes".<sup>25</sup> Le message fut tout particulièrement ciblé sur la presse belge, avec des clins d'oeil évidents vers l'opinion publique flamande. Pour mieux encore se raccrocher aux sensibilités locales, on fit appel à deux sociétés belges de relations publiques, notamment Interel et Decitime. Avec succès. Dans l'hebdomadaire *Trends*, par exemple, le porte-parole d'un patronat fanatiquement flamingant, on se frottait les mains. Tout ce qui avait été écrit sur et contre la Générale depuis des années fut porté à la connaissance d'un public international. *Addio il Belgio di papa*, titrait l'hebdomadaire de Lode Claes. A noter aussi: moins de triomphalisme, mais satisfaction quand-même chez les socialistes francophones et également dans le syndicat.

De Benedetti comprit rapidement comment travailler son 'numéro' sur les points les plus performants vis-à-vis de l'opinion publique et des directions syndicales. Avec des formules toutes faites comme: "J'ai beaucoup à offrir à la Belgique, d'abord parce que je dépasse l'horizon purement local, et ce dans la perspective de l'avenir européen, mais aussi parce que je revitalise le premier holding en Belgique avec une stratégie moderne qui lui permettra de sortir en vainqueur de la crise et finalement parce que je veux remplacer la politique financière à court terme par un esprit d'entreprise, par une stratégie industrielle à long terme".

## **Une semaine d'avance**

De Benedetti était prêt pour la grand-messe face aux médias. Il fallut attendre une semaine avant que la Générale ne se remette de ses coups de boutoir. Tour à tour, De Benedetti, Mine et Sureau assénaient les mêmes thèmes. Il y en avait beaucoup, mais nous nous limiterons à quatre.

Le premier: la Belgique se voyait offrir une chance unique de jouer un rôle central dans l'Europe de demain. Le condottiere ne déclara-t-il pas à *Faire le Point* que la Belgique a deux choix: faire l'Europe ou la subir. Lui, il était pour le premier choix. Evidemment, ce serait une Europe faite à l'image de De Benedetti, un endroit "où les capitalistes se sentiraient chez eux".

Le deuxième thème: "Je ne suis pas un raider, mais un builder. Si je veux la Générale, ce n'est pas pour la découper en morceaux, en tirer une plus-value appréciable grâce à l'augmentation de valeur des parts de réserve, ou pour tout démanteler". Ici, il fallait comprendre: à l'inverse de Goldsmith. Il voulait construire un groupe qui brillerait au firmament des plus grandes sociétés de ce monde et les ouvriers belges partageraient cette gloire. Le thème de 'builder', il l'avait déjà utilisé précédemment. Dès 1987, il avait déclaré au journal français *Le Débat*: "Franchement, j'ai passé une vie de travail à bâtir. Si je dois me situer quelque part, je me vois plutôt en builder qu'en raider. Un raider est quelqu'un qui achète normalement pour vendre. Je n'ai jamais rien vendu de ma vie".<sup>26</sup> En parlant des investissements de la Générale, Alain Mine ajouta: "Une chose est certaine: nous allons rester. Nous sommes là pour des siècles et nous n'en bougerons pas".<sup>27</sup> Ironie pour De Benedetti, que ce soit justement au cours de cette campagne qu'il devra vendre pour la première fois. Il se débarrassera de Buitoni et de Perugina pour la somme 'modique' de 45 milliards de FB, des compagnies qu'il avait achetées pour 5 milliards en 1985.

Troisième thème: "Je ne suis pas un financier mais un industriel, un entrepreneur". Dans *Le Soir*, il déclara: "La vie que j'ai menée jusqu'ici prouve que je suis un entrepreneur".<sup>28</sup> Et Mine ajouta son grain de sel: "Il y a deux manières, aujourd'hui, de rentabiliser l'argent investi dans la Générale: soit on remonte la société, soit on la vend par appartements. Nous sommes des industriels et seule la première solution nous intéresse".<sup>29</sup> Dans le programme de l'OPA, Cerus traitait d'une fusion possible entre le groupe de De Benedetti et la Société Générale. Il précisait: "En tout état de cause, l'optique de ce rapprochement est industrielle".<sup>30</sup> Ce motif revint constamment dans les déclarations de De Benedetti depuis 87: "Il y a deux façons de faire le capitaliste, être industriel ou financier. Moi, je préfère la première." Mais il ajoutait prudemment: "Mais j'ai besoin de la finance comme indispensable levier" (de fonds).<sup>31</sup>

Dernière grande option médiatique dont raffolaient les partisans du capitalisme dynamique: "Je veux résolument faire franchir à la Générale le pas de la féodalité au capitalisme moderne"<sup>32</sup>, dit De Benedetti. Et François Sureau, directeur général adjoint de Cerus, le numéro trois du groupe, précisa: "Pour nous, le capitalisme, c'est la démocratie par opposition à l'oligarchie et l'aristocratie de la Générale".<sup>33</sup> Nous résumerions les discours des raiders comme suit: les dirigeants de la Générale vivent de leur pouvoir, donc de leurs privilèges, ils méprisent les actionnaires qui leur fournissent les fonds nécessaires, ils contournent les lois du marché par leur puissance et grâce à leurs amis au sein de l'appareil étatique, qui leur donnent des subsides, des commandes publiques, etc. En fait, ils ressemblent aux féodaux qui régnaient au XVIII<sup>e</sup> siècle grâce à leurs privilèges. Mais le monde économique évolue; ce qui importe aux entreprises actuelles, c'est d'avoir une mobilité susceptible de leur permettre de répondre aux nouvelles exigences du marché. Aussi le groupe De Benedetti se présente-t-il comme rénovateur voulant adapter les structures du holding à cette nouvelle flexibilité. Alain Mine résumait ceci en quelques mots: "Nous sommes décidés aujourd'hui à réapprendre à la Société Générale les règles du véritable capitalisme".<sup>34</sup>

Dominique Nora résuma ainsi l'intervention de Jimmy Goldsmith au Congrès américain, suite à sa tentative d'OPA contre Goodyear: "Goldsmith prend un plaisir visible à fusiller du verbe les corpocrates, ces faux entrepreneurs qui, fuyant la concurrence du marché libre, appellent le gouvernement à leur secours, réclament de nouvelles lois anti-OPA, des barrières protectionnistes. Les dirigeants de Goodyear ne font pas exception. Pourtant, argumente Goldsmith, emphatique, la bonne réponse à la concurrence, c'est la compétition..., pas la recherche de protections artificielles. Il faut donc réorganiser, trancher dans le gras de l'entreprise, la concentrer sur la fabrication de meilleurs pneus, moins chers, et les vendre mieux... Le prédateur idéologue entame son couplet sur le déclin du vieux continent ossifié. Goldsmith, c'est du capitalisme pur, s'émerveille un de ses groupies. C'est un peu un homme politique frustré qui utilise Wall Street comme plate-forme: la démocratie, sous l'emblème du dollar".<sup>35</sup>

En adaptant ce scénario à la Société Générale, c'est précisément ce qu'un raider pouvait dire tout en se présentant comme l'antithèse de Goldsmith.

L'entrée en scène de l'acteur De Benedetti fut loin d'être mauvaise. L'émission *Faire le Point* obtint un record d'écoute grâce à la présence du financier italien. L'opinion publique belge réagit favorablement après son apparition sur les écrans de la RTBF. Il réussit à imposer l'image d'un capitaliste moderne, dynamique et compétent, comme le montrèrent tous les sondages d'opinion.<sup>36</sup>

## Notes :

1. Interview *La Libre Belgique*, 9 sept. 1987.
2. *Echo de la Bourse*, Interview Davignon, 21 janvier 1989.
3. DETHOMAS, FRALON, *Les milliards de l'orgueil*, Galimard 1989, p. 75.
4. *Le Nouvel Economiste*, 6 mars 1987, p. 51.
5. *L'Expansion*, A-II avril 1986, p. 109.
6. *Le Nouvel Economiste*, 6 mars 1987, p. 49.
7. *Le Monde*, *L'économie italienne sans miracle*, Ed. Economica, Paris 1980, p. 124.
8. *Le Nouvel Economiste*, 6 mars 1987, p. 49.
9. *L'Expansion*, 4-17 avril 1986, p. 110-111.
10. *L'Expansion*, 22 février-7 mars 1985, p. 100.
11. *Newsweek*, 24 juillet 1989: 'Goldfinger' is back.
12. Entretien avec Gilles MARTINET, *Le Débat*, n°45, septembre 1987, Gallimard.
13. Toutes les données de *L'Offre Publique d'Achat-Cerus*, Prospectus 10 février 1988.
14. *International Journal of Technology Management*, Volume 2, n°1, 1987, p. 42.
15. Prospectus de *L'Offre publique d'Achat- Cerus*, 1988, p. 3.
16. *L'Echo de la Bourse*, 15 avril 1988.
17. Alan FRIEDMAN, *Agnelli. L'argent et la politique en Italie*, Ed. Rivages, Paris, 1989, p. 16-17.
18. Martine VANDEN DRIESSCHE, *Poker d'enfer*, Ed. Fayard/Marabout, Alleur 1988, p. 43-44.
19. Id., p. 30.
20. *La Libre Belgique*, 23-24 janvier 1988.
21. *Le Monde*, 'La première OPA (européenne)', 20 janvier 1988, p. 42.
22. *Wall Street Journal*, 20 janvier 1988.
23. *Trends-Tendances*, 28 janvier 1988, p. 10.
24. *Le Monde Affaires*, 16 mai 1987.
25. *Libération*, 'Assauts de PUB sur l'OPA', 3 mars 1988, p. 10.
26. Dominique NORA, *Les Possédés de Wall Street*, Ed. Denoël Paris 1987, p. 295.
27. *L'Echo de la Bourse*, 9 février 1988.
28. Martine VANDEN DRIESSCHE, *op. cit.*, p. 30.
29. Id., p. 179.
30. *Prospectus de l'Offre publique d'Achat - Cerus*, 1988, p. 4.
31. *Le Nouvel Economiste*, 6 mars 1987, p. 49.
32. *De Morgen*, 20 janvier 1988.
33. *De Morgen*, 25 janvier 1988.
34. Jules FABRE, *Qui est Carlo De Benedetti?*, Ed. Roularta, Bruxelles 1988, p. 57.
35. Dominique NORA, *op. cit.*, p. 49.
36. Surtout le sondage de Trends, 21 avril 1988, p. 13. La Générale avec De Benedetti serait vouée à un avenir beaucoup plus dynamique, international, agressif et compétent, que sans lui.

## ***V. Cherchez les amis, cherchez les ennemis***

Pendant exactement une semaine, il sembla que De Benedetti allait s'emparer de la Générale. Mais il y avait un point faible: l'OPA sur 15% des actions fut bloquée par la Commission bancaire. Ainsi, la direction de la Générale reçut le temps qu'il lui fallait pour organiser une contre-offensive.

L'offensive verbale de l'Italien connut son point d'orgue dans l'émission *Faire le Point* de la RTBf diffusée le 24 janvier. Le gouverneur Lamy, qui avait commis bétise sur bétise ("Nous ne voulons pas que la Belgique devienne un pays colonisé..."), fut violemment critiqué. A partir de ce moment-là, il allait se faire remplacer par Etienne Davignon, qui savait mieux communiquer avec la presse. Au reproche que De Benedetti avait adressé à la Générale, comme quoi la croissance de la 'vieille dame' était misérable, Davignon répondit le soir même au journal télévisé de la RTBf: le capital et les réserves de la Générale atteignaient 9,15 milliards de FB en 1980 et 60 milliards en juin 1987; les profits étaient respectivement de 950 millions en 1980 et de 5,3 milliards en 1986; la valeur du portefeuille passa de 15,5 milliards à 59 milliards au cours de la même période. Et si la situation du holding était si triste, ajoutera plus tard Davignon, pourquoi De Benedetti était-il prêt à dépenser 30 milliards de francs pour en prendre le contrôle? Et toc.

Après coup, on apprit que la Générale aussi s'était loué les services d'un bureau de relations publiques; depuis le vendredi 2 janvier, elle avait confié son image de marque au bureau 'Voorlichting & Onderneming', filiale belge du géant publicitaire américain Ogilvy. Pendant que De Benedetti jouait l'attaque, V&O conseillait une défense intelligente. "Embellir ou mentir, V&O ne le faisait pas; il fallait mieux se taire s'il n'y avait pas d'autres moyens. On ne disait pas un mot de mal sur De Benedetti; V&O jouait la défense et n'attaquait pas. Le travail le plus difficile était de cacher les divergences internes de la Générale au public. (...) Entre-temps l'attaquant commençait à faire des gaffes dans sa communication. Il n'y avait plus de 'mesure' dans les propos d'Alain Mine et de De Benedetti. 'Nous sommes là pour des siècles et des siècles' disait Mine par exemple et De Benedetti prétendait que la Générale devrait lui supplier son aide."<sup>1</sup>

### **Conseils contre conseils**

En ce qui concerne la stratégie à suivre, la Générale fit appel au bureau de conseil financier Lazard, spécialisé dans les luttes de reprise et actionnaire du holding bruxellois depuis septembre 1987. "Ce sera un combat à l'américaine, ont-ils dit, avec un chevalier blanc et un vainqueur à 51 ou 52%."<sup>2</sup> Suite à quoi, hors des feux de la publicité, on a commencé à chercher fiévreusement un puissant allié avec lequel on pourrait s'associer pour la contre-attaque.

En réponse à l'annonce de l'Italien, la Générale a utilisé en catastrophe de son droit d'augmenter le capital de 20 milliards de FB. Les actions de cette augmentation de capital juridiquement très discutables furent placées provisoirement dans la société inconnue Sodecom, en attendant leur destination définitive. La deuxième semaine, un candidat 'sauveur' se présenta: André Leysen. Il offrait de payer ces titres 20 milliards de FB avec l'aide d'amis'. Leysen avait un bon profil politique dans la perspective de la Générale ('Belge', 'Flamand'), mais il était un peu trop proche des milieux Cobepa/Groupe Bruxelles-Lambert/Albert Frère pour susciter un grand enthousiasme. Mais comme les fameux 'amis' du 8 septembre (la CGE, Sumitomo et Suez) se faisaient tirer l'oreille, il fallait bien se contenter de Leysen.

Le 27 janvier, le groupe financier le plus proche, Suez, se déclarait encore 'neutre'. Mais Lazard connaissait les arguments qu'il fallait avancer: le bureau de conseil parvint à rendre de plus en plus inquiets les quatre principaux personnages de Suez, Renaud de la Genière, Gérard Worms, Patrick Ponsolle et Bernard Egloff. Si De Benedetti devenait trop fort, il constituerait par là même une menace pour Suez. Dans ce cas de figure, la prochaine victime pouvait être Suez. Suez bascule, ou plutôt, se lance elle-même à l'attaque.

Dans la nuit du 2 au 3 février (deux semaines après le lancement de l'offensive), Lazard et Suez rachetèrent un ensemble de 10% d'actions du groupe des 'investisseurs flamands', qui était dans le sillage de la Générale depuis 1986. Cette initiative propulsa Suez dans la bagarre et en fit un candidat au pouvoir. De Benedetti attendait toujours que la Commission bancaire sanctionne son OPA, pour porter sa participation totale à l'objectif visé de 33%.

Maintenant, il fallait que Suez aille vite: en Bourse, hors Bourse, par le canal de la filiale bruxelloise (quatre personnes y travaillèrent à plein temps, 'comme des fous') la société acheta tout ce qui pouvait encore l'être. Lorsque De Benedetti put enfin entamer son OPA à 4.000 FB l'action le 15 février, le marché était presque vide, et lorsqu'il doubla son offre à 8.000 FB le 25 février, le marché était entièrement épuisé. Le condottiere s'était fait battre sur son propre terrain: le marché. L'alliance Générale-Suez avait acquis 52% des actions.

Entre-temps, André Leysen avait amusé le public avec ses tentatives pour créer un 'ancrage belge'. Au nom de ses commanditaires, il négociait tant avec De Benedetti qu'avec Suez. Mais il y avait un 'faux jeton' parmi ses commanditaires de Leysen: Cobepa, désirant un rapprochement avec Paribas-France, ne pouvait se permettre un accord avec la plus grande rivale de celle-ci, Suez, et tira son épingle du jeu. Exit Leysen. On le retrouva bientôt dans l'autre camp...

Maurice Lippens reprit la tâche de maintenir les 'Belges sérieux' dans le camp de la Générale.

Pour Suez, la dernière inconnue dans le jeu restait l'attitude de la Royale Belge. Quel camp allait choisir ce détenteur de 3% des actions de la Générale et qui était contrôlé par l'UAP et le Groupe Bruxelles-Lambert? L'UAP était à la fois dans Suez et dans Cerus; quant à GBL, c'était Albert Frère. Ce financier ne se laisserait pas prendre à des sentimentalités dans le genre de 'l'ancrage belge', mais il exigerait de solides contreparties. Frère obtint ce que De Benedetti lui refusait: une option de contrôle sur Petrofina, dont Frère partageait le contrôle avec la Générale (Tractebel). Voilà ce qui réglait l'affaire. Le 19 février les actions de la Royale Belge furent vendues à la Banque générale du Luxembourg et à l'Arbed, deux sociétés alliées à la Générale.

La création d'un holding 'Europe 92' par De Benedetti, avec Leysen, Cobepa, rejoints plus tard par Shearson Lehman et même Nestlé ne changea plus rien à la répartition des actions de la Générale. Il ne pouvait être question que de céder des actions à l'intérieur d'un même camp et, le 14 avril, les rapports de force de la Générale de... Belgique furent sanctionnées lors de la fameuse assemblée générale sous la tente. La majorité regroupée autour de Suez et de l'ancienne direction de la Générale désigna les instances dirigeantes et les partisans de De Benedetti furent écartés.

## **Amitiés armées**

Alain Mine, le bras droit de De Benedetti, sait de quoi il parle quand il écrit: "C'est une guerre qui s'y mène avec son front, la bataille pour les grandes positions mondiales, ses percées, les grands contrats d'exportation, et ses arrières, le marché intérieur, aussi décisifs que dans toutes les guerres. (...) Le vocabulaire, les mœurs, les habitudes du monde des affaires ne représentent guère davantage que le code de courtoisie des guerres d'autrefois, mince pellicule de sociabilité qui occulte la brutalité des faits et des coups".<sup>3</sup>

Dans cette guerre, les victoires se calculent en francs, en dollars et en yens et les alliances évoluent aussi rapidement qu'un champ de bataille. Le bref récit de la contre-attaque l'illustre déjà. Si nous examinons de plus près les changements de camp, l'évolution amour/haine des acteurs principaux du raid sur la Générale est encore plus évident.

### ***De Benedetti et la Générale***

En mai 87, Carlo De Benedetti et René Lamy se rencontrèrent à New-York, à la réunion de la Morgan Guarantee Trust, où ils siégeaient tous deux au conseil international. De Benedetti annonça à Lamy qu'il avait acheté un petit nombre d'actions de la Générale et il demandait s'il ne ferait pas mieux de mettre la main sur le fameux bloc tant convoité de 10% d'actions "pour éviter que la Générale ne tombe entre les mains d'un raider". L'Italien allait répéter sa proposition par écrit le 19 juin. Lamy repoussa la proposition parce qu'il estimait qu'il n'y avait aucun danger, mais il était disposé à examiner les possibilités de rapprochement entre les deux groupes. Quelques mois plus tard, à l'occasion de l'assemblée générale du holding belge tenue le 3 septembre, le Turinois n'estima pas nécessaire de venir défendre ses idées lui-même, mais il se fit représenter par... René Lamy en personne. Entre-temps, les liens financiers s'étaient resserrés: la Générale prit une participation de 10% dans Cofir, le nouveau holding espagnol de De Benedetti, tandis que Cerus prenait 1% des actions de la Générale lors de l'élargissement de l'actionnariat de l'été 87.

Lorsque le danger d'un raid sembla conjuré le 8 septembre, Lamy écrivit une lettre à De Benedetti: "Cher Carlo, maintenant que l'assemblée extraordinaire s'est passée sans accroc, grâce en partie à votre concours - et je vous en remercie -, il me semble que nous devrions saisir l'occasion pour nous rencontrer et examiner les possibilités de collaboration entre nos deux groupes".<sup>4</sup> Il n'était donc pas encore question de 'mandarins féodaux' et de 'potentats impérialistes'.

L'autre nouvel actionnaire de la Générale aussi, Duménil-Leblé, était plein de bonnes intentions. Jacky Letertre, le président de la société, déclara: "Le rôle de Duménil à la Générale de Belgique est de la défendre contre tout agresseur et de défendre son indépendance".<sup>5</sup>

Ces personnages courtois avaient-ils déjà de sombres desseins à ce moment-là? Selon la version officielle de De Benedetti, la tentation ne lui serait venue qu'après le 29 décembre 1987, date à laquelle Cerus devint 'actionnaire de référence' de Duménil-Leblé avec 25% des actions de cette société, et qu'il apparut qu'ensemble, ils possédaient déjà 5% de la Générale. Si cette version des faits est exacte, elle illustre bien comment de bons amis peuvent devenir en un clin d'oeil les pires ennemis.

### ***De Benedetti et Suez***

Les rapports entre De Benedetti et Suez suivirent une évolution analogue. Sauf que dans ce cas-là, l'amitié était plus ancienne. Lorsque De Benedetti fit ses premiers pas sur le marché français, il chercha un allié local et fit appel à la Banque Worms. Claude Pierre-Brossolette, le président de Peckelbron, un holding français du groupe Worms, fut également désigné président de Cerus, une petite société française qui venait d'être reprise et gonflée par le Turinois. C'est lui qui exécuta le raid sur Valeo en compagnie d'Alain Mine. Peu après, en octobre 86, il s'en prit aux *Presses de la Cité*, une maison d'édition française. Mais là, il se heurta au puissant Jimmy Goldsmith, qui avait des visées identiques sur l'éditeur. "Mieux valait s'entendre que se battre" pensait Pierre-Brossolette.<sup>6</sup> Sur ce, il conclut immédiatement un armistice avec Goldsmith, aux termes duquel ce dernier recevait les mains libres pour reprendre les *Presses de la Cité*. Cerus tira son épingle du jeu en empochant une belle plus-value. Mais De Benedetti jugeait cette capitulation inacceptable. Moins de quinze jours plus tard, Claude Pierre-Brossolette reçut sa lettre de licenciement comme président de Cerus. Par la même occasion, le condottiere changea de partenaire. Il conclut un accord avec Suez et sa banque, l'Indosuez, pour la gestion de toutes ses affaires en France. En effet, lorsque De Benedetti avait lancé son raid contre Valeo, la société d'équipement d'automobiles, Suez avait signifié son approbation: "Les hommes qui entourent De Benedetti. (...) ont en commun une certaine idée de la mise au service de l'industrie des moyens financiers modernes. (...) Si un homme leur donne les moyens de mettre des turbos sur les 'deux CV de l'industrie hexagonale, qu'importe qu'il soit Italien. Faire le marché commun des compétences n'est pas la plus mauvaise façon de construire l'Europe. Tant mieux pour Valeo si cette entreprise est choisie pour en faire la démonstration".<sup>7</sup>

C'est ainsi qu'au moment de l'OPA sur la Générale, le groupe De Benedetti et Suez entretenaient d'étroites relations financières. La Compagnie financière de Suez était actionnaire de Cofide (5% des

actions), le holding italien qui était à la tête du groupe De Benedetti, de Cerus (10%) et de Valeo (environ 10%).

Gérard Worms, le responsable de la stratégie industrielle de Suez, était vice-président de Cerus lorsque cette compagnie partit à l'assaut de la Générale. A. Jeancourt-Galignani, le président d'Indosuez siégeait dans le conseil d'administration de Cofide.

Peu avant le raid, Suez avait été privatisé par le gouvernement Chirac. A cette occasion, tant Cerus/Cofide que la Générale devinrent actionnaires du holding français avec 1,5% chacun.

Donc, au cours des réunions de Suez, tous les acteurs principaux du raid sur la Générale se trouvaient fraternellement côte à côte.

Ce n'était d'ailleurs pas seulement le cas chez Suez, mais aussi dans le club patronal sélect, la 'Table ronde des industriels européens': Etienne Davignon à côté de Carlo De Benedetti, De Benedetti à côté de Jérôme Monod, le président de la Lyonnaise des Eaux, appartenant pour 20% à Suez.

On comprend l'indécision des généraux de Suez au cours de la première quinzaine de l'offensive De Benedetti. Ce dernier prit d'ailleurs ses précautions pour que cette situation se maintienne. Le 21 janvier, au cours d'un déjeuner avec Renaud de la Genière, le patron de Suez, il fit quatre propositions en échange de la neutralité du holding français. Il proposait de céder 10% de la Générale et 40% de Duménil-Leblé à Suez, il promettait de ne pas attaquer Suez et de consulter ce holding sur toutes les activités bancaires de la Générale conquise. C'est à ce moment-là que Suez comprit le danger que représenterait un groupe De Benedetti trop puissant. Surtout les filiales ou sociétés alliées de Suez, la Lyonnaise des Eaux (Jérôme Monod), Saint-Gobain, et le groupe Victoire furent saisis de panique et se déclarèrent prêts à rassembler les fonds pour une contre-attaque.

Et c'est là que De Benedetti commit sa deuxième et plus grave erreur de jugement: il était convaincu que Suez allait rester hors de la mêlée. Il en était tellement persuadé qu'il leva le 2 février son option d'achat sur les 10% d'actions des 'investisseurs flamands', ce paquet d'actions que Suez allait rafler la nuit même. "Je n'aurais jamais pu m'imaginer la trahison de Suez", déclara De Benedetti en dressant le bilan de l'affaire, "Suez, dont je suis actionnaire et qui est actionnaire de deux de mes holdings".<sup>8</sup>

Malgré toutes les bonnes relations, toute la courtoisie et même de solides liens financiers, on assiste à une guerre impitoyable pour la conquête du pouvoir, des marchés et des profits. De Benedetti, le prophète du nouveau capitalisme, fut combattu et vaincu avec ses propres armes. Cela ne concorde pas avec son image d'un capitalisme propre et particulièrement efficace, mais c'est la réalité. "J'ai été trop gentleman", voilà la troisième leçon qu'a tirée De Benedetti de cette aventure. Cela promet pour l'avenir.

L'enchevêtrement des différents groupes n'exclut donc aucunement les affrontements violents. Pour s'établir sur les marchés nationaux et internationaux, ils ont souvent besoin d'alliances avec des rivaux, des concurrents avec qui ils établissent des armistices temporaires. Tout au long de la trêve, les groupes se tâtent et attendent la première occasion pour porter un bon coup à leurs concurrents. Ainsi, De Benedetti a pu profiter de la réputation du groupe Suez pour s'implanter en France. Il fraternise avec Davignon, Monod, Agnelli et d'autres à la 'Table ronde', pour défendre main dans la main les multinationales européennes contre leurs homologues américains et japonais.

Mais, il introduit le géant des télécommunications AT&T au sein d'Olivetti pour pénétrer ainsi le marché américain des micro-ordinateurs et pour avoir accès à la technologie de pointe en matière d'informatique. L'honorable Suez collabore avec un raider italien lorsque cela lui permet d'augmenter le rendement de ses actions industrielles et de ses montages financiers.

Mais la hache de guerre est déterrée dès qu'un des partenaires en mal de croissance s'efforce de conquérir le terrain privilégié de ses amis d'un jour. Lorsque AT&T désire des parts plus importantes dans Olivetti, Carlo De Benedetti refuse avec indignation. Lorsque celui-ci lance à son tour un raid sur la Générale, Suez le surpasse en audace.

Ces manœuvres prouvent que l'aspect dominant du capitalisme est encore toujours la concurrence acharnée entre les grands groupes internationaux se disputant l'hégémonie mondiale. Les coopérations sont fragiles et passagères, le combat est permanent. Sous le couvert de la courtoisie, on prépare la prochaine guerre.

Cet élément dévastateur est tellement propre au système, que les bagarreurs et arrangeurs professionnels deviennent les entreprises les plus prospères de notre époque. 'Lazard Frères', la banque d'affaires et la société conseil de la direction de la Générale, en est un exemple brillant. Derrière de grandes opérations, comme la reprise des filiales européennes d'ITT par la CGE, l'achat d'AMC par Renault, la tentative de la BSN pour s'assurer le contrôle de Saint-Gobain et des dizaines d'incidents similaires en France, aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, on retrouve Lazard.

Cette fois-ci, ils ont pris une part importante dans la 'stratégie de défense' de la Générale, qui fit entrer Suez. Dix de leurs collaborateurs s'installèrent rue Royale, dans le bureau voisin de celui d'Etienne Davignon. Pour de telles missions, ils reçoivent de 0,25 à 0,5% sur le montant des transactions. Pour le dossier de la Générale, cela leur a rapporté de 60 à 80 millions de FB, pour 100 jours de travail, soit de 60.000 à 80.000 FB par jour et par collaborateur!<sup>9</sup>

## **La paix armée**

Après le 14 avril, on assista à l'inévitable armistice. Mais personne ne pouvait dire si la répartition du pouvoir obtenue était définitive, ou mieux encore, combien de temps elle durerait encore.

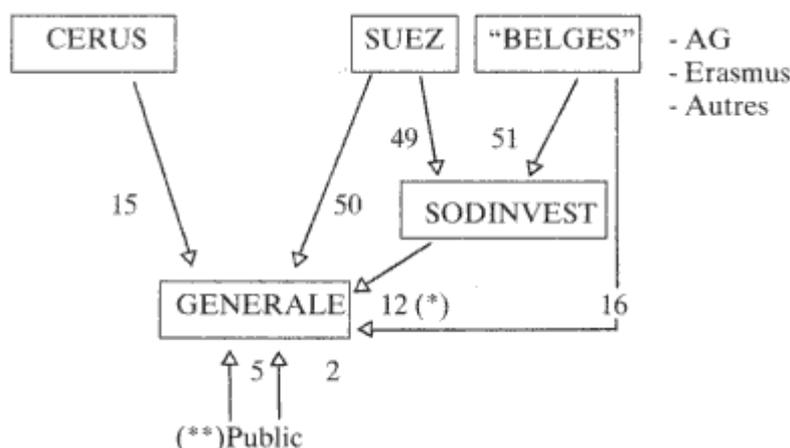
Les deux camps avaient besoin de calme pour récupérer les sommes importantes mises en jeu. Plus de 60 milliards de FB pour De Benedetti, environ 40 milliards pour Suez et quelques dizaines de milliards pour les autres acteurs du drame. Tant Suez que De Benedetti avaient investi dans la Générale davantage qu'ils ne le voulaient. Ils désiraient répartir le plus rapidement possible une partie des actions dans le public. Mais pour cela, il fallait que Suez obtienne la garantie que les rapports de force créés ne changent pas. En outre, avec ses 48% des actions, De Benedetti pouvait facilement rendre ingouvernable la Générale, si telle était sa volonté. D'où la grande offensive de paix d'après le 14 avril 1988.

Le 24 juin, Carlo De Benedetti, Renaud de la Genière et Maurice Lippens présentèrent l'accord lors d'une conférence de presse commune. L'heure des codes de courtoisie sonnait à nouveau.

Pour donner à Suez une majorité un peu plus confortable, ce qui lui permettrait de placer des actions sur le marché, Cerus vendit 9,5 millions d'actions (32% de la Générale) à Suez, De Benedetti en gardant 16%. Par contre, Cerus renforçait sa présence au sein de Suez (de 1,5 à 4,5%) et Suez promit de participer à une augmentation de capital de Cerus. Les trois porte-parole à la conférence de presse devenaient vice-présidents de la Générale. La nomination de l'ancien manager de la Midland Bank (33ième banque mondiale), Hervé de Carmoy, à la tête de la nouvelle Générale était également une concession de De Benedetti, car mettre un banquier expérimenté à la tête d'un holding industriel, ce n'était pas vraiment ce qu'il souhaitait.

Dans les mois qui suivirent, les actions de Suez déménagèrent encore plusieurs fois entre Suez même et l'aile semi-belge (Sodecom et Erasmus). On cherchait à obtenir un contrôle équilibré avec un minimum de fonds immobilisés. Les AG devinrent l'unique actionnaire belge d'importance avec 25% de Sodecom. Finalement, l'actionariat fut fixé, fin 88, sous une forme (toujours provisoire?), dans laquelle le rôle de Sodecom fut repris par une nouvelle société, Sodinvest.

Croquis de la structure de contrôle actuelle Situation au 31 décembre 1988



(\*) Les 12% de Sodinvest seront placés plus tard (juin 89) dans le public.

(\*\*) Un 'institutionnel' non précisé.

Mais cette construction reste fragile: dans la perspective des mouvements violents de 1992, on peut partir de l'idée que le dernier mot n'a pas encore été dit dans cette affaire. De Benedetti a-t-il définitivement abandonné toute ambition sur la Société Générale et/ou Suez? Comment évolueront les relations entre les actionnaires belges et français de la Générale? En effet, chaque 'minorisation' d'une fraction risque de conduire à de nouvelles alliances, éventuellement avec les perdants d'aujourd'hui. N'a-t-on pas déjà vu la direction de la Générale défendre les 'droits' de De Benedetti contre les nouveaux 'impérialistes' de Suez? Verra-t-on surgir un autre partenaire, comme on aurait pu le croire en voyant arriver le grand patron médiatique britannique Maxwell, comme actionnaire potentiel. Comment évolueront les filiales? Quelqu'un aura-t-il encore l'audace de vouloir s'emparer d'un des joyaux de la couronne de la Générale?

Le moindre petit glissement suffit pour renvoyer tout le monde dans les tranchées. Ainsi, en août-septembre 1988, il sembla qu'une nouvelle 'affaire de la Générale' se profilait, car quelqu'un achetait en masse des actions de Tractebel. Était-ce De Benedetti, qui avait changé d'objectif et qui visait maintenant une des filiales les plus prospères? Il nia catégoriquement. Ou était-ce Albert Frère, qui voulait profiter de la confusion ambiante pour réussir un grand coup? C'étaient des spéculations, qui entretenaient le climat de paix armée.

En tout cas, une chose est certaine, De Benedetti et Cerus se trouvent dans une position qu'ils n'ont jamais connue auparavant: celle d'actionnaire important sans véritable pouvoir. De Benedetti s'est vu dégrader 'd'actionnaire de référence' à 'partenaire de référence', comme il l'a décrit lui-même avec un certain désabusement. On a du mal à imaginer une telle situation durable. Ou bien l'Italien quittera la Générale dès qu'il pourra vendre ses actions à un prix qui lui convient, ou bien il attendra le bon moment pour prendre sa revanche. Mais aux dépens de qui, cette fois-ci?

La spéculation la plus osée est venue du journal français *Le Monde*. Avec un peu de patience, estimait *Le Monde*, le condottiere pourrait utiliser à son avantage une série d'événements. "En ce moment, il est dans l'intérêt de tous les actionnaires que la SGB soit gérée le mieux possible. 'Mieux la Générale se porte, mieux nous nous porterons tous', dit-on à Milan et à Paris. Mais tout le monde est d'accord qu'il est probablement facile d'augmenter de 50% les actions de la vieille dame belge (...), mais qu'il sera difficile d'aller plus loin sans mesures draconiennes. Aussi la fusion avec Suez devient-elle inévitable." Dans ce cas, poursuit le journal, "Carlo De Benedetti peut devenir l'actionnaire principal d'une nouvelle unité Suez-SGB grâce aux actions qu'il détient dans les deux sociétés..."<sup>10</sup>

Mais il y a des obstacles à cette perspective, d'abord les actionnaires de Suez, hommes de Chirac qui avaient profité des privatisations, ensuite l'aile belge de la Générale. Mais avec l'arrivée des socialistes français au pouvoir en mai 1988, ce premier obstacle pourrait bien tomber. En effet, l'équipe Rocard s'est efforcée de démanteler les noyaux durs que le gouvernement de droite avait créés pendant les privatisations.

Le mensuel français *L'Expansion* creusa cette piste allant encore plus loin: De Benedetti pourrait s'allier au groupe d'assurances français UAP, actionnaire de Suez (1%) et de Cerus (10%), et dont on savait qu'il était associé avec le Groupe Bruxelles-Lambert au sein de la Royale Belge. En avril 88, quelques semaines avant les élections présidentielles françaises, *L'Expansion* écrivait: "En cas de victoire de François Mitterrand, Jean Peyrelevade serait le champion d'une reconquête socialiste à travers le paysage bancaire et industriel français. A cet ancien directeur adjoint du cabinet de Pierre Mauroy, ancien patron de Suez nationalisée et actuel président de la Banque Stem, il suffirait, dit-on, de donner l'UAP et son réseau de participations. Sur-le-champ, en compagnie de son 'ami' Carlo De Benedetti, il déclencherait une OPA sur Suez. Dans la foulée, alors, quel carnage! Au bout de son fusil, les noyaux durs RPR éclateraient comme des pipes de terre dans un stand de tir: Paribas, CGE, Havas! Sans oublier ces pauvres Belges de la Générale de Belgique..."<sup>11</sup>

Mitterrand remporta la victoire et Peyrelevade devint effectivement président de l'UAP en juillet 1988... Il faudra attendre pour voir si ces spéculations ont la moindre chance de se réaliser. De Benedetti le nie bien sûr: "Nous n'avons pas la voix déterminante dans la gestion de la Société Générale et il est dès lors logique que nous vendrons tôt ou tard notre participation. Mais pas sans bénéfice".<sup>12</sup> Une déclaration de plus à prendre avec des pincettes car si l'histoire du raid a montré quelque chose, c'est bien que les voies du grand-capital sont impénétrables.

En juin 1989, Suez jugea le temps venu pour rediffuser 7 millions d'actions de la SGB (12%) parmi le public. A 3.000 F l'action, cela vaut 21 milliards de FB; à ce cours, les quelques 60 millions d'actions valent une capitalisation boursière de 180 milliards de FB ! Un cours qui est de beaucoup inférieur au 4.500 F que De Benedetti et Suez ont payé en moyenne, dans le feu du combat. Pas question de vendre à ce prix, juge De Benedetti. "Nous sommes actuellement le deuxième actionnaire du holding et nous le resterons tant que nous jugeons que le potentiel du holding n'a pas suffisamment mûri. Nous ne vendrons donc pas en Bourse."<sup>13</sup> Toujours selon De Benedetti, il aurait déjà refusé une offre d'une grande institution internationale de vendre 5 % des actions de la Générale à un prix de 4.800 F l'action: "Ce qui signifie que nous pensons qu'elles valent plus".<sup>14</sup> Il n'est donc pas exclu que la présence menaçante du financier italien plane encore un certain temps au-dessus de la tête de Suez et de la Générale.

## **Des problèmes sur les arrières de De Benedetti**

Une des incertitudes les plus importantes dans la politique que va suivre De Benedetti est peut-être bien l'avenir d'Olivetti. Là aussi, le condottiere a une association qui ose entre la guerre et la paix.

Lorsque De Benedetti reprit ce numéro 1 italien des machines de bureau en 1978, la société était en piteux état. Elle n'opérait pas dans les secteurs de croissance et elle avait besoin d'un grand effort financier. Un partenaire international qui pouvait aider la compagnie à prendre pied sur les marchés étrangers, était donc plus que la bienvenue. Le choix se porta sur Saint-Gobain (dont le premier actionnaire était d'ailleurs Suez), parce que la multinationale française du verre était aussi présente dans le domaine de l'informatique (Bull). En 1980, le géant français reprit 33% d'Olivetti. Il y était l'actionnaire le plus important, mais Carlo De Benedetti restait 'l'actionnaire de référence'. L'Italien voulait pénétrer sur le marché américain; à cette fin, il voulait introduire un partenaire américain dans Olivetti. Cela se déroulait en 1983; sur ces entrefaites, Saint-Gobain avait été nationalisée par un gouvernement socialiste. Le Turinois craignait qu'un partenaire américain, originaire d'un pays libéral par excellence, n'apprécie guère la compagnie d'une firme dont l'actionnaire principal était dominé par des socialistes. Il incita la multinationale française à se retirer et invita à sa place le numéro un

américain des télécommunications, AT&T. La CGE acquit également 10%, mais elle les céda deux ans plus tard.

L'accord avec AT&T prévoyait que les Américains recevraient 25% d'Olivetti, avec la possibilité d'augmenter leurs parts jusqu'à 40% fin 88 (date qui fut reportée à la fin 1990 après de nouvelles négociations). En échange, AT&T vendrait les micro-ordinateurs d'Olivetti aux Etats-Unis. Tout le monde était donc satisfait. AT&T, touchée par la déréglementation aux Etats-Unis, voulait percer en Europe et trouva chez Olivetti un des plus beaux réseaux commerciaux du continent: 29 filiales en Italie, 60 ailleurs, 7.500 points de service technique, 9.500 spécialistes en commercialisation, dont 6.000 vendeurs. La compagnie d'Ivréa s'occuperait aussi de la distribution du logiciel Unix développé par AT&T pour standardiser les systèmes miniinformatiques. Pour sa part, De Benedetti aurait accès aux Laboratoires Bell, un des centres d'étude les plus prestigieux du monde. En un an, une centaine d'ingénieurs italiens firent des stages dans les Bell Laboratories. Afin de sceller la bonne entente entre les partenaires, De Benedetti envoya, en 1986, un de ses spécialistes en commercialisation, Vittorio Cassoni. Il devait aider AT&T à développer son secteur des ventes; en effet, la compagnie américaine, qui avait bénéficié d'un monopole au niveau des services téléphoniques publics aux Etats-Unis pendant plus d'un demi-siècle, avait beaucoup de problèmes sur ce plan.

Mais une fois de plus, une idylle toute fraîche faillit périr à cause de l'insatiable appétit d'un des deux coéquipiers. Pendant que De Benedetti s'attaquait à la Générale, AT&T annonça sa volonté d'augmenter le plus vite possible ses parts dans Olivetti jusqu'à 40%, pour devenir à son tour l'actionnaire le plus influent. L'homme d'affaires italien, qui n'avait que 14,2% des actions par l'entremise de son holding CIR, savait que cela revenait à une reprise en main et il refusa donc catégoriquement. "Cela serait inacceptable, estime de Benedetti, car nous deviendrions simplement une division d'AT&T". Acculé à son tour à la défensive, il prit un ton menaçant: "On ne trouvera qu'une carcasse vide, car toute la direction d'Olivetti donnerait sa démission...".<sup>15</sup> Les déclarations de guerre furent brandies de part et d'autre.

De Benedetti fit reculer AT&T, si bien que les relations entre les deux parties furent (définitivement?) refroidies. Dorénavant, l'association mourante ne porterait que sur la distribution des marchandises.

De Benedetti chercha alors de nouveaux accords partiels avec les rivaux d'AT&T; il signa des accords sectoriels avec Toshiba, Hitachi, Northern Telecom, Honeywell,... Mais AT&T, lui aussi, n'avait pas dit son dernier mot. En juin 89, AT&T signa un accord de collaboration avec Italtel, la société italienne de télécom. Chaque partenaire prenait 20% chez l'autre. En plus, AT&T se procura un nouveau fournisseur de PC (Intel Corp) pour le marché américain.<sup>16</sup> Olivetti risque de laisser échapper un marché important, tandis qu'il perd aussi des plumes sur le marché européen. Ce qui se reflète dans ses chiffres de bénéfices en baisse de 11% en 1988, par rapport à l'année précédente.

Néanmoins, l'Italien clama haut et fort qu'il pouvait s'en sortir sans l'aide américaine. "Lorsque j'ai rejoint Ivrea, j'étais convaincu qu'Olivetti se trouvait dans une position instable et que la compagnie avait besoin d'un partenaire puissant. Aujourd'hui, la société a fondamentalement changé et elle est parfaitement capable de s'en sortir sans grand partenaire."<sup>17</sup>

Mi-juillet 1989 l'alliance financière directe entre Olivetti et AT&T fut rompu. AT&T céda ses 22,3% d'action dans Olivetti au holding CIR (De Benedetti) et reçut 18,6% des actions CIR en contrepartie. Une bonne base peut-être pour tenter un jour l'assaut du holding italien...?

## **'Vive l'anarchie?'**

Les nouveaux prophètes du 'capitalisme de marché' attribuent les plus grandes vertus à cette jungle concurrentielle impitoyable. Pour Alain Mine, qui aurait inspiré l'attaque sur la Générale, c'est même une recette de jeunesse éternelle pour le capitalisme. "Il en ira demain comme hier: à société post-

industrielle, capitalisme post-industriel. Le capitalisme se nourrit du déséquilibre permanent: c'est son terreau et son eau de jouvence."<sup>18</sup>

Le prix social de ce combat destructeur n'est pas du tout pris en compte par ces messieurs, qui s'arrogent hypocritement l'image de 'capitalistes de gauche'.

Commençons par les implications les plus évidentes, celles d'ordre financier. Un simple calcul donne une idée des sommes colossales - des richesses sociales - engagées ici, uniquement pour conquérir de la puissance. La Société Générale possédait quelque 30,8 millions de 'parts de réserve' au début du raid. Si nous partons du point de vue qu'un maximum de 10% de celles-ci sont restées entre les mains des titulaires originaux et que le coût moyen des actions se situait autour des 4.000 FB tant pour Suez que pour De Benedetti, alors, 124 milliards de FB ont été dépensés pour acquérir les anciennes actions. Dans la première phase, De Benedetti (Cerus) a pris plus de 60 milliards à son compte, et Suez au moins 35-40 milliards. Les 12 millions de nouvelles actions placées chez Sodecom ont encore coûté 40 milliards de FB; soit un total de 164 milliards de FB!

N'est-ce pas là que réside le premier scandale? Dans une tribune libre parue dans *Le Soir*, Paul Mandy, professeur à l'UCL, écrivait que le phénomène représentait plus qu'un simple transfert de propriété. "Le phénomène essentiel est ailleurs, il se trouve dans l'impact que ce changement exercera sur le revenu social, c'est-à-dire sur celui de la population toute entière."<sup>19</sup> Mandy faisait remarquer que ces sommes ne constituaient que la minuscule pointe de l'iceberg: "Notre vision se concentre peut-être sur notre petit pays et ce que nous croyons actuellement extraordinaire, constitue, hélas, une réalité absolument courante dans l'espace économique mondial". Il établissait le lien avec les énormes liquidités, les réserves d'argent disponibles, qui s'accumulent depuis la crise dans les entreprises du monde entier; c'est ainsi que le géant de l'électronique Siemens disposait en 1986 de plus de 500 milliards de FB d'argent immédiatement mobilisable! Les revenus résultant du placement de ces fonds étaient plus grands que les revenus que le groupe industriel tirait de toutes ses activités industrielles! Avec de telles liquidités, Siemens pouvait acheter quatre fois toute la Générale, avançait Mandy. "Tant que ces immenses liquidités disponibles dans l'espace mondial ne sont pas 'employées' pour des activités productrices, pour des investissements supplémentaires, la crise mondiale de l'emploi, chez nous et ailleurs, ne pourra pas être résolue."

Le fait que ces fonds ne sont pas utilisés dans ce sens s'explique par la logique du système même: le capital décide arbitrairement de l'emploi de ses fonds, répondant au seul critère du bénéfice. On ne procédera à des investissements productifs qu'à condition que le taux de profit attendu de ces investissements (les profits par rapport aux sommes mises en jeu) soit plus élevé que celui déjà acquis, ou que celui que procure le placement et la spéculation. La surproduction existant dans la plupart des secteurs, la compression des budgets familiaux, la paupérisation croissante du Tiers Monde, la menace continue d'un krach financier et les déséquilibres permanents sur le plan mondial, ne constituent pas exactement le climat propice pour que ce soit le cas.

Une chose est claire depuis le raid sur la Générale: ce n'est pas le capital qui manque, ni les moyens financiers! La politique de crise des pays de l'OCDE a canalisé d'immenses sommes d'argent des ménages vers les entreprises. Depuis le début des années quatre-vingts, les entreprises belges ont réalisé un 'surplus de bénéfices' annuel (bénéfices après investissements) qui varie entre 100 et 250 milliards de FB.<sup>20</sup> Ces sommes sont placées, utilisées à des fins de spéculation, partent à l'étranger (entre autres pour couvrir les déficits américains) ou sont mises en œuvre pour des tentatives d'OPA. Les grandes compagnies du monde entier consacrent de plus en plus d'attention à l'ingénierie financière, qui examine les moyens les plus rentables pour dépenser les surplus financiers. Au Japon, cela s'appelle 'zaitech', la haute technologie financière. Dans une économie qui s'internationalise de plus en plus, la spéculation financière et le combat universellement dévastateur pour s'emparer de la concurrence prennent une importance croissante. Le raid sur la Générale est une nouvelle escalade dans cette évolution. Aucune des grandes entreprises américaines n'a échappé à cette fièvre de reprises ces dernières années. "Ces fusions et ces restructurations, et les énormes bénéfices qu'elles rapportent,

continuent à causer le malheur de millions de personnes. Rien qu'en 1986, et uniquement aux Etats-Unis, 600.000 emplois furent rayés de la carte par le grand capital financier. En 1980, 1890 entreprises furent absorbées pour 44,4 milliards de dollars; en 1986, il y en avait déjà 3.556, et ce au prix de 176,6 milliards de dollars..."<sup>21</sup> La plus grande offre jamais réalisée fut celle de KKR sur RJR Nabisco en 1988: 25 milliards de dollars, au moins cinq fois la somme totale dépensée dans l'affaire de la Générale !

On peut appeler cela de la vitalité, comme Alain Mine; on peut aussi appeler cela du parasitisme. Quelle somme de travail n'y a-t-il pas dans ces 164 milliards de FB de la Générale? Combien de générations n'ont-elles pas été épuisées, n'ont-elles pas crevé de misère sur les chantiers, dans les mines et les usines pour permettre à ces quelques centaines de messieurs de réaliser leur 'spectacle sous chapiteau' du 14 avril? Et combien d'emplois ne seront-ils pas sacrifiés pour que ces messieurs récupèrent leurs capitaux investis? "Lorsque les éléphants dansent, l'herbe est piétinée", dit un proverbe africain. Les répercussions sociales de ces combats sont incalculables. Elles n'entraînent pas uniquement les parties concernées, mais aussi tous les autres groupes financiers (tout le monde constitue une victime potentielle) dans une spirale de rationalisations, d'économies et d'accumulation de réserves financières. Et ce, alors que les pays de l'OCDE vont bientôt avoir 35 millions de chômeurs et que le nombre de victimes de la malnutrition qui vivent au bord de l'inanition évolue vers le milliard: tout cela fait partie intégrante de la 'vitalité' tant louée de ce système.

Dans ce nid de vipères, chaque groupe suit sa propre stratégie, défend ses propres intérêts. Les amis d'aujourd'hui sont les ennemis de demain, les alliances se font et se défont selon la stratégie du moment. Les 126 entreprises sous contrôle de la Générale emploieraient selon des estimations de 150.000 à 200.000 ouvriers, employés et cadres. Ceux-ci peuvent du jour au lendemain changer de patron. Leur entreprise peut être revendue, 'amaigrie' ou fermée lorsqu'elle n'a plus sa place dans la stratégie globale du groupe. C'est ainsi que l'on peut assister à ce spectacle ahurissant: quelques mois après que des dizaines de milliards ont été dépensés dans l'affaire de la Générale, cette même Générale menaçait les ACEC de faillite si les prépensionnés (!) ne cédaient pas 6% de leurs revenus. Tant que l'anarchie privée établira ses lois, la vitalité d'une minorité signifiera l'incertitude et la misère pour la majorité.

## Notes :

1. Financieel Economische Tijd, 10 mai 1989.
2. Bruno DETHOMAS, José-Alain FRALON, *Les milliards de l'orgueil*, Gallimard 1989, p. 128.
3. Alain MINC, *L'après-crise est commencée*. Gallimard-Idees, Paris 1982, p. 258.
4. *Echo de la Bourse*, 'Raid sur la Générale', p. 11.
5. *Trends/Tendances*, 8 octobre 1987.
6. *Le Nouvel Economiste*, 31 octobre 1986.
7. Hubert BONIN, *Suez. Du canal à la finance (1858-1987)*, Ed. Eco-nomica, Paris 1987, p. 621.
8. Déclaration de presse.
9. DETHOMAS, *op. cit.*, p. 56/p. 138.
10. Bruno DETHOMAS, *Le Monde Affaires*, 'L'ingeniere' bat les cartes, 24 septembre 1988.
11. *L'Expansion*, 15 avril-5 mai 1988.
12. Interview à la chaîne française Europe-1, 4 avril 1989.
13. *Financieel Economische Tijd*, 14 juin 89.
14. Interview à la RTBf, 10 avril 1989.
15. *Financial Times*, 13 avril 1988.
16. *Business Week*, 12 juin 1989; *Communications Week*, 26 juin 1989.
17. *Echo de la Bourse*, 17 mai 1988.
18. Alain MINC, *op. cit.*, p. 30-31.
19. Paul MANDY, *Le Soir*, 'Société Générale: propriété ou revenu?', 18 février 1988.
20. Rapports Annuels de la Banque Nationale.
21. Frédéric F. CLAIRMONTE, *Le Monde diplomatique*, novembre 1987; les chiffres cités proviennent de 'Audition devant la commission d'enquête du Sénat, 99ème Congrès'.

## ***VI. L'Etat, la nation et le nationalisme***

Jacques van der Schueren, qui fut longtemps un des personnages clés de la Générale - il en dirigeait le secteur énergétique - était sur le point de quitter le groupe que ce qui devait arriver arriva... La Générale fut attaquée.

Six mois avant le raid de De Benedetti, le vice-gouverneur, aujourd'hui retraité, déclara dans une interview accordée au *Financieel Economische Tijd*, en évoquant la possibilité d'une attaque sur Tractebel (dont il était également président): "Je ne peux pas m'imaginer que l'Etat belge permette une telle chose sans réagir. Ce que l'Etat pourrait faire n'est peut-être pas évident, mais en tout cas il pourrait faire comprendre aux personnages qui veulent jouer à ce petit jeu que leur avenir serait loin d'être rosé. C'est quand même ce qui s'est passé dans l'affaire de la Royale Belge. Personne n'a empêché monsieur Bébéar (du groupe d'assurances français AXA, ndlr) d'acquérir une position importante, mais on lui a fait comprendre qu'il ne devait pas se montrer trop gourmand".<sup>1</sup>

Van der Schueren avait de bonnes raisons d'être confiant. Tractebel contrôle la quasi-totalité du secteur belge de l'électricité. Stratégiquement parlant, il serait impensable que l'on en cède le contrôle à l'étranger...

Van der Schueren avait d'autres raisons de faire confiance à l'Etat : plus de 150 ans de 'relations familiales' entre les gouvernements successifs et la Générale, cela laisse des traces. On n'abandonne pas sa famille... Et le vice-gouverneur savait de quoi il parlait: comme politicien libéral, il fut lui-même ministre des Affaires économiques au cours des années soixante, responsable entre autres de la mise en route des premières centrales nucléaires qui allait tant rapporter à la Générale.

Qu'aurait donc répondu van der Schueren à la question: et s'il y a un raid sur la Générale? Sans doute aurait-il répondu "Qui attaque la Générale, s'attaque à la Belgique". Dans le style du journal français *Libération* qui l'annonça dans sa manchette du 19 janvier 1988: 'De Benedetti à l'assaut de la Belgique'. L'Etat belge veillait donc, mais veillait-il bien?

### **Une guerre de tranchées**

Le gouvernement a bel et bien joué un rôle dans l'affaire de la Générale. Discrètement, mais clairement, il intervint en transformant l'attaque-surprise de De Benedetti en bataille d'usure.

A défaut d'une législation appropriée - le projet de loi Eys-kens était devenu la victime des conflits communautaires - la tâche principale des pouvoirs publics consistait à tourner autour du pot, à bloquer l'offensive du financier italien pour donner au holding le répit qu'il lui fallait pour organiser sa défense. Cette stratégie fut scrupuleusement suivie par Mark Eyskens, le ministre des Finances du gouvernement Martens VII assisté par la Commission bancaire, dont le président, Walter Van Gerven, avait jadis été administrateur de la Banque Bruxelles-Lambert.

Le premier signe dans ce sens fut la suspension pour 48 heures de la cotation des parts de réserve le 18 janvier 1988. Cette décision fut prise par Mark Eyskens, sans que la Générale le lui ait demandé, ce qui aurait été la procédure habituelle. "Il existe des soupçons", se défendit Eyskens, "que les achats récents sur la place financière de Bruxelles constituaient en fait une OPA irrégulière qui dérangeait la transparence du marché." Le véritable but de cette déclaration était d'empêcher le raider d'acheter davantage d'actions.

La deuxième démarche des pouvoirs publics, et ce en collaboration avec la Générale, fut le lancement d'une contre-campagne pour freiner l'OPA. Le thème restait l'irrégularité de l'OPA. A l'occasion de la première conférence de presse sur l'affaire, le lendemain de l'OPA, Lamy lança: "Il faut se demander quand l'OPA a commencé et si les choses se sont passées réglementairement". Eyskens s'exprima plus

franchement: "Ce que nous vivons aujourd'hui ressemble plutôt à une entrée par effraction".<sup>2</sup> Le lendemain, la Commission bancaire appuya ses déclarations: "Il nous faut déterminer si les transactions boursières des derniers jours forment oui ou non la première étape d'une OPA qui aurait été lancée clandestinement et qui se poursuivrait ouvertement".<sup>3</sup> Et le lendemain, la Commission bancaire annonçait sa décision attendue: elle considérait que l'OPA avait en fait été entamée la semaine précédente, sans que la communication en ait été faite, et que donc l'OPA n'était pas réglementaire. En d'autres termes, cela donnait tous les droits à la Générale de se défendre par le biais d'une augmentation de capital encore moins réglementaire.

Ces remarques manquaient de crédibilité. D'abord, en l'absence de toute disposition légale, l'achat d'actions en Bourse était évidemment absolument régulière. Cerus n'annonça l'OPA à la Commission bancaire que le mardi 18 janvier, parce qu'il n'y avait pas d'OPA auparavant. En outre, il était étrange que la Commission bancaire se soit jetée sur l'OPA de De Benedetti et non sur l'augmentation de capital nocturne de la Générale. Non seulement elle avait récemment empêché une telle procédure à Assubel - qui se défendait contre la Générale (!). Elle justifia même cette intervention récente dans son dernier rapport annuel; ce que le juge Duplat du tribunal de commerce invoqua à son tour pour déclarer illégale l'augmentation de capital de la Générale. Ainsi, la Commission bancaire se plaçait de plus en plus dans une situation indéfendable: par rapport à De Benedetti elle estimait que l'OPA avait commencé la semaine précédente. Devant Duplat, elle arguait que l'OPA n'avait pas encore été officiellement introduite dans la nuit de dimanche à lundi et que l'augmentation de capital était donc admissible. D'autre part, il apparut que la Commission bancaire avait changé d'avis (suite à des pressions?) par rapport à son point de vue antérieur. Pendant la semaine avant le raid, lors de la publication de son rapport annuel, elle laissa entendre sans ambiguïté qu'elle était opposée à une utilisation éventuelle des nouvelles actions sans droit de préférence en cas d'OPA. "La Commission bancaire pousse le pirate dans le dos", titra *De Standaard* à cette occasion.<sup>4</sup>

La thèse de l'irrégularité donna l'occasion à la Commission bancaire de demander des informations complémentaires auprès du groupe Cerus afin de retarder la date initiale de l'OPA. Le 2 février 1988, l'organisme de contrôle des banques et de la Bourse, qui aurait normalement dû donner le feu vert à De Benedetti, remit sa décision d'une semaine, sous prétexte qu'il y avait un manque de clarté sur le marché des parts de réserve. On posa à De Benedetti des conditions impossibles à remplir: la levée de l'incertitude à propos des droits de vote des parts de réserve nouvellement créées et que le juge Duplat venait de suspendre et la révélation de la composition exacte de l'actionnariat de la Générale au moment du lancement officiel de l'OPA. L'Italien ne pouvait jamais satisfaire à ces conditions. Une semaine plus tard, lorsque la défense semblait bien s'organiser, la Commission bancaire laissa tomber ses propres objections, parce qu'elle ne pouvait "probablement pas s'attendre à un complément d'information". L'OPA put donc enfin démarrer, mais on était déjà le 15 février, un mois après l'arrivée du Turinois en Belgique.

Entre-temps, bien des choses avaient changé. Le 2 février 1988, un raider 'ami', le groupe Suez, était réellement entré en lice. Pendant que Walter Van Gerven faisait traîner l'OPA de Cerus, Suez acquérait ses 10 premiers pour-cent. Lorsque l'OPA démarra, Suez avait déjà acheté 20%. Pourquoi Van Gerven n'a-t-il jamais soufflé mot sur l'OPA cachée de Suez? A ce moment-là, seuls 15% du capital du holding n'avaient pas encore été cédés. Les 85% restants se trouvaient entre les mains du camp De Benedetti ou de Suez, avec un léger avantage pour le holding français. En l'absence d'une législation appropriée, la Commission bancaire et l'Etat ont donc joué leur rôle à la perfection.

Plus tard, Van Gerven admit d'ailleurs son 'rôle politique' et il défendit son attitude. Si l'on en croit les déclarations de Van Gerven dans son allocution d'adieu, il appartenait à la Commission bancaire de veiller à 'l'intérêt général': "Notre tâche est d'interpréter les textes de loi en fonction des conditions spécifiques". Il ne se cache pas qu'il a voulu donner une chance à André Leysen de mettre sur pied un 'groupe belge'. "Lorsqu'il apparut que cette formule n'était pas réalisable et que le gouvernement n'avait pas pris de position claire sur les aspects d'intérêt général, la Commission a traité le dossier sur le plan technique."<sup>5</sup>

## Deux tendances

Pendant tout ce temps, la Commission bancaire travaillait sous la protection du ministre des Finances, Mark Eyskens. On ne constatera que plus tard le caractère étroit de cette collaboration.

Le 1er février, Mark Eyskens écrivit une lettre à la Commission bancaire félicitant celle-ci de sa conduite. Après consultation avec le Premier ministre et avec le gouverneur de la Banque Nationale (Jean Godeaux), Eyskens avertit Van Gerven "qu'il est de l'intérêt du pays que la SGB reste dans les mains belges".<sup>6</sup> Le lendemain, la Commission bancaire reporta une fois de plus sa décision.

Eyskens suivait une ligne politique claire, une ligne qu'il avait déjà annoncée en août 1987: "Les pouvoirs publics ne pourront pas tolérer que de grandes entreprises tombent entre des mains étrangères".<sup>7</sup> Il répéta encore son point de vue dans une interview accordée à la télévision britannique le 2 février: "Nous déplorerions qu'un Italien ou un groupe italien ne prenne le contrôle de la Générale".

Mais lorsque Walter Van Gerven demanda si on pouvait le 'couvrir' politiquement, Eyskens se heurta à un gouvernement très divisé. L'opposition au sein du gouvernement était menée par le ministre des Affaires économiques, Philippe Maystadt, suivi par les ténors libéraux Jean Gol et Guy Verhofstadt. Trois vice-premiers-ministres, ce n'est pas une mince affaire. Ils reprochèrent tous trois à Eyskens d'agir au nom du gouvernement et, pire encore, d'exercer des pressions en son nom sur la Commission bancaire. Maystadt trouvait qu'Eyskens allait trop loin dans sa lettre, "tant pour ce qui est de la forme que pour le choix du moment où le message a été envoyé".

Un comité ministériel spécial réuni le 5 février ne prit pas de position officielle.

Deux tendances se heurtaient au sein du gouvernement. D'un côté, il y avait l'alliance classique du grand capital 'national' et de ses représentants dans l'appareil d'Etat; d'autre part, il y avait les porte-parole du grand-capital résolument porté vers l'internationalisation et l'intégration européenne.

Cette deuxième tendance n'était pas non plus indifférente aux 'intérêts stratégiques' de la nation, comme cela apparaissait à la lecture d'une lettre de Maystadt adressée au *Soir*. Le ministre y énumérait trois domaines qui devaient être sauvegardés si la Générale tombait entre des mains étrangères:

"Par intérêts stratégiques, le gouvernement entend:

1. pour des raisons évidentes de sécurité et de conditions en approvisionnement en énergie du pays, le secteur énergétique belge dans lequel la SGB détient d'importantes participations;
2. les activités contrôlées par la SGB et dont toute modification des conditions d'exercice pourrait porter atteinte aux relations entre notre pays et la République du Zaïre;
3. pour des raisons de défense notamment, les activités contrôlées par la SGB assurant l'approvisionnement en matières premières sensibles (cobalt, tantale)".<sup>8</sup>

Ce texte contient un aveu extrêmement rare, dans le sens que les matières ayant trait aux 'intérêts stratégiques' du pays sont l'enjeu de l'affrontement entre des intérêts privés. Que tout l'approvisionnement énergétique et la politique énergétique peuvent être 'achetés' en Bourse ou par vente publique. Un aveu également de l'importance stratégique des relations néocoloniales avec le Zaïre, ce qui allait être amplement confirmé au cours des mois suivants. Maystadt voulait préserver ces intérêts au moyen d'accords avec l'actionnaire principal, comme cela apparut clairement à la lumière des discussions qu'il eut avec le prétendant De Benedetti le 1er février. Sa préoccupation principale se limitait à l'obtention des prix énergétiques les plus favorables pour l'industrie nationale. Il déclara se

contenter de nommer un commissaire au conseil d'administration des compagnies d'électricité si le besoin l'exigeait.

## **L'internationalisation et les Etats nations**

Après avoir constaté que la Commission bancaire s'était manifestement heurtée aux limites de son pouvoir et de ses possibilités dans l'affaire de la Générale, Van Gerven se demanda dans cette même allocution "s'il n'en est pas ainsi pour l'ensemble du système politique en Belgique".<sup>9</sup> Une question qui vient à point en effet, sur la marge de manœuvre et le rôle des Etats nations dans une économie de plus en plus internationale.

La phase actuelle d'internationalisation a de nouvelles caractéristiques. La formation de réseaux financiers internationaux nous conduit vers une période où la propriété privée des moyens de production devient de moins en moins localisable au niveau national.

La crise internationale, la déréglementation, la nouvelle technologie et la globalisation financière accélèrent le processus par lequel le grand-capital choisit d'opérer dans le monde entier. Cela ne met pas directement en cause l'existence des Etats nations, et encore moins leur utilité pour le capital financier international. Mais bien leur rôle exact. Le système 'Etat nation - capital national' est mis à rude épreuve par la globalisation de l'économie mondiale.

L'Europe de 1992 joue évidemment un rôle important dans ce processus. A mesure que l'unification économique devient une réalité, les compétences économiques et financières se déplacent de plus en plus vers le plan supranational, et plus encore pour ce qui est de la nouvelle technologie. Ceci doit inévitablement être suivi d'une plus ample unification monétaire; la nécessité d'une unification politique deviendra toujours plus grande. La superstructure suit toujours l'infrastructure. Le grand-capital veut constituer le capitalisme monopoliste d'Etat à l'échelle européenne. Les De Benedetti et consorts se battent pour cet objectif, tout en affirmant clairement les relations de pouvoir: "L'Europe qui est en train de se faire sera à 90% celle des entrepreneurs et à 10% seulement celle des politiques."<sup>10</sup>

Pour tous les gouvernements européens, se pose la question suivante : dans quelle mesure faut-il protéger 'ses' capitalistes et les défendre contre des groupes étrangers et dans quelle mesure doit-on subordonner ce réflexe nationaliste au renforcement collectif européen par rapport aux rivaux japonais et américains.

Il est évident qu'un pays comme la Belgique est parmi les premiers à être confronté à ce choix.

L'exiguïté du marché national a comme contrepartie une grande ouverture de l'économie. Lorsque la première étape du 'marché européen' fut réalisée à la fin des années cinquante, la Belgique ouvrit résolument ses portes. Ainsi, devint-elle la tête de pont par excellence, pour les multinationales américaines. "La Belgique s'est bien vendue", écrivit le journal français *L'Expansion* en 1971.<sup>11</sup> La politique économique du gouvernement belge eut plus qu'ailleurs le souci d'aider les multinationales, surtout les implantations américaines et allemandes.

Politiquement, l'establishment belge était et est complètement sur la longueur d'ordre atlantiste. L'enchevêtrement entre les intérêts américains et les groupes capitalistes nationaux traditionnels est parfaitement matérialisé dans la 'Société Générale' et ses prolongements zairois.

Sous l'impulsion du nouveau contexte mondial, une nouvelle génération de capitalistes et de politiciens plus 'européens' a gagné rapidement de l'influence, sans pour autant mettre en cause la fidélité à l'alliance atlantique. Néanmoins, cette situation ambiguë ne manque pas de créer des tensions, comme la confrontation Eyskens-Maystadt dans le gouvernement Martens VII le confirme.

D'une part, la division du gouvernement n'a pas empêché une protection 'nationale' effective contre 'l'assaillant étranger'. D'autre part, la protection nationale n'a pas pu éviter que le contrôle sur la Société Générale de Belgique soit aujourd'hui en France.

Cette arrivée des Français avait d'ailleurs déjà été précédée par plusieurs petites 'prises': Marie-Thumas, les Câbleries de Charleroi, Marabout, Bell Téléphone, General Biscuit, Royale Belge. Sans oublier les contrôles mixtes (Assubel, les ACEC, etc.) et l'influence de groupes à dominance française comme Cobepa.

Pourtant, "à aucun moment on a assisté à une sorte de réflexe national de la part de la classe dominante", écrivent Dethomas et Fralon, journalistes au *Monde*, dans un livre consacré au raid sur la Générale.<sup>12</sup> Ils imaginent probablement les scènes que provoquerait en France un raid étranger sur Suez ou Paribas.

Dans aucun autre pays européen, on ne peut concevoir, en effet, la vente d'une part aussi importante des avoirs nationaux. Toutes les OPA étrangères se sont heurtées jusqu'ici à une résistance bien organisée du gouvernement français. C'était le cas, entre autres, lors de l'attaque de De Benedetti sur Valeo. Même dans ce pays ultra-libéral qu'est la Grande-Bretagne, le gouvernement ne resta pas insensible à l'appel de British Petroleum (BP) pour la défendre du Koweït. En Allemagne, la réglementation est si compliquée que peu de raiders étrangers ne s'y risquent.

Pour les privatisations en France et en Angleterre, une limite maximale a été fixée à l'influence étrangère, afin d'éviter que des industries nationales ne tombent entre les mains de groupes étrangers. En France, cette barre a été établie à 20%. Au cours de l'histoire de la Générale même, le ministre français Balladur décréta une nouvelle législation anti-raider pour faciliter la défense contre les intrus.

Certes, la nation n'a pas disparu des calculs et des stratégies économiques. Même les champions d'un 'monde sans frontières' ou d'une 'Europe unie', comme De Benedetti, n'hésitent pas à organiser une agitation nationaliste lorsqu'ils sont eux-mêmes menacés par 'l'ennemi étranger'. L'Italien en a donné un excellent exemple. En janvier 88, il prêchait que "l'avenir de la Belgique ne peut être qu'en Europe". En avril 88, il excita le nationalisme italien contre AT&T, qui voulait s'emparer d'Olivetti. "La nuit dernière, il y avait de la musique dans les rues d'Ivréa", dit De Benedetti après sa 'victoire' sur l'agresseur américain. "Les gens ont fêté le fait qu'Olivetti va rester italien. Certains de nos administrateurs ne purent contenir leurs larmes à cette occasion."<sup>13</sup>

L'unification européenne et l'internationalisation ne vont pas éliminer du jour au lendemain l'ancrage national des groupes et monopoles nationaux. Le capitalisme monopoliste d'Etat, cédera graduellement la place à une structure supranationale, recouverte par un appareil étatique européen. Le fameux discours de Thatcher à Bruges en septembre 88 montre l'ampleur des résistances politiques au transfert de la souveraineté nationale à une entité supranationale. "Pas question", dit la 'dame de fer'. C'est probablement un combat d'arrière-garde, mais celle-ci est encore loin d'être désarmée.

### **Sur l'ancrage belge...**

Le rôle le moins honorable dans toute cette affaire, c'est André Leysen qui l'a joué. L'homme qui a vendu l'entreprise Gevaert, un de ces monuments flamands, au groupe allemand Bayer en 1980, se présentait ici comme le sauveur de l'ancrage belge. L'homme qui a manipulé les droits de succession pour frauder le fisc, cet homme-là surgissait soudainement dans cette affaire comme la conscience de la nation. L'homme qui a joué de tous les nationalismes pour se vendre finalement au plus offrant et pour empocher en passant la coquette plus-value de plus de 3 milliards. C'était tellement grossier que même une partie de ses congénères en sont restés pantois.

"En fait, je suis un homme qui pense au niveau international. (...) Le nationalisme m'est tout à fait étranger", déclara André Leysen en cédant Gevaert à Agfa-Bayer.<sup>14</sup> En disant cela, il était fort proche

de la vérité. Le grand capital n'a pas de patrie, il s'adapte à tous les nationalismes pour en tirer un maximum de profits. La recherche des profits et du pouvoir sont des motifs qui dépassent tous les nationalismes étroits. Dans ce domaine, la profession de foi de Leysen est identique à celle de De Benedetti: "On doit dépasser ce concept de nationalité. L'Europe qui va être faite par les entrepreneurs a déjà assez d'obstacles sur sa route du fait des bureaucrates et des politiques pour que les entrepreneurs n'en rajoutent pas".<sup>15</sup>

Mais Leysen a un 'flair' pour les affaires. Depuis la vente de Gevaert, il lui reste le holding Gevaert Photo Produkten, qui recherche constamment les investissements les plus intéressants adaptés à ses fonds propres de 12 milliards. Lui qui passe pour un 'industriel', admet franchement que la stratégie industrielle, cela le laisse froid, et que seul le rendement de ses placements l'intéresse: "Nous n'optons pas pour la puissance, mais plutôt pour le bien-être de nos actionnaires".<sup>16</sup> Et il ajouta fièrement: "Depuis le début des années 80, déclarait Leysen avec fierté, la cotation boursière des actions de mon holding a été multipliée par un facteur de huit".

Dès le début du dossier de la Générale, Leysen a 'senti' les chances qui s'offraient à lui et il a brandi le drapeau national. Il revint précipitamment de Vienne en tant qu'actionnaire minoritaire (2,2%) pour offrir ses services à la direction désarçonnée de la Générale. "D'abord traître à la nation, puis héros de la nation?", écrivait le journal allemand *Frankfurter Allgemeine Zeitung*.<sup>17</sup> Le journal rappelait aussi que Leysen avait jadis reçu la Grande Croix du Mérite en RFA, pour services rendus à ce pays! Internationaliste, ou héros national à multiples patries?

Pour la Générale, Leysen cadrait bien en ce début d'affaire avec le personnage qu'il fallait pour contrer De Benedetti: Belge, Flamand et appuyé par de puissants groupes internationaux européens, aussi bien du côté allemand que français (par Cobepa). Ainsi le verra-t-on cette fois-ci dans la peau du 'Belge', défendant l'intégrité nationale de la Société Générale et de la patrie tout entière. Notamment, au moment de conclure le premier accord entre le front belge et Suez, il en appela à la protection de l'intérêt général du pays: "S'il n'y a pas de ratification par les partenaires belges, De Benedetti sera le maître du jeu. Ce serait une chose grave, et la responsabilité serait alors entre les mains du gouvernement, qui n'aurait plus d'interlocuteur valable en ce qui concerne des secteurs vitaux pour la Belgique. Cela poserait un problème politique grave en Belgique".<sup>18</sup>

A ce moment-là, on aurait même cru que Leysen pouvait prendre en main la destinée de la Générale, rien qu'en manœuvrant habilement comme porte-parole des 'actionnaires belges', dont les AG, Lessius, Ibel, Cobepa, Artois, l'ABB, la Royale Belge et Gevaert (avec 23% des actions) et comme porte-parole d'un syndicat d'actionnaires internationaux qui voulait acheter pour 30 milliards de FB les nouvelles actions de l'augmentation de capital bloquée. Mais le patriotisme des différents alliés de Leysen se rétrécit comme une peau de chagrin à mesure que les parts de réserve haussaient de valeur. "Dans le cas de la Générale, dira Leysen, presque tout le monde en Belgique a choisi pour réaliser la plus-value de ses actions. Les seuls qui ne l'ont pas fait, ce sont les AG."<sup>19</sup> Et Leysen ne voulut certainement pas être plus catholique que le pape...

La vente par Leysen de ses actions à De Benedetti, rapporta au Flamand 3,3 milliards de FB, alors qu'il avait investi 1,5 milliards de FB dans des actions de la Générale à un coût moyen de 2.400 FB l'action au lendemain du krach boursier d'octobre 87. En échange, il reçut 22,5% des actions du holding 'Europe 92' de De Benedetti, qui contrôlait 16% du capital de la Générale. Par cet échange d'actions, Leysen augmenta sa participation dans la Générale de 2,2 à 3,6%, ce qui lui laissait environ un demi-milliard de FB de plus-value. Lorsqu'il quitta définitivement l'arène après l'armistice Cérus-Suez (juin 88) et qu'il vendit ses actions à Suez, il avait finalement 5 milliards de FB en main, dont 3,5 milliards de FB de plus-value! Pas mauvais pour avoir joué les premiers rôles devant les caméras pendant un mois. Dans l'introduction de son 'guide de management', il avait précisé: "Je me sens citoyen du monde, Européen, Belge, Flamand et Anversois. Quelle est la priorité? La raison nous dit que nous sommes des citoyens du monde, mais nos sentiments nous lient à notre environnement direct. Nous devons nous adapter à cette situation".<sup>20</sup>

Parfaite adaptation de Leysen donc qui a prouvé qu'il était capable d'évaluer une situation sous le capitalisme en fonction du seul véritable critère qui compte dans ce régime: le profit.

### **... et le capital financier flamand**

Moins discuté fut le rôle qu'a joué par une série 'd'industriels et investisseurs flamands'. En fait, il y avait deux groupes en lice, pour qui l'affaire de la Société Générale a sans doute précipité leur structuration et leur sortie de l'ombre. Le premier, composé d'une multitude de spéculateurs, possédant depuis un certain temps (87?) une participation importante de 10% dans la Générale. Le deuxième, mieux organisé, de quelques dizaines d'industriels regroupés autour du groupe courtraisien Van Marcke, possédait lui-aussi un paquet de 'Générale'.

Leur conduite fut différente au cours du raid; le premier groupe visant surtout à obtenir une plus-value, le deuxième cherchant l'occasion de s'introduire durablement dans la Société Générale. Le premier groupe se fédéra autour du courtier anversoise Delen et avait fixé son prix de vente à 4.000 FB (prix d'achat 2.375 FB). En cédant à Suez leurs 10% (dans la nuit du 2 au 3 février), il remit le groupe français 'dans la course' contre De Benedetti qui possédait déjà 18,6% des actions à ce moment-là. Il put vendre ses actions sans problèmes à Suez, ce qui lui rapporta une plus-value de près de 5 milliards! Pourquoi Suez? Parce que De Benedetti avait commis la fatale erreur de refuser l'offre, bien qu'il eût une option d'achat. Avec les richesses acquises, la coalition flamande s'est rendu compte qu'elle aurait pu jouer un rôle plus important encore, avec une alliance mieux structurée. Les plus-values servirent donc à fonder un nouveau holding financier, Belcofi, prêt à accumuler à son tour des participations dans des entreprises. Les fonds de départ sont de 1,5 milliard de FB; de quoi s'acheter un bel empire industriel.<sup>21</sup>

L'autre coalition flamande suivait la voie inverse, pour aboutir au même résultat. En regroupant un nombre d'entreprises moyennes, en accumulant des réserves de l'industrie, cette coalition s'était constitué un beau pactole, dont une partie était 'placée' dans la Générale. Deux jours après l'annonce de l'OPA sur la Générale, Lessius fut créé: il s'agissait d'une sorte de banque d'affaires. Leur porte-parole était Jean Van Marcke du groupe sanitaire du même nom, établi à Courtrai. Lessius avait l'ambition de former un groupe financier qui aiderait les entreprises flamandes à surmonter leurs problèmes de croissance. Le placement dans la Générale répondait à un double objectif. D'abord, il y avait la possibilité de réaliser une opération financièrement intéressante. Contrairement à une opinion généralement répandue, Van Marcke trouvait que la Générale était une mine d'or sous-évaluée "qui cache encore nombre de plus-values, qui apparaîtront au cours des années à venir".<sup>22</sup>

D'autre part, ce groupe d'industriels flamands voulait utiliser la puissante Générale comme tremplin, avec ses ressources financières, ses relations, son rayonnement et ses contacts internationaux. "Il n'y a que quatre centres de pouvoir en Belgique", dit Van Marcke, "et la présence flamande y est très limitée. Nous cherchons une présence flamande dans des groupes ayant du pouvoir, de l'argent et du talent".<sup>23</sup> Après mûre réflexion (qui dura jusqu'au 7 février!), le groupe Lessius donna finalement sa confiance à Suez, qu'il préféra à De Benedetti. C'était bien misé, une fois de plus. Il conserva ainsi ses liens d'amitié tant avec l'ancienne direction de la Générale qu'avec la nouvelle, ce qui lui permit de continuer à travailler à la formation d'un pôle financier 'flamand'. Cela se confirma lorsque Lessius, qui n'avait qu'une participation de 0,7% dans la Générale, ne reçut pas moins deux administrateurs (Van Marcke et Van Waeyenberghe) au sein du nouveau conseil d'administration (23 membres) élu à l'assemblée générale du 14 avril 1988.

La 'flamandisation' de la Générale, c'était l'objectif le plus élevé pendant des années pour certains milieux bourgeois en Flandre. D'autres s'efforçaient depuis des années de créer une puissance financière concurrente 'pro-flamande'. Tous les participants à l'affaire de la Générale, tant Leysen que De Benedetti, tant Lippens que Suez, ont fait allusion à cette dimension et ont fait miroiter la perspective d'un renforcement de la position flamande.

En effet, au cours de ce combat, deux nouveaux pôles de concentration financière se sont mis à l'avant-plan, qui joueront certainement un rôle à l'avenir. Van Marcke précisa: "Il faut évidemment rester modeste, mais à titre d'exercice, j'ai additionné le chiffre d'affaires de toutes les entreprises présentes au sein de Lessius. Ce chiffre atteint presque celui de la Générale. Cet ensemble riche et divers de PME flamandes peut maintenant être représenté dans le grand centre de pouvoir qu'est la Générale. On s'est souvent plaint de ce que la Flandre produit 70% du PNB belge, mais qu'elle reste absente des QG financiers du pays. Les choses sont en train de changer. L'apport de la vitalité flamande constitue une chance pour la Générale même".<sup>24</sup>

Mais ce nouveau grand capital flamand naissant révèle déjà des attitudes qui sont l'inverse de l'image si complaisamment répandue du dynamisme des entreprises flamandes. La parenté avec l'establishment 'belge' est évidente, les pratiques sont aussi spéculatives et financières que celles des 'fransquillons' honnis; la stratégie de contrôle est celle du capital financier classique. Le nationalisme flamand est un levier rêvé pour acquérir plus de pouvoir, mais lorsqu'il y avait de la plus-value à ramasser, il ne fallait pas évoquer 1302. Van Marcke s'en défend: "Dans le dossier de la Générale, nous avons essayé de suivre une ligne éthique du début à la fin. Maintenant, qu'est-ce que l'éthique? Selon moi et très lapidairement, on pourrait dire que c'est de l'égoïsme à long terme, en opposition avec l'opportunisme à court terme".<sup>25</sup>

## **Un appui imprévu**

Le thème de la défense nationale était surtout avancé par René Lamy, qui s'attaqua avec un certain culot à 'l'impérialisme' de De Benedetti. Du point de vue politique, la résistance nationale fut assez remarquablement prêchée par le Parti Communiste de Belgique. Dès avant le raid, le parti avait sonné le tocsin et tenté de forcer une législation anti-raïd. Même des visites au Premier ministre Martens ne furent pas évitées. Pourquoi? "...parce que la Générale reste structurellement, directement et indirectement, le centre de gravité privé du pays. Et qu'une offensive, sauvage ou pas, sur la principale société financière belge entraînerait une déstabilisation au cœur même du système économique national. Qu'elle réussisse, et les possibilités pour l'Etat - déjà largement mises en cause aujourd'hui - d'intervenir dans les processus de décision industrielle se trouveraient réduites à néant".<sup>26</sup>

Ce point de vue conduit à la question fondamentale de savoir comment il fallait considérer la souveraineté nationale dans un tel débat. Le mouvement ouvrier a-t-il intérêt à serrer les rangs avec une partie de la bourgeoisie face aux groupes étrangers? L'autarcie constitue-t-elle une alternative ou veut-on que les coups ne soient donnés que dans un seul sens, à partir de 'notre' industrie vers l'étranger et non le contraire? Inévitablement, on se trouve ici dans le domaine du renforcement de 'l'industrie nationale' par rapport à la concurrence étrangère, avec des barrières de protection et l'appui de l'Etat. Cette position est, par exemple, défendue avec force par le PC français dans des situations de crise, comme celle de la sidérurgie, de l'automobile, etc. Face à la tendance croissante d'internationalisation de l'économie capitaliste, est-il possible de se replier sur une plateforme de souveraineté nationale, comme le PC français le voudrait?

L'internationalisation crée des liens complexes entre des groupes financiers et industriels allemands, français et belges. La concentration internationale des groupes capitalistes entraîne que les stratégies antisociales se répandent à la vitesse de l'éclair par un processus de surenchère. On peut difficilement accepter l'idée que le mouvement ouvrier aurait avantage à protéger la souveraineté nationale de ces groupes. La stratégie de profits d'une Générale 'belge' serait-elle moins 'déstabilisatrice' que celle d'une SGB 'française' ou 'italienne' ? L'internationalisation montre avec une évidence croissante que les travailleurs et les peuples au-delà des frontières partagent le même sort. Partout, ils doivent faire face aux mêmes monopoles, aux mêmes groupes et aux mêmes stratégies patronales. Face à l'Euro-phorie des bénéficiaires et de la compétitivité, il existe d'autres idées sur la société, d'autres objectifs sociaux, une autre vision de l'avenir. La seule alternative à un repli sur la réalité nationale, c'est de défendre ces idées à un niveau plus global, celle de la solidarité internationale.

## Notes :

1. *Financieel Economische Tijd*, 26 juin 1987.
2. *Echo de la Bourse*, 19 janvier 1988.
3. *Echo de la Bourse*, 'Raid sur la Générale', p. 28.
4. *De Standaard*, 16-17 janvier 1988.
5. Allocution devant le Centre d'Etude du Système Financier, *Financieel Economische Tijd* et *Echo de la Bourse*, 30 septembre 1988.
6. Martine VANDEN DRIESSCHE, *Poker d'enfer, OPA sur la Générale de Belgique*, Fayard, Marabout, Allier 1988, p. 114.
7. *Financieel Economische Tijd*, 13 août 1987.
8. *Le Soir*, 5 mars 1988.
9. *Echo de la Bourse*, 30 septembre 1988.
10. Forum de la revue française *L'Expansion*, Paris 18 avril 1989; *La Libre Belgique*, 19 avril 1989.
11. *L'Expansion*, 'La Belgique s'est bien vendue', mai 1971. Le sous-titre était: 'L'économie belge n'existe plus, c'est ce qui l'a sauvée'.
12. Bruno DETHOMAS, José-Alain FRALON, *Les milliards de l'orgueil*, Gallimard 1989, p. 201.
13. *Financial Times*, 13 avril 1988.
14. René DE PRETER, *Les 200 familles les plus riches*, EPO Berchem 1983, p. 181.
15. Forum de la revue française *L'Expansion*, Paris 18 avril 1989; *La Libre Belgique*, 19 avril 1989.
16. *Financieel Economische Tijd*, 27 avril 1988.
17. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 3 février 1988: 'Zuerst Landesverrà-ter, dann Held der Nation?'
18. *Echo de la Bourse*, 12 février 1988.
19. *Financieel Economische Tijd*, 27 avril 1988.
20. André LEYSEN, *S'engager et puis voir, les crises sont des défis*, Ed. Duculot, Gembloux 1984, p. 8.
21. *Financieel Economische Tijd*, 6 mai 1988.
22. *Financieel Economische Tijd*, 2 juillet 1986.
23. *De Morgen*, 22 avril 1988.
24. *Financieel Economische Tijd*, 4 mai 1988.
25. *Financieel Economische Tijd*, 4 mai 1989.
26. M.G. MAGIS, *Le Drapeau Rouge*, 18-19 juillet 1987.

## ***VII. Que fera Suez de la Générale?***

"Un chevalier blanc, lorsqu'il doit rentabiliser son investissement, apparaît bien vite à l'entreprise défendue comme un chevalier gris." C'est Gérard Worms qui le dit, l'un de la bande des cinq de Suez. Pas à propos de la Générale bien sûr, mais à propos de l'opération de sauvetage' de 1968, quand Suez se porta à la rescousse de Saint-Gobain, attaquée par BSN.<sup>1</sup>

Dès son entrée victorieuse à la Générale de Belgique, Suez ne laissa planer aucun doute sur la réalité du pouvoir. Dans un dossier explosif, la revue française *Expansion* révéla les états d'âme satisfaits qui régnaient chez les chevaliers généreux de la rue d'Astorg à Paris.

Le patrimoine immobilier de la SGB était considérable, y constata-t-on: "Près du tiers de Bruxelles lui appartient". Et puis, "la banque d'affaires Tanks semble être une cagnotte fantastique", saliva Bernard Egloff. "Suez n'a pas fini de fouiller tous les greniers pour y trouver les autres trésors cachés", ajouta *l'Expansion*. "Ils seront vendus en fonction des besoins de financement du groupe." Finalement apprit-on, "dans le domaine des grandes orientations stratégiques, Suez sera seul maître des décisions".<sup>2</sup>

Avec la prise de contrôle de la Générale, Suez mit la main sur un groupe qui avait beaucoup plus d'assise industrielle qu'elle-même. En Belgique, la Société Générale avait acquis la fâcheuse réputation de se cantonner dans la finance et les services. Mais comparée à Suez, la Générale est un groupe super-industriel.

### **Le canal nationalisé**

La Compagnie de Suez fut fondée le 15 décembre 1858 par Ferdinand de Lesseps en vue de financer la construction et l'entretien du canal de Suez qui relie la mer Rouge à la mer Méditerranée. Pendant près de cent années, elle vit des droits de passage qu'elle percevait auprès des bateaux qui empruntaient le canal. C'était très lucratif.

On estime que, de 1858 à 1914, le canal coûta 675 millions de francs français (433 pour la construction et 242 pour l'amélioration). Le premier dividende ne fut versé qu'en 1875, c'est-à-dire que l'actionnaire a dû patienter. Mais, la Compagnie se rattrapa par après versant jusqu'en 1914 2.347 millions de francs français à ses propriétaires, soit trois fois et demie le coût du canal.<sup>3</sup>

En 1956, le président égyptien Nasser nationalisa le canal, ce qui provoqua l'ire des Français et des Anglais, à l'époque actionnaires majoritaires de Suez et important utilisateur du cours d'eau artificiel.

La guerre qui s'ensuivit n'empêcha pas la Compagnie de perdre son principal actif et de devenir une coquille vide. La question se posait de savoir s'il fallait dissoudre la société ou poursuivre quand même. La direction de Suez décida de se diversifier et de devenir un véritable groupe financier.

C'est que la cagnotte déjà coquette de bénéfices engrangés par l'administration du canal était encore alimentée par l'indemnisation que devait payer l'Egypte, 2,5 milliards de nouveaux francs français (± 25 milliards de FB en ces temps).<sup>4</sup>

Avec cet argent, Suez se lança dans la reconversion, mais sans plan précis. En fait, elle prit ce qui lui tombait sous la main. En 1966, elle s'empara de Pont-à-Mousson, une firme sidérurgique d'une certaine notoriété. Un an plus tard, ce fut au tour de la Lyonnaise des Eaux et, en 1968, Suez rafla Saint-Gobain, le géant verrier, au nez et à la barbe d'un raider de l'époque, le groupe alimentaire français BSN.

Cette affaire de Saint-Gobain permit à la Compagnie de s'affubler pour la première fois du titre de chevalier blanc, c'est-à-dire de l'entreprise qui en sauve d'autres des assauts d'autres groupes plus voraces.

Cette image fut renforcée lorsque se déclencha la guerre sur les banques françaises à la fin des années soixante. Paribas, l'autre grand holding de l'hexagone, jeta son dévolu sur deux institutions de dépôt et de crédit qui avaient l'avantage de posséder de nombreuses agences à travers le pays, le Crédit du Nord et surtout le Crédit Industriel et Commercial (CIC). Suez se proposa de 'défendre' les deux banques si bien que les deux ennemis de la finance française parvinrent à se neutraliser, chacun ayant une participation importante, mais insuffisante pour prendre le contrôle des deux proies.

Ce n'est que le 10 septembre 1971 que la situation fut débloquée. Paribas conserva le Crédit du Nord. Suez acquit définitivement le CIC, mais dut céder l'une de ses anciennes possessions, la Banque de l'Union Parisienne, à son concurrent.

Dans les années 70, Suez devint une véritable institution. Elle contrôlait un ensemble industriel considérable, avec Saint-Gobain qui avait fusionné avec Pont-à-Mousson. Elle disposa surtout d'un vaste réseau bancaire (avec la Banque Indosuez) et ses relations avec les pouvoirs publics n'étaient pas négligeables. Son image de groupe financier établi et plutôt sclérosé était fort comparable à celle de la Société Générale en Belgique.

En 1981, elle fut nationalisée par le nouveau gouvernement socialiste de Pierre Mauroy, tout comme, d'ailleurs, Paribas, Saint-Gobain (qui devint indépendant par la même occasion), la CGE et d'autres. Deux ans plus tard, Jean Peyrelevade, alors directeur adjoint du cabinet de Pierre Mauroy et militant PS, fut nommé à sa tête. Il transforma l'ancienne organisation quelque peu tentaculaire de Suez en une banque d'affaires plus petite, plus souple, plus dynamique, en d'autres termes, plus agressive. Il coupa le cordon qui liait le CIC à Suez.

Le mariage n'avait jamais été réellement consommé, les structures des deux organismes restant séparées. Peyrelevade poussa le pôle bancaire du groupe dirigé par la Banque Indosuez à dédaigner quelque peu la collecte des petits dépôts et à rechercher la clientèle des entreprises. A ce moment, les marchés financiers étaient en plein boom et Peyrelevade voulut en profiter en introduisant l'Indosuez comme leader sur les euromarchés, dans les activités de gestion de portefeuille ou d'acquisitions et de fusions, sur le marché à terme,... Bref, la grande finance internationale. Dans ce but Indosuez renforça sa présence internationale en consolidant ses dépendances de Londres, de New York et de Tokyo, les trois plus grands marchés financiers du monde.

En 1986, la banque avait sous son contrôle 41 succursales, 16 bureaux de représentation et 39 filiales ou banques affiliées. Depuis 1981, son personnel à l'étranger dépassait celui occupé en France (un peu moins de 3.000 à l'époque, 5.000 en 1986 contre 8.000 à l'étranger). Plus de la moitié de ses opérations étaient effectuées en devises. En France, Indosuez absorba plusieurs banques de moindre importance, la Hénin, Sofinco, la Banque parisienne de crédit, la Banque Vernes.

Par contre, dans l'industrie, Suez se contenta de prendre des participations minoritaires, préférant s'associer avec de 'grands capitaines' comme Bouygues, De Benedetti au sein de Valeo ou Jérôme Monod au sein de la Lyonnaise des Eaux.

Renaud de la Genière, ancien gouverneur de la Banque de France nommé à la tête de Suez en 1986 par le gouvernement Chirac, explique la philosophie du groupe: "Nous souhaitons investir pour une longue durée dans les entreprises où nous entrons, parce que la rentabilité industrielle ne se dégage et ne s'apprécie que dans le moyen ou le long terme. Nous n'entrons pas par effraction dans ces entreprises. Nous le faisons toujours en accord avec les dirigeants. De même que nous souhaitons demeurer minoritaires. Nous ne sommes pas des opérateurs industriels, mais des partenaires financiers".<sup>5</sup>

Bref, la nationalisation a permis de dégraisser et de dynamiser Suez, de placer aux postes des hommes plus jeunes comme Gérard Worms, chargé de la politique industrielle du groupe, ou Patrick Ponsolle, responsable de la stratégie internationale.

En 1984, le périodique français *L'Expansion* analyse le changement au sein du holding depuis l'étatisation: "Entre le groupe que dirigeait Michel Caplain (président de Suez de 1971 et 1981 - ndlr) et celui que gouverne aujourd'hui, avec la même autorité, Jean Peyrelevalde, il y a au départ une différence de fond. Le premier se donnait les ambitions de ses moyens, tandis que le second veut se donner les moyens de ses ambitions. Ce volontarisme est exposé au risque d'erreur dans ses paris sur l'avenir. Or, plus encore que celui d'entrepreneur, le métier de banquier d'affaires est, par nature, instinctif et donc sauvage".<sup>6</sup>

Indosuez ne rata pas l'occasion de se faire associer, dès le début, au mégaprojet du Tunnel sous la Manche, en faisant le bon pari pendant que son plus gros concurrent Paribas misait sur la construction d'un pont. Après le krach de 87, elle y jouit d'ailleurs du soutien de la Générale à un moment où même la Deutsche Bank décrocha.<sup>7</sup>

## **Changement de cap?**

L'arrivée de Renaud de la Genière de la Râpée de Sèpres, un homme de l'establishment, va tempérer quelque peu les ardeurs du groupe. Mais si Peyrelevalde voulait faire de Suez "le premier groupe financier français avant de devenir le premier européen, sous la houlette d'un capitaine qui régulièrement doit se demander qui il doit avaler pour changer de taille"<sup>8</sup>, le nouveau président, quant à lui, tient à doubler la taille du groupe en cinq ans.

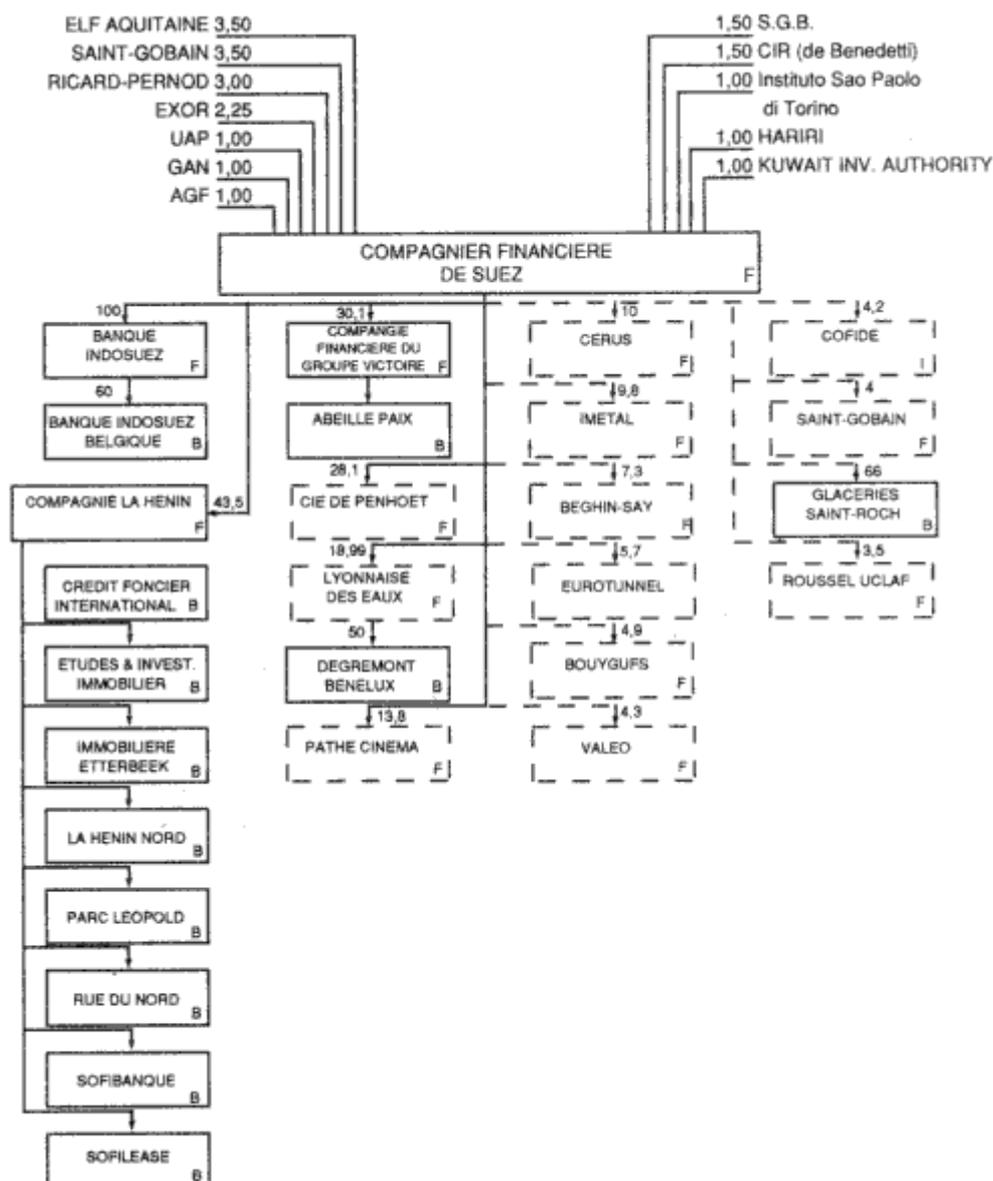
Mais pour cela, il faut des fonds. La privatisation d'octobre 1987 aurait dû permettre à Suez de réalimenter ses caisses. La dénationalisation s'acheva le 17 octobre, l'avant-veille du fameux krach boursier. Pour les nouveaux actionnaires, ce fut une perte sèche, pour Suez, une chance de tonnerre. Ce sera la dernière des 13 grandes privatisations de Chirac.

Pourquoi alors ce groupe institutionnel, français, avant tout financier pur, se lança-t-il dans la bataille pour le contrôle de la Générale? Il y a, certes, la volonté de contrer De Benedetti et son nouvel empire financier qui menaçait de bousculer celui de Suez. Si on l'avait laissé faire, Suez n'aurait-elle pas été la prochaine victime? En plus, les bonnes relations et les accords de participations croisées qui existaient entre elle et la Société Générale la prédisposaient à jouer une fois de plus le rôle de chevalier blanc.

Mais le risque était immense. Finalement, il y allait de la survie de Suez même. Bousculés par les mouvements actuels, les dirigeants de Suez n'avaient d'autre choix que de plonger. La volonté de croissance affirmée par Renaud de la Genière serait probablement restée sans effet si Suez ne s'était pas associée à un groupe plus industriel qui pouvait porter cette expansion à bout de bras.

A la veille de 'la campagne belge', la Compagnie financière Suez restait un holding surtout implanté dans les finances. Le secteur banque-assurance ne représentait pas moins de 58% des actifs ! Le secteur industrie-services-commerce ne comptant que pour 23%! L'immobilier prenait 7%, le reste étant des placements.<sup>9</sup> C'était aussi 63% d'activités en France, 29% dans le reste de la Communauté européenne, 3% aux Etats-Unis et 5% dans la zone Pacifique. L'arrivée de la Société Générale devait permettre de rééquilibrer ces proportions en faveur de l'industrie et de la dimension internationale.

Ainsi se justifiait de nouveau à la formation d'un capital financier international, présent à la fois dans l'industrie et la finance.



## Nouvelles orientations pour la Générale

L'ère du changement fut rapidement installée dès que la hache de guerre fut à nouveau enterrée.

Le premier souci de Suez fut de changer les structures dirigeantes et de placer de hommes nouveaux à la tête du holding belge.

L'ancien conseil d'administration fut scindé en deux: un comité de direction assure la direction effective et journalière du holding, tandis qu'un comité exécutif représente les grands actionnaires et fixe les orientations stratégiques. Dans le conseil d'administration finalement, la stratégie est soumise à un groupe plus large d'actionnaires et de 'conseillers'.

Cette nouvelle structure tranche nettement avec la tradition des 'royaumes indépendants' qu'étaient les filiales du groupe et de leur sur-représentation à la tête du holding.

1988	1989
<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>COMITE DE DIRECTION</b>
René Lamy, gouverneur (-) Jacques van der Schueren, vice-gouverneur (-) Directeurs: Philippe Cols (-) le vicomte Etienne Davignon (+) le baron de Fauconval (-) le baron Guy de Wouters (+) Marcel Goblet (-) Robert Novis (-) Pierre-Michel Oury (+) Pierre Pluys (+) Julien Van Hove (+) (+) = <i>restent</i> ; (-) = <i>partent</i>	Hervé de Carmoy, président Etienne Davignon Directeurs: François Quarré, stratégie Georges Ugeux, financier Klaus Wendel, gestion Marc Depuydt, ressources humaines Présidents ou directeurs de filiales: Guy de Wouters (Tractebel) Pierre-Michel Oury (ACEC) Pierre Pluys (CMB) Julien Van Hove (CBR) Noël Masson (Union Minière)
<b>CONSEILLERS (filiales)</b>	<b>COMITE EXECUTIF</b>
Bernard Ancion Michel Bouchât André Claude Jacques Coppens Pierre De Merre Sir Philip de Zulueta Gérard Munera Georges Nève Pierre Uytendhoef Michel Vandestruck	Renaud de La Genière, président (Suez) Carlo De Benedetti (Cerus) Philippe Bodson (Glaverbel) Etienne Davignon Hervé de Carmoy Guy de Wouters (Tractebel) Patrick Ponsolle (Suez) Gérard Worms (Suez)
<b>CONSEIL CONSULTATIF</b>	<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>
(experts)	Etienne Davignon, président Vice-présidents: Renaud de La Genière (Suez) Maurice Lippens (AG) Carlo De Benedetti (Cerus) Hervé de Carmoy, admin-délégué Administrateurs : Philippe Bodson (Glaverbel) Peter A.Cohen (Shearson Lehman) François de Laage de Meux (CGE) Guy de Wouters Bernard Egloff (Suez) Georges Faber (Arbed) Antoine Jeancourt-Galignani (Indosuez) Alain Mine (Cerus) Patrick Ponsolle (Suez) René Thomas (BNP) Julien Van Hove Jean Van Mareke (Lessius) Jean Van Waeyenberge (De Eik) Gérard Worms (Suez)

L'intention manifeste était de faire du comité de direction un organe qui dirige l'ensemble du groupe et non un amalgame de directeurs de filiales, plus occupés à défendre leur propre secteur que les intérêts globaux. Il sera dirigé par le manager de service, Hervé de Carmoy, un Français qui fut pendant cinq ans responsable de la stratégie de la Midland Bank britannique. René Lamy paie les frais et laisse définitivement la place au vicomte Etienne Davignon qui fera aussi fonction de président du conseil d'administration. L'entrée de quatre nouveaux directeurs, chargés uniquement des orientations d'ensemble du groupe, reste dans la même lignée:

- Marc Depuydt comme directeur des ressources humaines; il fut directeur du personnel d'Artois entre 1979 et 1985, puis négociateur social.
- Georges Ugeux comme directeur financier; un ancien de la Générale de Banque de 1970 à 1985, puis transféré à la banque d'affaires londonienne Morgan Stanley.
- François Quarré comme directeur de la stratégie; un autre Français qui a passé l'essentiel de sa carrière à Rhône-Poulenc (chimie).
- Klaus Wendel, comme directeur des systèmes de gestion. Restent dans le comité de direction, en tant que président d'une société-pivot :
  - baron Guy de Wouters, président de Tractebel.
  - Julien Van Hove, président de CBR.
  - Pierre Pluys, président de la CMB.
  - Pierre-Michel Oury, président des ACEC.

Finalement, Noël Masson entre comme directeur-général de l'Union Minière pendant que Philippe Cols, le baron de Faucon-val, Marcel Goblet et Robert Novis disparaissent (avec tous les honneurs bien sûr). Et la Générale de Banque dans tout ça? N'a-t-on pas remarqué tout au long du raid, une attitude 'indépendantiste' chez ce fleuron du groupe, d'abord quand il a vendu un paquet d'actions aux raiders, ensuite quand il s'est sauvé dans les bras de l'Amro-Bank? Pas de panique, c'est Hervé de Carmoy en personne qui s'en chargera et qui se fit catapulte d'office au poste de vice-président de la banque. Les structures et les hommes étant en lice, voyons de plus près les réorientations de stratégie. Si René Lamy a déjà dirigé le groupe dans le sens de 'secteurs clés' et d'une diversification vers certains domaines à forte croissance (comme les télécommunications, le trading et les services financiers), les hommes de Suez semblent épouser la théorie des 'métiers' (Voir chapitre 2). Dans le contexte actuel de globalisation des marchés, il faut choisir des segments précis et, dans ces créneaux, il faut viser le leadership sur le marché mondial. Le choix des segments ne peut être volontariste, mais se définit selon les 'métiers' qu'on maîtrise bien. Voilà en bref l'option stratégique.

Les métiers que la 'nouvelle Générale' se choisit sont catalogués en quatre branches:

- Les matériaux, avec les non-ferreux en tête (Métallurgie Hoboken-Overpelt, Vieille Montagne), le ciment (CBR), le diamant (Sibeka et Diamant Boart), certains produits chimiques (Recticel et Sadacem dans Gechem) et finalement..., mais oui, l'acier (Arbed)!
- La branche énergie et services techniques, avec Tractebel (production et services), Coditel (communication, câblage) et Fabricom (installations et mécanique).
- Les services financiers, avec la Générale de Banque et l'AG (assurances).
- Les 'autres sociétés' qui ont un 'leadership' dans leur métier, comme la CMB (maritime), la FN (armes) et la Compagnie Immobilière de Belgique (CIB).

Les autres sociétés du groupe (environ 20% du portefeuille) n'ont pas de position taxée de dirigeante et sont placées en réserve, comme placement ou en attendant un candidat-repreneur. On y retrouve les ACEC, la CFE et Franki (construction), Pabeltec (papier), CIG-Intersys (informatique), Finoutremer et des placements internationaux comme la participation dans la CGE (Alcatel) et Suez.

La 'Nouvelle Générale'<sup>10</sup>

	Chiffre d'affaires	% du porte- feuille total	bénéfice en 1988 (et %)
Matériaux	195 mds	29	11,7 mds (60 %)
Energie et services	—	17	2 mds (10 %)
Services financiers	—	25	3,7 mds (20 %)
Autres 'leaders'	60,5 mds	7	1,7 mds (8 %)
Participations et placement	61 mds	22	0,6 mds (2%)
<u>Total</u> :	316,5 mds	100	18,6 mds (100 %)

L'organigramme tentaculaire du groupe se retrouve réduit à sa plus simple expression. Plus de sociétés intermédiaires ou de sociétés pivots. Les douze sociétés 'chefs de métier' sont alignées directement sous le holding de tête et profitent en priorité de toute l'assistance logistique. Elles représentent à elles seules 70% de la valeur estimée du portefeuille.

Structure de la Société Générale - schéma simplifié Rapport annuel 1988

<b>GENERALE</b>				
CCG-TANKS-GIF - 100%				
<i>Services financiers</i>	<i>Energie et services techniques</i>	<i>Matériaux</i>	<i>Leaders autres secteurs</i>	<i>Portefeuille de placements</i>
<b>GROUPE AG</b> 22,0% — 21,9%	<b>TRACTEBEL</b> 33,6% — 34,5%	<b>VIEILLE-MONTAGNE</b> 50,1% — 95,6 %	<b>CMB</b> 52,3% — 52.7%	SUEZ 1,5% — 6,0%
<b>GENERALE DE BANQUE</b> 13,9% — 13,1%	INTERCOM 21,9% — 25,6%	<b>MHO</b> 61,6% — 70,8%	<b>CIB</b> 22,2% — 26,1%	CGE 1,8% — 4,2%
SOFINA 26,1% — 0,0%	EBES 21,3% — 26,6%	<b>CBR</b> 38,2% — 41,8%	<b>FN</b> 50,1%79,0%	ACCOR 0,0% — 9,2%
	UNERG 29,7% — 34,6%	GEICHEM 52,6% — 58,4%		BOUYGUES 0,0% — 10,0%
	FABRICOM 97,8% — 97,8%	<b>SIBEKA</b> 54,2% — 54,2%		ROYALE BELGE 10,1% — 2,6%
	CODITEL 62,2% — 66,2%	<b>ARBED</b> 24,8% — 21,9%		FINOUTREMER 39,2% — 52,6%
	PETROFINA 9,2% — 12,4%			FIBELPAR 0,0% — 10,0%
	ELECTRAFINA 26,0% — 0,0%			PABELTEC 29,7% — 29,4%
				CLUB MED. 0,0% — 2,2%
				CFE 24,5% — 24,5%
				GTC 95,1% — 95,1%
				ALCATEL 5,2% — 0,0%
				BN 29,9% — 0,0%

- Les pourcentages de gauche représentent la participation directe et indirecte de la Générale au 31.12.1987 et les pourcentages de droite la participation directe et indirecte au 31.03.1989.

- Certaines participations sorties du portefeuille depuis le 31.12.1987 sont mentionnées pour faire apparaître les mutations importantes depuis cette date.

S.G.B., offre publique de vente par Sodinvest du 26 au 30 juin 1989, prospectus, p. 20.

## **Valoriser la mise**

Suez a finalement mis quelque 50 milliards de FB pour s'approprier son homologue belge. Il est évident que le groupe français n'a pas investi pareille somme sans être décidé à récupérer sa mise et cela, le plus vite possible.

Une fois les choix stratégiques fixés, les dégagements, les ventes, les regroupements se succédèrent à une allure affolante. La ligne de conduite se résume en quelques mots: "Investir dans les gagnants potentiels, amortir ou vendre le reste". Cette approche réserve quand même quelques surprises.

D'abord, il y a l'allégresse avec laquelle on brûle ce que la Générale a adoré hier. Les trois fameuses 'Etoiles' (électronique/télécommunications/médias, l'ingénierie financière et le trading/négoce international), secteurs d'avenir que Lamy avait acheté pour des dizaines de milliards, sont tout simplement abandonnés. Ce sont trois branches où la Générale n'a pas de 'métier', ni de points forts, juge-t-on chez Suez. Au lieu de constituer des pôles de développement en rassemblant les pans épars de quelques filiales complétés par quelques achats extrêmement coûteux, Suez veut se limiter au renforcement des segments déjà acquis. C'est ce que Patrick Ponsolle souligne sans ambiguïté début février 89: "Un exemple: je crois que, sur la base de cette théorie des secteurs, cela a été une erreur stratégique majeure pour la SGB de vouloir être présente dans le secteur du négoce international. Parce qu'on s'aperçoit que les résultats sont extrêmement médiocres, et que la tentative de créer un groupe de commerce international à la japonaise n'était peut-être pas très opportune au moment où les grands groupes de négoce japonais ré-orientent complètement leur stratégie... Si le groupe avait eu une stratégie d'entreprise, il se serait demandé quelle était dans son portefeuille l'entreprise disposant du dynamisme, de la culture et des ressources humaines pour devenir un leader dans ce secteur, et la réponse aurait été: aucune. Et on aurait pu en déduire que le groupe ne pourrait jamais être présent dans ce secteur, à moins de faire une acquisition majeure".<sup>12</sup>

Conclusion : la fameuse General Trading Company (ancienne Laura & Vereeniging) ne se retrouve plus dans les sociétés-pivots et attend d'être fixé sur son sort. Fin septembre 89, la société change une fois de plus de nom et devient Sogem; c'est un groupe fortement aminci que son directeur Thomas Leysen, fils d'André Leysen, présente au public. Il se concentrera principalement sur le transport et le courtage des non-ferreux, et se placera ainsi plutôt dans le giron de la famille ACEC-Union Minière-MHO.

Ce qui vaut pour le négoce le vaut encore plus pour les télécommunications, l'informatique et les médias (ETM). Côté télécommunications, ce ne sont pas les 5%, acquis dans Alcatel en 1987, converti en une participation de 1,8% dans CGE, qui y changeront quelque chose. Les ACEC ne font pas le poids, ni financièrement, ni au niveau technologique et les pertes s'accumulent. Conclusion: la participation dans la CGE (4,2% au total) est gardée comme placement, le sort des ACEC se décidera après avoir pleinement profité des immunisations fiscales auxquelles les pertes accumulées depuis 1985 donnent droit. Dans ce but, une opération purement financière fut mise en place: la fusion des ACEC avec... l'Union Minière. Une société qui a accumulé des pertes, peut les déduire des bénéfices qu'il fait ultérieurement et profiter ainsi d'importants avantages fiscaux. Le montage est simple: on prend les ACEC avec ses 8 à 10 milliards de pertes accumulées, on la fusionne avec une coquille vide comme l'Union Minière, qui est suffisamment rentable pour 'accueillir' les déficits des ACEC. La fourmi mange l'éléphant, mais n'aura pas droit pour autant au grade 'd'entreprise pivot'. La suite est prévisible: vente des secteurs industriels restants, réaménagement financier,....

Les premiers pas qu'a fait la Générale dans le secteur des médias, comme la participation toute récente de 5% dans Havas (premier groupe de communication en France) et dans Pathé Cinéma sont jugés sans avenir parce que minoritaires. "Les participations qu'elle détenait dans ces deux sociétés ne lui permettaient pas d'y assurer une présence active. Elle s'en est donc retirée en réalisant une plus-value de quelque 600 millions de FB en 1988."<sup>13</sup>

L'informatique, auquel le nouveau montage CIG-Intersys (voir chapitre 2) n'a pas donné des ailes, est considéré comme poids mort. Le 16 mai 1989, la Société Générale cède les 55% qu'elle détient dans CIG-Intersys à Computer Sciences Corporation.

Reste la grande finance internationale, le secteur de 'Investment banking' ou de l'ingénierie financière, dont la Société avait pensé forcer la porte en achetant la banque d'affaires Dillon Read à Londres. C'est la vente immédiate après l'arrivée de Suez!

Exit les secteurs d'avenir, fixés comme priorités stratégiques en 1984.

Les décisions ne tardent pas non plus pour les secteurs à faible présence et faible croissance de la Générale, déjà en balance depuis longtemps (voir tableau chap.2). Le solde des actions Brugeoise et Nivelles (BN) est passé à Bombardier. Pabeltec cède sa division carton de Duffel à Cascades (Canada) et négocie avec Feldmühle la reprise du reste. Finalement, c'est l'UCB (groupe Solvay) qui se l'adjuge. En mai 89, un grand paquet d'actions CFE est vendu à Dumez, son associé français qui devient par cette opération l'actionnaire principal.

Parmi les 12 sociétés 'leaders' par contre, quelques surprises. Comme l'Arbed, et plus encore, la FN! L'Arbed, ce n'est pas vraiment une surprise, quoique le retour est spectaculaire. Dans l'organigramme très fourni du rapport annuel 1984, la société n'est même plus mentionnée (mais bien en 1985). Entre-temps, le secteur dégraissé a renoué avec le bénéfice et le duo Arbed/ Sidmar est à la tête du cinquième groupe sidérurgique européen. Le bénéfice consolidé pour 1988 s'élevait à près de 12 milliards de F ! Les privatisations qui vont suivre incessamment réserveront certainement encore de beaux morceaux. Le moment de reprendre pleinement le contrôle de l'Arbed et, pourquoi pas, de Cockerill-Sambre?

En ce qui concerne la FN, personne n'aurait cru retrouver le fabricant d'armes un jour parmi les sociétés de tête du groupe. Et pourtant, la définition retenue des options stratégiques la propulse automatiquement vers l'avant. Du 'métier', elle en a; de la présence internationale, elle en a plus que la plupart des autres sociétés du groupe. Grâce à sa filiale américaine Browning, elle a accès aux marchés les plus lucratifs du secteur, comme vient de le confirmer la commande de 30.000 mitrailleuses et 267.000 fusils par l'armée américaine. La nouvelle équipe veut donc s'y mettre pour redresser la FN.

Pour les 12 sociétés désignées, le holding semble prêt à dépenser des sous. C'est avec fierté que Steve Davignon annonce dans le rapport annuel de 1988, que la Générale a investi 24 milliards de FB en Belgique, 'un record historique'.<sup>14</sup> Il s'agit de participations aux augmentations de capital des filiales (CIB, CBR, CMB, FN, Gechem). Et la liste continue en 1989: Gechem, Petrofina, FN, Finoutremer, Générale de Banque.

Cette recapitalisation va de pair avec des restructurations en profondeur. Le cas de Gechem est exemplaire. Hervé de Carmoy, lui-même, prend la commande de l'opération et se fait nommer président de Gechem. Les activités du groupe sont recentrées autour de deux pôles : les mousses de polyuréthane (Recticel) et les sels et oxydes métalliques (Sadacem). Tous les secteurs chancelants de Gechem sont vendus (comme l'usine de munitions PRB en juillet 89). En août 89, même l'unité bénéficiaire Omnichem (chimie fine) est cédée; le japonais Ajinomoto, à la recherche d'une implantation européenne, la rachète pour 3,78 milliards de FB.

Dans le secteur des non-ferreux, c'est un regroupement par 'métier' qui est au programme. Pour centrer les activités du zinc autour de Vieille Montagne, la Métallurgie-Hoboken-Overpelt (MHO) lui vend sa division de Overpelt (juillet 89).

Dans les 12 domaines choisis, de Carmoy veut faire des 'centres d'excellence européens', des sociétés qui rivalisent avec les meilleures au monde et deviennent l'un des trois premiers européens dans chaque métier pratiqué.

Comme les 12 sociétés seront dorénavant directement en contact avec le holding, une société intermédiaire comme la Sofina (énergie et finances) perd sa place dans le groupe et est vendu à l'Union Financière Boël (juin 88). Pour la même raison, le sort de l'Union Minière ne semble pas réglé définitivement. D'autres opérations de fusion seront certainement à l'ordre du jour au cours des mois et des années à venir. A chaque vente, à chaque fusion et reprise, les sociétés en question crachent des plus-values importantes<sup>15</sup>, qui contribuent à rentabiliser le groupe à court terme.

### **Les 'synergies' avec Suez**

"On préférerait le faire à leur place, mais je ne peux qu'exprimer mon admiration devant le travail qu'accomplit Suez." C'est l'avis unanime du camp De Benedetti, qu'exprime ici Jacques Leter-tre, président du groupe Duménil-Leblé.<sup>16</sup> Suez applique effectivement les 'remèdes De Benedetti', mais sans le financier italien à la barre. Faut-il en conclure que Suez ou De Benedetti, c'est chou vert et vert chou? Pour le fond, oui; car n'importe quel groupe capitaliste est incité aujourd'hui à développer des stratégies similaires dans la course au profit.

Mais il y a certes des approches différentes, des spécialisations et des divisions de tâches. Ce qui favorise la recherche de 'synergies'. Il va de soi que Suez va veiller à ce que la Générale de Belgique se développe de façon complémentaire et non concurrentielle à la Compagnie de Suez elle-même. Tout comme le sieur De Benedetti avait ses synergies préférentielles avec la Générale.

En d'autres mots, quels développements propres à l'actionnaire principal pourrait-on envisager? Que fera Suez d'une Générale 'redynamisée'?

En théorie, quatre voies restent ouvertes. Premièrement, revendre le holding après avoir récupéré la mise et en ramassant une jolie plus-value. En vue des efforts déployés pour aménager la Générale, c'est peu probable. En vue des évolutions vers l'Europe de 1992 et la formation de groupes supranationaux, c'est pratiquement exclu. Suez ne va brader cet avantage stratégique majeur, qu'elle a acquis à coups de boutoir.

Deuxièmement, abandonner son rôle d'actionnaire 'de référence' pour ouvrir la Générale à d'autres partenaires importants, comme un éventuel 'retour' de l'Italien précédemment combattu. Ce scénario rencontre les mêmes objections que le premier.

Pour l'instant, c'est plutôt la troisième voie qui semble se dérouler. Celle d'une 'division de travail' entre les deux holdings. La Générale, se concentrant dans certains secteurs industriels, pendant que Suez profite des synergies pour renforcer son empire financier, traditionnellement plus fort que son aile industrielle. Le tout formant un groupe intégré.

Dans le secteur bancaire, l'enjeu est grand pour la Compagnie Suez. Une collaboration avec la Générale de Banque porterait la dimension européenne et mondiale tellement convoitée, à bout de bras (voir chapitre 3). Une éventuelle fusion de la Générale de Banque (67ième banque mondiale) avec la Banque Indosuez (85ième banque) pourrait catapulte la nouvelle maison financière au 30ième rang de l'échelle mondiale, à peu près à la même hauteur que le rival de toujours Paribas.

Plus grande encore serait une éventuelle alliance Générale de Banque-Amro-Indosuez, mais l'échec des plans de fusion entre la Générale de Banque et l'Amro-Bank semblent exclure cette perspective.

Dans la branche des assurances également, les possibilités de collaboration avec les filiales de la Société Générale sont évidentes. Notamment entre l'AG et le groupe Victoire, cinquième assureur français. La branche des assurances forme l'un des axes prioritaires pour Suez. Après la reprise toute récente du groupe allemand Colonia, l'entité Victoire-Colonia a grimpé jusqu'au 5<sup>ème</sup> rang sur l'échelle européenne des assureurs.

Mais malgré une participation directe de 33,3%, le contrôle de Suez sur Victoire était trop faible pour que Suez puisse manipuler la société à sa guise. Son président, Jean-Marc Vernes, s'opposait catégoriquement à toute atteinte à 'l'indépendance' de Victoire et de son actionnaire principal (40%), la Compagnie Industrielle (qu'il préside également).

Suez se trouvant bloquée de ce côté-là, le 'chevalier blanc' de la Générale se transforma subitement en raider et lança une offre publique d'achat sur Victoire et la Compagnie Industrielle (août 89).

Début septembre, Vernes abandonna la partie et Suez racheta le groupe Victoire pour 26 milliards de FF (plus de 160 milliards de FB). La réorganisation du secteur 'assurances' au sein de Suez, et la collaboration avec l'UAP de Jean Peyrelevade risque de déterminer le sort des l'AG, la société de Maurice Lippens, qui sert de pivot pour l'ancrage belge' dans le conglomérat Suez-Générale. Celle-ci voit notamment surgir un allié incontournable, qui pèse presque dix fois plus lourd que lui-même (un encaissement de primes de 44 milliards de FB pour les AG par rapport à 310 milliards pour Victoire-Colonia et au moins autant pour l'UAP).

Le transfert de quelques participations nonfinancières de Suez vers la Générale, comme les 15% de Bouygues (la plus grande entreprise mondiale de construction, qui a une participation importante dans TF1), les 10% d'Accor (4<sup>ème</sup> groupe hôtelier mondial) et les 3% de Club Méditerranée, semblent confirmer l'hypothèse de division de travail entre les deux holdings.

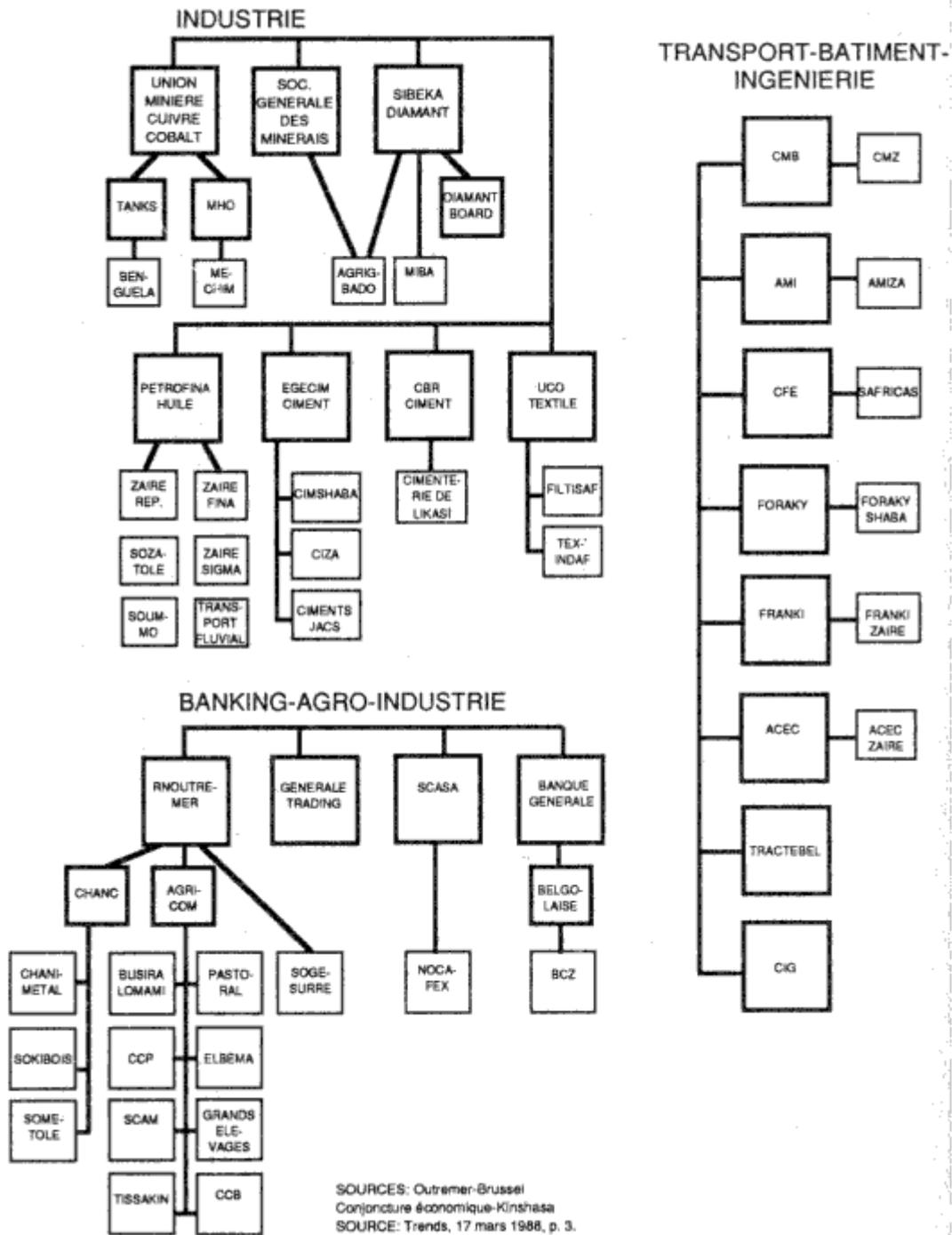
Va-t-elle mener jusqu'à la quatrième voie, la fusion ultérieure des deux holdings? Antoine Jeancourt-Galignani, président de la Banque Indosuez, estime en tout cas que l'opération serait tout à fait abordable, l'investissement requis n'étant que de 13 milliards de francs français (quelque 90 milliards de FB), ce qui serait dans les cordes de Suez.<sup>17</sup> Mais pour l'instant, la présence trop forte de Carlo De Benedetti dans les deux holdings ne va certainement pas inciter Suez à se précipiter dans cette direction.

D'autres scénarios ne sont pas à exclure, mais ne dépendent plus de Suez. Comme un raid sur la Compagnie Suez elle-même.

Dernière inconnue dans le jeu: que fera Suez des joyaux africains de la Générale? Et quelles seront les incidences politiques de ce tremblement de terre dans l'actionnariat de la Société Générale. Est-ce que l'empire néo-colonial belge ne s'éclipsera pas devant les ambitions françaises, qui seront désormais soutenues par un solide pied financier et économique au Zaïre, à travers la Générale? Est-ce que la fameuse crise de relations récente entre la Belgique et le Zaïre n'est pas le prélude à une entrée en lice de la France?

Malgré les dégagements obligés après l'indépendance, la Société Générale reste effectivement liée par de multiples intérêts économiques à l'ancienne colonie. Le schéma ci-joint permet de s'en faire une idée.

## La Société Générale en Zaïre (1988)



L'Onudi, l'organisation de l'ONU pour le développement industriel, a calculé en 1986 que le stock d'investissements belges au Zaïre se montent toujours à 40 milliards de FB, quatre fois plus que les Etats-Unis et même 80 fois plus que la France.<sup>18</sup> Ces capitaux appartiennent à 250 entreprises industrielles et commerciales, dont les plus importantes restent dans le giron de la Générale. Qu'est-ce que Suez a l'intention d'en faire? Les premières décisions ne vont pas spécialement dans le sens d'une offensive française au Zaïre. Fin juin 89, la filiale de Finoutre-mer, Agricom, vendit toutes ses participations dans le secteur agricole au Zaïre à la African Holding Company of America. Avec la cession d'une douzaine d'entreprises agricoles, la Générale se retire quasi intégralement de l'agro-industrie. "Le secteur agricole n'est pas stratégique pour la Société Générale et la vente des activités d'Agricom fait partie des efforts d'homogénéisation du portefeuille du holding", dit-on à la Générale.<sup>19</sup> En plus, Petrofina et ses filiales au Zaïre ne rentrent plus sous le contrôle de la Générale, depuis

l'accord avec le Groupe Bruxelles-Lambert; ni l'UCO d'ailleurs, depuis sa vente à Cobe-pa. D'autres sont en passe de disparaître du portefeuille de la Générale, comme la CFE (avec Safricas) et les ACEC (avec ACEC-Zaïre). Il en résulte une sérieuse amputation des éventuelles ambitions de Suez au Zaïre.

Il reste pourtant les non-ferreux (Mechim), le diamant (Mi-ba), le ciment (4 petites cimenteries) et la banque (Belgolaise) comme présence importante.

Mais il reste aussi un autre dossier de poids en Afrique, c'est celui du chemin de fer de Benguela. A travers sa filiale Tanks, le holding contrôle à 90% cette ligne de 1348 km qui traverse l'Angola et relie les champs de minerais de Zambie et du Zaïre au port de Lobito. L'armistice entre le gouvernement angolais et le mouvement UNITA a ranimé l'espoir chez la Générale d'une exploitation prochaine.

### Quelques idées sur l'envergure du groupe Suez-Générale

"Avec Suez, nous devenons le premier holding européen, et notre ambition est de prendre place parmi les premiers mondiaux", affirme Hervé de Carmoy.<sup>20</sup> Il ne doit pas en être loin. Déjà, avant 'l'affaire', les groupes respectifs étaient d'un poids considérable sur le plan mondial (il s'agit de chiffres consolidés).

1987(chiffres en FB)	SUEZ	GENERALE
<b>Fonds propres</b>	112 mds	92 mds
<b>Participations</b>	112 mds	75 mds
<b>Nombre de travailleurs</b>	58.000	150.000

Beaucoup de données ont circulé sur l'impact de la Société Générale sur l'économie belge, estimant à 20% jusqu'à un tiers, le degré de contrôle 'en général'. Ces statistiques restent vagues sur les paramètres utilisés et sont sujets à caution, vu la difficulté de mesurer à la fois l'impact dans les finances, les services et l'industrie.

Des études comparatives ont été menées sur base de deux éléments: 1) la part du portefeuille des holdings dans l'ensemble du capital par actions en Belgique; 2) la part des fonds propres dans le total de la 'valeur-nette' des entreprises. Voici les résultats<sup>21</sup> :

	1971	1986
<b>Total des actions de sociétés présentes en Belgique</b>	434 mds	1.869 mds
<b>Portefeuille total de 17 holdings</b>	78 mds	408 mds
<b>% du total</b>	18%	22%
<b>% groupe de la Société Générale dans les holdings</b>	-	± 8,5%

	1971	1984
<b>Fonds propres totaux des sociétés</b>	582 mds	1.969 mds
<b>Fonds propres de 17 holdings</b>	87 mds	360 mds
<b>% du total</b>	15%	18%
<b>% groupe de la Société Générale dans les holdings</b>	±	10%

Ces chiffres ne donnent que la part de capital entre les mains 300 des plus grandes sociétés du groupe et non pas le contrôle réel sur l'ensemble de l'économie, qui, tenant compte de toutes les sous-ramifications, pourrait très bien se rapprocher des chiffres cités.

L'union des deux holdings puissants a donné naissance à un groupe de dimension mondiale. Seule base de comparaison disponible, ce sont les classements par "capitalisation boursière", dépendant donc fortement des cours des actions en Bourse et incluant toutes les catégories de sociétés. Dans le 'TOP 1000', Suez se trouve à la 319<sup>ième</sup> place mondiale (5,18 milliards de dollars), la Générale de Belgique à la 375<sup>ième</sup> place (4,59 milliards de dollars). Leur fusion les projetterait vers la 145<sup>ième</sup> place mondiale et la 20<sup>ième</sup> européenne. Seuls deux vrais holdings les précéderaient dans ce classement européen : les britanniques B.A.T. Industries et Hanson.<sup>22</sup>

Renaud de La Genière précise: "Sa taille est internationale puisque l'ensemble Suez-SGB gère directement et indirectement des actifs industriels et financiers représentant un peu moins de 350 milliards de FB. Dans cet ensemble, la part de Suez est de 250 milliards".<sup>23</sup> Suez est présent dans 85 pays (surtout par la banque), la Générale dans 67.

### Les bénéfices en flèche

Les résultats des restructurations drastiques ne se firent pas attendre. "Le résultat courant de l'ensemble du groupe (y compris la part des tiers) s'inscrit à 18,6 milliards de FB, c'est-à-cinq fois plus qu'en 1987", dit le rapport 88. Il est vrai que les non-ferreux ont connu des prix exceptionnellement hauts et interviennent pour 9 milliards dans ce résultat. Ventilé selon les domaines stratégiques, ceci donne:

<i>En millions de FB</i>	1988		1987	
	<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>Résultat courant</b>	<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>Résultat courant</b>
<b>Services financiers</b>	112	3.753	92	1.049
<b>Energie et services</b>	—	2.004	—	1.369
<b>Matériaux</b>	194.950	11.731	168.670	2.541
<b>Autres leaders</b>	60.498	1.763	54.138	(1.208)
<b>Autres participations</b>	60.888	(631)	42.449	(31)
<b><u>Total</u> :</b>	316.448	18.620	265.349	3.720

Mais ce potentiel bénéficiaire est plus que annihilé par les coûts exceptionnels des restructurations que la Générale a entamé en 1988. Les augmentations de capital de la FN et de Gechem absorbent 10,2 milliards de FB, l'ensemble des charges exceptionnelles s'élevant à 16,6 milliards.

Mais, sans ces dépenses exceptionnelles, tout indique que 1989 battra tous les records. Lors du placement des actions en juin 89, Indosuez a publié les prévisions suivantes (en milliards de FB):

	1989	1990
<b>Résultat courant du groupe</b>	17	20
<b>Résultat exceptionnel (placements)</b>	3	2
<b>Résultat courant net</b>	20	22

## Notes :

1. Bruno DETHOMAS, *Les milliards de l'orgueil*, Gallimard 1989, p. 47.
2. *L'Expansion*, 3/16 juin 1988, p. 107-111.
3. Hubert BONIN, *Suez. Du canal à la finance (1858-1987)*, Ed. Economica, Paris 1987, p. 63.
4. Hubert BONIN, *op.cit.* p. 178.
5. *Le Nouvel Economiste*, 9 octobre 1987, p. 122.
6. *L'Expansion*, 25 mai 1984.
7. Bruno DETHOMAS, *op.cit.*, p. 51.
8. *Le Nouvel Economiste*, 9 octobre 1987, p. 125.
9. Compagnie Financière Suez, 1987. Brochure de présentation.
10. Données de la Conférence de Presse de la Société Générale, 1er février 1989 et du Rapport annuel 1988, p. 42.
11. Rapport annuel 1988, p. 40.
12. *L'Echo de la Bourse*, 4-6 février 1989.
13. Rapport annuel 1988, p. 37.
14. Rapport annuel 1988, p. 5.
15. C'est la différence entre la valeur comptable d'une société et sa valeur de réelle. Cette dernière se matérialise lors d'une vente ou d'une autre opération financière.
16. *Wall Street Journal*, 31 janvier 1989.
17. *L'Echo de la Bourse*, 20 janvier 1989.
18. *Trends*, 17 mars 1988, p. 58.
19. *Financieel Economische Tijd*, 30 juin 1989.
20. *Le Monde Affaires*, 11 février 1989.
21. H. DAEMS, *The holding company: Essays on Financial Intermediation. Concentration and Capital Market Imperfections in the Belgian Economy*, KUL-Leuven 1975; analyse comparative récente dans mémoire Martine UYTTERHOEVEN, *De invloed van de holdings op de economische activiteit: contrôle en concentratie*, KUL-Leuven, 1989.
22. *Business Week*, 7 juillet 1989; *Financial Times Top 500*, 21 novembre 1988.
23. *L'Echo de la Bourse*, 11-13 mars 1989.

## ***VIII. A la recherche du capitalisme dynamique***

Le dossier de la Générale aurait-il connu d'autres développements si les partis socialistes avaient été au pouvoir? Ce qui est sûr, c'est que De Benedetti leur a accordé beaucoup d'attention et que, en tous cas pour ce qui est du PS, l'accueil a été plutôt chaleureux. Le condottiere a rencontré les partis d'opposition et obtenu leur accord sur ses projets industriels: "J'ai exposé ma position au gouvernement belge ainsi qu'à l'opposition, à Messieurs Spitaels et Van Miert. J'ai obtenu leur complet accord sur la stratégie que j'ai esquissée pour la FN et les ACEC".<sup>1</sup>

En Wallonie, un 'lobby' Spitaels-Gol s'est mis en place, en coulisse, pour favoriser une alliance De Benedetti-Frère. Frère, qui est encore considéré par la social-démocratie locale, comme l'enfant chéri de la région et non pas comme un financier international. Frère, l'homme que visait Ernest Davister, l'ex-diri-geant syndical régional, lorsqu'il disait: "Dans un peloton engourdi, c'est le cheval qui piaffe que l'on joue".

La consternation fut grande, naturellement, lorsque ce fut André Leysen, et non Albert Frère, qui sortit du panier. Leysen qui se heurta d'entrée de jeu à l'opposition du bourgmestre socialiste de Charleroi, qui en étonnera plus d'un en affirmant: "Je préfère un De Benedetti italien à un De Benedetti flamand".<sup>2</sup> Dans le domaine de la folie nationaliste, il ne fut dépassé que par Jean-Marie Dehousse, qui avait déclaré à Anvers, il y a quelques années, qu'un capitaliste wallon lui était plus proche qu'un ouvrier flamand.<sup>3</sup> Lorsque les De Benedetti flamand et italien finirent par s'unir quelques semaines plus tard, 'Van Cau' eut la sagesse de se taire.

### **La séduction dynamique**

La position du PS (et, dans une moindre mesure, du SP, qui regrette surtout l'absence d'une législation anti-raider) était d'offrir un soutien discret à l'offensive de De Benedetti. Rien d'étonnant à cela, quand on sait la grande campagne que l'Italien a menée pour donner de lui l'image d'un entrepreneur industriel dynamique. Les critiques, que De Benedetti propagea à qui voulait l'entendre, sur la gestion de la Générale, sur sa structure féodale, sur l'absence de stratégie industrielle, sonnaient aux oreilles comme une douce mélodie. La Wallonie des socialistes avait-elle trouvé son ange salvateur, venant délivrer la région du traumatisme du charbon et de l'acier?

L'analyse paraît simple: il faut choisir entre deux formes de capitalisme: le capitalisme financier des rentiers de la vieille Générale, ou le capitalisme industriel audacieux de De Benedetti. Qu'il soit aussi possible d'adopter une position fondamentalement anticapitaliste, opposée au pouvoir du grand-capital dans son ensemble, est un point de vue qui ne suscite plus, dans ces milieux, qu'un sourire compatissant. C'est à ces pénibles errements qu'aboutit, provisoirement du moins, un siècle de social-démocratie en Belgique. Le caractère idéologique propre du socialisme en est réduit à sa forme la plus élémentaire: "le soutien à un capitalisme industriel audacieux".

En France, les frères d'armes montrent la voie. Là, les socialistes ne se contentent pas de gérer les rouages de l'Etat; ils sautent sans aucune gêne des cabinets ministériels aux conseils d'administration des entreprises privées, et vice versa. On les retrouve même dans chaque fragment de la bataille pour la Générale.

Et pour commencer, Alain Mine, l'adjudant de De Benedetti, qui considère ses activités soixante-huitardes (par ailleurs très modestes) comme un 'souvenir ludique'<sup>4</sup>, et qui, avec la même facilité, prêche 'le capitalisme de marché', assaille la Générale et appelle à voter pour Mitterrand.

Dans le même camp, il y a aussi Jean Peyrevelade, président de la petite (mais très 'dynamique') banque Stern, qui, avec Cerus, menait l'attaque. Ancien attaché au cabinet de Pierre Mauroy, il n'est, à ce titre, pas étranger au 'tournant de la sobriété' de 1982. En 1983, il s'est retrouvé à la tête de la

Financière de Suez, nationalisée. Lors de la privatisation, il fut remplacé par l'actuel Renaud de La Genière et placé en 'quarantaine' à la banque Stern, pour refaire surface, en 1988, dans toute sa gloire, comme président du puissant groupe d'assurances UAP (voir chapitre 5).

Il y a enfin Patrick Ponsolle, socialiste et un des hommes de tête de Suez, ancien directeur adjoint au cabinet de Laurent Fabius (budget). En tant que responsable des relations internationales chez Suez, c'est lui qui a stimulé la contre-offensive.

Partout donc des socialistes, éparpillés dans des groupes de capitaux qui se combattent mutuellement, mais regroupés au sein d'un gouvernement qui veut positionner au mieux le capital français en vue de 1993.

Mais revenons en Belgique, où, entre-temps, certains dirigeants syndicaux succombèrent à la séduction d'un homme qui promettait de secouer la Générale. Dans une déclaration commune, la direction de la CSC et de la FGTB affirmèrent que l'enjeu était le choix entre le capitalisme financier et le capitalisme industriel: "Les choix d'un holding influencent largement l'avenir du monde du travail : selon qu'un holding privé puissant opte pour un capitalisme financier et douillet ou pour un capitalisme d'industrie et audacieux, il peut apporter davantage au monde du travail. (...) Le capitalisme financier doit assurer une 'bonne' rentabilité à celui qui a acheté les actions à plus de 8.000 F et il se privera, de ce fait, de moyens pour financer des investissements productifs et donc de faire du capitalisme industriel. L'enjeu essentiel pour le monde du travail est par contre de drainer l'épargne vers l'investissement, le financement du déficit public et la création d'emploi".<sup>5</sup> Officiellement, on ne prend pas parti, mais il est demandé à toutes les parties d'adopter un 'capitalisme industriel audacieux'... C'est probablement la première fois qu'une déclaration syndicale commune plaide pour le capitalisme. Et si "l'enjeu pour le monde du travail" est le choix entre deux sortes de capitalisme, personne ne s'étonnera de ce que quelques dirigeants syndicaux aient déjà fait leur choix et se prononcent ouvertement pour De Benedetti (pour qui d'autre?).

C'est surtout au sein de la FGTB qu'il allait trouver des partisans. Jean Gayetot, par exemple, se positionna manifestement plus loin que la position officielle lorsqu'il déclara: "Carlo de Benedetti, de son côté, est incontestablement le symbole d'un capitalisme plus engagé, plus dynamique. A nos yeux, il bénéficie d'un atout qui n'est pas négligeable".<sup>6</sup> Et pour José Verdin, les choses ne pouvaient pas aller plus mal qu'elles n'allaient: "L'arrivée de quelqu'un d'autre pourrait bien représenter une chance".<sup>7</sup>

Nous ne pleurons pas sur le sort de la Générale, affirmèrent les responsables syndicaux wallons. L'Interrégionale wallonne "ne peut s'associer aux réflexes nationalistes développés dans certains milieux pour défendre un holding qui a progressivement abandonné toute vision industrielle novatrice. En désertant l'industrie pour se replier sur les secteurs abrités, la SGB est en effet à l'origine du délabrement du tissu industriel wallon, du démantèlement de nombreuses entreprises et de la suppression de milliers d'emplois".<sup>8</sup>

Quiconque connaît l'histoire de la Générale ne peut que faire siennes ces accusations. Mais si l'on peut admettre que les responsables syndicaux refusent de verser une larme sur la Générale, la raison de leur empressement à se laisser séduire par le 'capitalisme dynamique' reste un mystère complet.

## **Plus près des marchés**

Nous avons démontré qu'il y a des capitalistes qui s'adaptent plus vite aux lois du marché que d'autres et qu'il y en a qui profitent des nouvelles circonstances pour faire une percée spectaculaire (chapitre 4). Mais les lois du marché sont les mêmes pour tous. L'évolution objective, l'internationalisation et la concurrence poussent les capitalistes de tout poil à adopter les mêmes stratégies, à la fois industrielles et financières. Et l'on voit mal comment on pourrait faire, à l'intérieur de cette marge de manœuvre très restreinte, des choix exprimant les intérêts de classe des travailleurs.

Certes, on peut faire miroiter la promesse de survie de l'entreprise pour rendre acceptables les sacrifices. Mais on ne peut échapper au fait que, dans cette logique, les victimes tomberont éternellement du même côté de la barrière. Car il n'y a pas 36 manières pour obtenir des résultats plus élevés que la moyenne et surtout pour relever une entreprise en perdition comme l'ont fait des patrons comme Carlo De Benedetti. Il faut être plus agressif que les concurrents.

La critique principale de De Benedetti à l'adresse de la Société Générale n'est pas d'être un groupe concentré sur la finance, mais d'avoir une rentabilité 'médiocre'. De Benedetti s'est toujours vanté d'avoir un 'plan industriel' pour les entreprises de la Générale en difficulté, comme les ACEC, FN, Gechem et pour les 'endormies' comme le sont à son avis l'Arbed et Sidmar.<sup>9</sup> Ses solutions se devinent facilement. Quand De Benedetti reprend une entreprise, la première chose qu'il regarde, ce sont les chiffres de ventes, de valeur ajoutée, de productivité et il les compare avec les premiers mondiaux du secteur. Il établit alors un plan afin d'abaisser les coûts par unité produite au niveau des autres leaders. Cela passe habituellement par des licenciements ou des pertes d'emploi. Quand le condottiere s'empare en 1978 d'Olivetti, il commence par liquider 10.000 emplois.<sup>10</sup> En 1976, d'après Fortune, on compte 69.000 salariés dans l'ensemble du groupe italien. En 1984, toujours d'après le magazine américain, le groupe n'a plus que 47.613 employés, soit une baisse de plus de 21.000 emplois (ce qui a pu se faire également par vente d'actifs).

En arrivant en Belgique, De Benedetti s'est vanté d'avoir récupéré quasiment les 60.000 emplois qu'Olivetti détenait au moment où il a pris les choses en mains. C'est exact. Mais le gain ne s'est pas réalisé en créant de nouveaux postes de travail, mais en achetant d'autres firmes. En 1985, Olivetti compte 48.944 salariés, en 1986, 59.091. La différence s'explique essentiellement par l'absorption de Triumph Adler, l'ancienne filiale de Volkswagen. La société allemande apporte, en effet, 9.065 travailleurs. Dans les projets de redressement de Triumph, on prévoyait 3.557 suppressions d'emploi.<sup>11</sup>

En arrivant en Belgique, pour présenter sa stratégie pour la Société Générale, l'homme d'affaires italien prit en exemple ce qu'il avait fait à Olivetti, à Buitoni et à Valeo. La restructuration de l'entreprise française de l'équipement automobile, numéro deux européen de son secteur, est généralement présentée comme l'image de la réussite de De Benedetti au niveau international. Elle montre de quoi est capable le condottiere. Eh bien, de quoi est-il capable?

Au printemps de 1986, Cerus devint 'l'actionnaire de référence' de Valeo. Elle nomma à sa tête Noël Goutard, surnommé le 'Boucher' à la Compagnie des compteurs Schlumberger, une société qu'il a redressée de 1971 à 1976.<sup>12</sup> La première mesure du nouveau patron de choc fut d'adapter les effectifs à ce qu'il pensait être le niveau acceptable de rentabilité. Celui-ci est fixé à 600.000 FF de chiffre d'affaires par salarié. En 86, la firme n'en était qu'à 440.000 F. On licencia donc jusqu'à ce qu'on obtienne le ratio fétiche. L'entreprise française se sépara de 3.500 employés en 87, puis de 1.500 en 88.

La seconde disposition fut de racheter les entreprises concurrentes, de façon à grossir Valeo et à l'amener à une taille mondiale. Ainsi, Valeo reprit Neiman, une autre société française, leader international de la serrurerie automobile (6.000 employés) et la division thermique de Chausson (3.200 employés). Ceci n'alla d'ailleurs pas sans mal car si l'adjonction de la nouvelle filiale occasionnait la baisse du chiffre d'affaires par salarié en-dessous de la barre fatidique des 600.000 FF, des licenciements suivaient. C'est ce qui se passa avec l'incorporation de Chausson où 600 suppressions d'emploi furent décidées parce que le ratio de la division thermique était descendu de 700.000 FF à 500.000 FF. Dans ces conditions, il n'est guère étonnant d'apprendre que, malgré l'ajout de 10.000 travailleurs venant des rachats, les effectifs du groupe Valeo ne progressèrent que de 27.500 en 1986 à 29.000 en 1988.

Goutard reconnaît que sa méthode entraîne de nombreuses pertes d'emploi: "J'ai licencié, oui", avoue-t-il, "mais il faut voir les peines épargnées à ceux qui ont été sauvés du désastre".<sup>13</sup> Paternalisme classique de la part des détenteurs de capitaux, que de se considérer malgré tout comme généreux procréateurs d'emplois. Mais que doivent en penser ces 'privilegiés' qui restent dans la firme dirigée

par le protégé de De Benedetti? Car c'est un autre aspect du système Goutard de vouloir pousser ses 'collaborateurs' au-delà de leurs limites. "Un bon moteur", dit-il, "doit pouvoir tourner à 120% de ses capacités. S'il casse, on pourra toujours le réparer pour qu'il tienne à 130%".<sup>14</sup> Le stress, le surmenage et la crainte permanente du licenciement sont tels qu'un cadre dirigeant du groupe Valeo exprima publiquement sa crainte: "Sur le plan de l'efficacité, il n'y a rien à redire. Je me demande pourtant combien d'hommes le système Goutard va consommer pour maximiser le profit?".<sup>15</sup>

Ce dédain pour les aspects sociaux et humains en faveur de la rentabilité capitaliste à tout prix est la face cachée du groupe De Benedetti, comme de tout autre capitalisme. Goutard n'a pas hésité à poursuivre en justice une vingtaine de syndicalistes 'coupables' d'avoir lutté pour la défense de l'emploi. Que penseraient par exemple ces syndicalistes des propos de Gayetot?

Autre remède miracle du capitalisme 'industriel', mais pas très original non plus, la baisse des salaires. Alain Mine, tellement brillant, professe à tout va la nécessité de réduire les rémunérations des travailleurs pour surmonter la crise: "Il n'existe qu'une clef à la reprise: la baisse du salaire réel. Hors de cette vérité, point de salut! Chacun, aujourd'hui, le sait, mais nul ne l'avoue et les politiques moins que tout autre! Si le devoir patronal est d'investir et d'embaucher, il passe d'abord par celui de baisser les salaires réels. Si le devoir des salariés est de mettre fin à la seule inégalité vraiment dramatique, le chômage, il passe par l'acceptation d'une baisse brutale du pouvoir d'achat. Le reste ne sera que fariboles aussi longtemps que nous n'aurons pas perdu les 5 à 7% du pouvoir d'achat qui alourdissent notre économie, comme des fers aux pieds d'un sprinter". Et plus loin, il ajoute: "Le chômage, cette inégalité majeure des années 1990, n'est que la contrepartie des salaires trop élevés. Le confort de ceux qui ont un emploi débouche sur l'exclusion pour les autres. L'addition des corporatismes et les lâchetés conduit à jeter un voile pudique sur cette équation, seule génératrice d'injustice: l'excès de rémunération des uns crée le chômage des autres".<sup>16</sup>

Voilà le prix du 'capitalisme dynamique'. Bref, Mine, Goutard et consorts admettent que ceux qu'ils viennent de licencier subissent l'injustice majeure d'aujourd'hui, mais rejettent la faute sur ceux qui... restent au travail, parce qu'ils refusent une amputation de leur salaire. On peut rire ou pleurer à propos du "confort de ceux qui ont un emploi", surtout après la description du 'confort' dont bénéficient les travailleurs de Valeo. On peut se fâcher aussi, si on le compare avec le confort des super-riches de cette société. Ainsi, le 'Français' le plus riche, Liliane Betten-court, de la famille fondatrice de la firme de cosmétiques L'Oréal, détiendrait, d'après le périodique *L'Expansion*, un patrimoine de 10 milliards de FF (soit un peu plus de 60 milliards de FB).<sup>17</sup> Pour atteindre une telle somme, notre travailleur baignant dans le confort le plus large, c'est-à-dire étant payé 14 mois à 40.000 FB, devrait œuvrer 107.143 ans (à prix constants) sans manger, sans boire, sans dépenser. Quelle est, dans ces conditions, la principale équation génératrice d'injustice?

Le discours d'Alain Mine a le mérite de jeter le masque de 'l'industriel' et du 'capitaliste de gauche'. Point de divergence avec la théorie libérale classique: le chômage est toujours volontaire. Si on baisse le salaire réel, ceux qui veulent vraiment travailler pourraient le faire; il y a une rigidité des salaires à la baisse qui empêche donc les chômeurs involontaires (ceux qui veulent travailler mais qui ne le peuvent pas car les employeurs ne les embauchent pas à ce taux de salaire réel) de trouver un emploi. Le capitaliste de marché veut donc en revenir aux pures lois de l'offre et de la demande sur le marché du travail: s'il y a un excès d'offre de travail sur la demande des entreprises, le prix de la force de travail, c'est-à-dire le salaire, doit baisser.

Peut-on maintenir après tout ça que ceux qui se présentent comme 'dynamique' et 'industriel' apportent plus au monde du travail? Dans un monde guidé par la loi du profit, le plus 'dynamique' risque malheureusement d'être le plus féroce dans l'application de cette loi. Alors tout ce qu'il gagne, par une plus grande agressivité que ses concurrents, il le prend ailleurs. Les emplois qu'il 'crée' se perdent ailleurs.

Il est d'une grande importance, qu'une minorité de dirigeants syndicaux se soit distancié nettement de cette prise de position officielle pour un capitalisme dynamique. Une minorité qui se rappelle que la finalité du syndicat n'est pas de courir derrière le capitaliste qui pourrait offrir une miette de plus, mais de poursuivre une autre société, plus juste, plus libre et plus dynamique, par la mise à l'écart de tous les capitalistes importants. Citons-en deux. Jacques Yerna d'abord, qui à la rentrée des cours de la F.A.R. (Fondation André Renard) mit nettement les deux parties à leur place. Le journal *La Wallonie* rapporta son discours: "D'une part, l'argument 'national' de M.Lamy ne manque pas d'indigner. Mais d'autre part, compte tenu de la politique d'internationalisation de ses avoirs menée par le holding de M.De Benedetti, c'est aussi un requin, mais plus vigoureux. Ce qui est inacceptable d'un point de vue moral, c'est que de telles manipulations, ayant pour seul fondement la recherche du profit et du pouvoir maximum pour quelques-uns, soit possible".<sup>18</sup>

Puis la C.N.E. (Centrale Nationale des Employés), qui écrivit dans une déclaration qui porte le titre éloquent *Le Syndicat ne choisit pas le patron de son groupe*: "Le premier (De Benedetti) se présentait comme un industriel. La seconde (la Générale) avait toujours paru être plus financière. Les syndicalistes qui, à l'époque, ont choisi entre ces patrons (potentiel ou de fait) ont commis une grosse erreur. Ils n'ont fait que suivre ainsi ce qui était l'objectif de chaque protagoniste: avoir plus d'alliés dans leur bataille. (...) Tous ceux qui, dans le mouvement ouvrier ont 'choisi' De Benedetti, Leysen, Lippens ou quelqu'autre Bodson, ont cru choisir dans ce qui n'était pas un choix".<sup>19</sup>

### **Le mythe du capital industriel autonome**

Il y a d'ailleurs un autre problème que le 'dynamisme'. Est-ce qu'on peut prétendre qu'il existe un 'capitalisme industriel audacieux', qui serait structurellement indépendant du capitalisme de la finance? Peut-on maintenir qu'il existe une sorte spéciale de capitalisme, répondant à une logique totalement différente?

L'opposition entre capitalisme financier douillet et capitalisme industriel audacieux domine plus que jamais les analyses des partis socialistes et des instances syndicales. Cette séparation malicieuse permet de charger 'les financiers' de tous les maux de la terre et d'amadouer 'les capitaines d'industrie'. Comme nous l'avons démontré (1ère partie, chapitre 3), ce procédé est un héritage direct de Henri De Man, qui en avait fait la clef de voûte de son 'socialisme sans lutte de classes'. La mainmise de la sphère financière empêcherait le capital industriel, qualifié de dynamique, de preneur de risques, de véritable créateur de richesses, de se développer. Pour la Wallonie en particulier l'analyse fut creusée par les études de Michel Que vit, qui démontra comment le réseau de petites et moyennes entreprises suffoqua sous le poids de la Générale, qui draina tous les fonds vers l'industrie lourde.<sup>20</sup> Une fois cette industrie lourde en déclin, la Générale se retrancha dans les secteurs protégés de la finance et de l'énergie. En bref, le pouvoir de la Générale et des autres holdings sur l'économie du pays et surtout sur la partie sud est responsable du retard de la Belgique dans la marche du capitalisme et, dès lors, du plus fort chômage que connaissent la Belgique et la Wallonie par rapport à leurs voisins.

Si ces faits sont incontestables, on peut cependant diverger sur l'appréciation qu'en on fait et surtout sur les conclusions à en tirer. Notre analyse de l'histoire de la Générale dégage les 'tendances lourdes' de l'évolution capitaliste comme moteur des restructurations internes. Le développement inégal et anarchique du capitalisme est une des caractéristiques essentielles du système dans son entièreté. C'est dire qu'on ne peut réduire les tares du capitalisme à un faux choix, à une fausse orientation, à une question de personnes. Qui ose prétendre que le bilan pour la sidérurgie wallonne serait moins dramatique avec un De Benedetti à la barre?

Les soi-disant vertus des uns (les 'industriels') et les méfaits des autres (les 'financiers') ont toujours été liés et le sont de plus en plus. En effet, pour que la théorie des 'deux sortes de capitalisme' puisse s'imposer, elle devrait correspondre à un clivage structurel grandissant entre industrie et finance. C'est le contraire qui se passe. L'interpénétration et la fusion des deux, qui détermine la formation d'un

'capital financier' depuis le 19<sup>ième</sup>, n'est pas en passe de se dissoudre. Au contraire, elle connaît aujourd'hui une importante extension internationale.

Certes, il est tout à fait possible de distinguer dans l'économie une activité financière portant sur le marché des actifs financiers et une activité industrielle, fournissant les biens et services. Mais cette séparation fonctionnelle, destinée à spécifier le type d'activités exercées, ne s'applique plus quand on essaie de dessiner les contours des groupes d'intérêt et des structures de domination et de propriété capitaliste.

La concurrence pousse à la concentration et à la monopolisation. Pour accroître sa taille, l'entrepreneur doit investir énormément, donc faire appel à beaucoup de capitaux dont une bonne partie se trouve dans les banques et autres sociétés financières. Nous avons suivi cette évolution à travers l'histoire de la Société Générale de Belgique pour aboutir à la fusion entre capital bancaire et industriel.

Tout capital industriel (dans le sens de capital investi dans la production de biens et services) épouse à un certain stade de son développement le capital bancaire et le capital à intérêts (usuraire). Tout simplement parce que le développement des forces productives nécessite de plus en plus de moyens financiers. Le processus fut étudié en détail par l'économiste autrichien Hilferding au début de ce siècle. Il formula un nouveau concept celui de 'capital financier'- repris par Lénine - comme étant "le capital à la disposition des banques et employé par les industriels".<sup>21</sup> La fusion fonctionnelle pousse à la fusion de propriété. Le capital financier naît de la domination des banques, holdings et autres formes de sociétés financières (à l'époque, les distinctions n'étaient pas toujours claires) sur l'industrie. La grande industrie ne peut se développer que par la fusion du capital bancaire et du capital industriel. Ce regroupement se réalise sous différentes formes, allant de la participation bancaire simple jusqu'à la formation de conglomérats à structure pyramidale sous la coupe d'un holding ou d'une banque d'investissement. L'unification des intérêts se concrétise au niveau des conseils d'administration par la présence de directeurs communs, appelé 'union personnelle' par Hilferding.

Ce qui fut vrai au début de ce siècle l'est d'autant plus aujourd'hui, la nouvelle technologie et la concurrence poussant de plus en plus à la concentration internationale. Pour cette raison, chaque espoir de redévelopper une industrie 'indépendante' est une chimère. Car la fusion de la finance et l'industrie sous forme du capital financier est un développement universel et incontournable sous les rapports de production capitalistes. Il faut dès lors démystifier la virginité du 'capital industriel dynamique et autonome'. Ce ne sont pas les 'préférences' ou les 'aversions' patronales qui déterminent les rapports entre l'industrie et la finance.

C'est tellement vrai que même notre fameux 'ingeniere' De Benedetti en fournit la preuve. Comme le constate aussi le journaliste du *Monde* Bruno Dethomas, "La construction financière mise en place par Carlo De Benedetti n'est pas fondamentalement différente de celle de la Générale de Belgique, ce jeu de poupées russes ou en cascade qui permet de contrôler sans posséder". A quoi De Benedetti se défend: "Je ne peux pas faire autrement. J'ai des ambitions qui sont supérieures à mes moyens".<sup>22</sup>

Beaucoup d'observateurs ont remarqué que c'est précisément l'aile financière de la Générale qui fut pour 'l'industriel italien' la plus attrayante, son groupe étant jusqu'ici 'trop' axé sur l'industrie. Son souci de construire 'un holding européen' exprime cette ambition de renforcer son assise financière. Ainsi le *Wall Street Journal* fit remarquer: "Mais selon les analystes, l'intérêt réel pour M. De Benedetti, se trouve plutôt dans les vastes avoirs financiers de la Générale de Belgique. Le porte-parole du CIR indique que les domaines où les intérêts des deux groupes se recoupent - les assurances, les services financiers et la banque - sont ceux qui seront le plus bousculés par la levée des barrières aux transaction financières à l'intérieur de la communauté en 1992".<sup>23</sup>

D'ailleurs, la C.N.E. releva à juste titre que celui qui se disait 'porteur d'une stratégie industrielle' s'est "avéré être un bon financier, adaptable aux situations et prêt à changer diamétralement sa politique pour ne pas perdre".<sup>24</sup> Il a même vendu un des fleurons de son empire industriel, Buitoni, pour

financer son raid sur un groupe appelé 'financier'. Puis il a fusionné Buitoni-Perugina (le holding dépouillé de ses avoirs industriels, mais possédant 40 milliards de FB empochés lors de la vente de Buitoni à Nestlé) et CIR (holding de tête), puis CIR-Sabaudia (autre holding du groupe) pour former le premier centre financier italien, dépassant du coup l'IFI des Agnelli. Au cours de son raid, 'l'industriel' a été approvisionné en fonds par ses alliés intimes que sont les maisons purement financières comme Shearson Lehman aux Etats-Unis et Nomura au Japon.

Nous avons démontré que la même démarche fut suivie par les fameux 'industriels flamands', qui figurent souvent comme exemple de 'capitalisme industriel autonome' dans les œuvres de Quévit. Tout en restant intimement lié à la Générale, ils sont en passe de construire leur propre empire financier, dont les pratiques n'auront rien à envier à celles de leurs confrères.

De même, les besoins et structures changeantes du capitalisme actuel ne laissent guère le choix quand aux stratégies individuelles des entreprises. La concurrence mondiale, son aboutissement au niveau européen avec l'échéance 'Europe 1992', a déclenché à son tour un processus de surenchère. Une surenchère dans la course au 'gigantisme' et dans la recherche effrénée du profit. Cela force tous les groupes capitalistes du monde entier à appliquer les mêmes politiques, à adopter les mêmes stratégies, mais de préférence un jour plus tôt que les concurrents. Cette compétition est vorace de capitaux et oblige l'industrie à resserrer les liens avec la finance. Les holdings comme la Générale, que certains avaient déclaré périmés, se retrouvent aujourd'hui au centre des convoitises. Ils connaissent une nouvelle jeunesse en se lançant pleinement dans l'espace international.

Le phénomène relativement récent de groupes industriels qui se lancent dans la finance ne contredit pas cette constatation mais la confirme. Epouser la finance ou se faire banquier soi-même, il n'y a pas là grande différence. En effet, de plus en plus de grandes sociétés interviennent sur les deux marchés. Les multinationales industrielles possèdent toutes un portefeuille copieux de valeurs financières de placement. Mais dorénavant, certaines comme General Motors, Peugeot et Sears placent elles-mêmes leurs propres obligations et se lancent ainsi sur les marchés de capitaux sans la médiation des banques.

Cet intérêt de l'industrie pour l'activité financière était d'abord causé par les problèmes de saturation de plusieurs marchés des biens de consommation et, par là, des biens d'équipement. Comme les opérations financières sont devenues encore plus rentables et probablement moins risquées, beaucoup d'entreprises ont donné du 'poids' à l'ingénierie financière pour gérer leurs placements de réserves. Ensuite, la déréglementation du monde financier et la nouvelle technologie les a poussées à se lancer elles-mêmes dans les services financiers.

Le mouvement inverse existe aussi. Car les nouveaux stratèges du capitalisme prédisent que seuls les groupes entrepreneuriaux (avec assise industrielle) auront la capacité de dégager les profits suffisants pour poursuivre leur croissance et que les groupes à optique purement financière (gestion essentiellement passive du groupe) pourraient disparaître. C'est ce que la Générale avait déjà compris depuis plusieurs années; de là son pari (trop?) audacieux de se frayer un chemin vers les secteurs de pointe comme les télécommunications (Chapitre 2). C'est ce que la Compagnie financière Suez a compris aujourd'hui, et c'est sans doute la raison majeure pourquoi elle a pris le risque de contrer De Benedetti. De là sans doute les professions de foi de Suez, qui dit choisir un avenir résolument 'entrepreneurial' pour la Générale. Celle-ci réussira-t-elle une relance industrielle par l'intervention d'un opérateur principalement 'financier' comme la Compagnie Suez?

On ne peut plus parler aujourd'hui de banques qui imposent leurs conditions aux grandes firmes industrielles ou de l'inverse. Tout ce petit monde fait partie d'une oligarchie financière internationale, comprenant des 'industriels' convertis à la finance comme Carlo De Benedetti ou des 'financiers' se reconvertissant dans l'industrie, comme Renaud de La Genière.

## **La formation de réseaux internationaux**

L'interconnexion, la communauté d'intérêt de groupes industriels et bancaires a fait l'objet au cours de l'histoire d'études scientifiques, essayant de quantifier les liens de parenté. L'un des paramètres les plus utilisés étant les liaisons entre conseils d'administration, concrétisées par des représentations communes ('interlocks'). Quoique cette méthode exclue pas mal de liens indirects (le poids des créances et des crédits, la représentation par tierce personne, etc.), elle reflète assez fidèlement les degrés de contrôle réel et forme un bon complément à l'étude des structures d'actionariat. Ainsi, des études pour la Belgique (sur les sociétés cotées en Bourse) ont démontré une très grande croissance du nombre de liaisons centrées autour des holdings. En 1967, il y en avait 1.567 entre holdings mêmes et entre les holdings et le reste des sociétés cotées à Bruxelles. Ce qui représentait 41,60% de l'ensemble des liaisons enregistrées.<sup>25</sup> Aujourd'hui, les holdings en comptent 1.323 (un grand nombre d'absorptions et de fusions ayant réduit le nombre absolu de ces relations), mais leur part est passé à 74,6% du total.<sup>26</sup>

Différentes études de ce genre ont mis en évidence le haut degré de centralisation des économies nationales.<sup>27</sup> Mais, au niveau de la structure internationale des 'interconnexions' et des 'réseaux', ces études en sont encore à leurs débuts. Car il ne s'agit pas d'additionner les données de réseaux nationaux, mais de mesurer le degré d'interconnexion entre sociétés de différents pays et la proportion de ces liaisons prises en charge par le capital financier. Une première étude a été réalisée par le chercheur néerlandais Fennema, sur une sélection internationale de 135 firmes industrielles et de 41 banques. Le choix s'est fait équitablement entre zones géographiques de l'OCDE et selon l'ordre de grandeur des sociétés.<sup>28</sup> Fennema définit comme 'international corporate élite' (élite internationale d'entreprise), toute personne présente dans au moins deux conseils d'administration de sociétés. Et comme 'capitaliste financier', toute personne qui est représentée à la fois dans au moins une banque et au moins une société industrielle. Quoique l'étude ait restreint son terrain d'analyse (elle exclut par exemple du champ d'investigation les holdings qui sont le prototype même du capital financier) et surtout la période examinée (il s'agit d'une comparaison entre l'année 1970 et l'année 1976), elle conduit à des conclusions fort intéressantes. Le tableau suivant en résume les chiffres les plus importants.

	1970	1976
<b>Nombre de sociétés de l'échantillon</b>	176	172
<b>Total des liaisons</b>	601	723
<b>Nombre de personnes impliquées</b>	372	369
<b>Dont capitalistes financiers</b>	262	301
<b>Total des liaisons internationales (*)</b>	113	152
<b>Nombre de capitalistes financiers impliqués</b>	97	—

(\*) *Par-delà les frontières, entre entreprises de nationalité différente.*

L'étude prouve l'existence de réseaux internationaux d'interconnexion, dans lesquels le capital financier occupe une place relativement plus importante qu'au niveau national. La densité de ces réseaux internationaux (exprimée par le rapport entre le nombre de liaisons existantes et leur maximum théorique) est nettement en retard par rapport à celle des réseaux nationaux, mais la courte période examinée indique déjà une forte croissance depuis le début de la crise. L'actualisation de ces chiffres démontrerait certainement une extension spectaculaire de ces relations, puisque la grande avalanche d'investissements, d'alliances, de participations et de joint-ventures internationaux s'est déclenchée après. Dans la période de juillet 1988 à juin 1989, il y a eu, dans le monde entier, 2.675 fusions ou reprises de sociétés, pour un total de 4.600 milliards de FB! Le plus grand nombre jamais enregistré.

Fennema démontre aussi l'existence de 'spécialistes de réseaux', cumulant de multiples liaisons ('big linkers') siégeant fréquemment comme conseillers dans différentes firmes. En 1970, il y avait 19 'big linkers' (ayant plus de trois liaisons) associant 42 sociétés industrielles et financières, issues de 9 pays différents. En 1976, on en répertoriait déjà 32, tissant un réseau de 61 sociétés, réparti sur 11 pays.<sup>29</sup> Si l'on élargit à l'ensemble des directeurs, le plus grand ensemble de firmes reliées entre elles par au moins un membre compte 127 unités en 1970 et 134 unités en 1976. Au centre de ces réseaux (avec le plus grand nombre de relations et les plus internationalisées) se trouvent à chaque fois des banques importantes (Morgan, Chemical Bank, Chase Manhattan, Deutsche Bank...) et des multinationales industrielles (Royal Dutch/Shell, AKZO, Ford, Volkswagen...).

Le raid sur la Générale illustre d'une manière non moins convaincante que l'heure est au renforcement d'un capitalisme financier international. Sur les traces de De Benedetti, la nouvelle constellation franco-belge Suez/Générale en est la meilleure illustration. De Benedetti se croit d'ailleurs à l'origine d'une nouvelle stratégie, que Gérard Worms, directeur de Suez, a allègrement adopté comme la sienne: la stratégie des réseaux. Voilà comment il la définit: "Le modèle des réseaux produit une structure pan-nationale dans laquelle différentes cultures d'entreprises et produits peuvent coexister au sein d'une organisation extrêmement flexible, décentralisée, avec un centre de gestion qui a pour rôle de stimuler à chaque niveau une collaboration réciproque utile".<sup>30</sup>

### **Tout le monde content?**

"L'année 1989 sera l'année du renouveau", affirmait le vicomte Davignon dans son rapport annuel, et "avec Suez, nos forces surpassent celles de tout autre holding européen". Les attentes des courtiers, des actionnaires et des spécialistes en Bourse sont élevées. Pour tous les clubs d'actionnaires, le raid sur la Générale a été un électrochoc salutaire. Il n'y avait pas de miracle donc à ce que, lors du premier remplacement d'actions dans le public, à la fin juin 89, la demande ait été trois fois plus grande que l'offre.

La Société Générale a aussi subi, pour les yeux du public, un lifting complet: un emblème rajeuni, un style moins pompeux, et même un chargé de presse officiel, qui assiste, en tant qu'observateur, aux réunions du comité de direction. Pour cette fonction, la nouvelle direction est allée chercher dans les milieux des observateurs les plus critiques de la Générale. Elle a ainsi déniché Filip Lowette, du *Financieel Economische Tijd*, faisant du même coup un geste en direction des milieux du capital flamand, qui s'estimaient relégués au second plan par la direction traditionnellement francophone du holding. Pour la première fois, des financiers portant un 'brevet d'authenticité' flamand font leur entrée dans le conseil d'administration: Piet Van Waeyenberge ('De Eik') et Jean Van Marcke (Lessius NV). Mais du côté wallon également apparaît une confiance renouvelée dans la Générale. L'absorption de l'Union Minière par les ACEC et le relancement de la FN ont-ils soulevé un enthousiasme tel que les politiciens wallons (et en première place le PS) veulent à nouveau déposer tous leurs œufs dans le même panier? Après avoir repris pendant dix ans les dettes et les pertes du secteur de l'acier, la SRIW (Société Régionale d'Investissements de Wallonie) veut maintenant réinjecter sur le marché 10% du capital de Cockerill-Sambre et acheter 500.000 actions de la Générale (environ 1%). Grâce à cela, "pourrait s'établir une relation privilégiée et structurée qui peut contribuer au développement de la région wallonne".<sup>31</sup>

Partout, donc, la satisfaction. Même les critiques parfois virulentes, émanant des syndicats, sur le manque de dynamisme de la Générale se sont tues. Si l'ambition se limite à donner des forces nouvelles à des groupes de capitaux existants, alors, effectivement, on a toutes les raisons d'être satisfait.

La question cruciale qui a guidé notre réflexion à travers ce livre est de savoir ce que tout cela a encore à voir avec le socialisme. Est-ce la tâche du monde ouvrier de voir si le capitalisme est assez agressif sur les marchés et s'il respecte bien la logique capitaliste? Et s'il utilise bien toutes les chances de s'immiscer sur les marchés d'Asie ou d'Amérique Latine?

L'aperçu historique a montré comment le mouvement socialiste et son aile syndicale ont, étape par étape, intégré dans leur programme la conception capitaliste de la société. En premier lieu, la doctrine marxiste originale a été vidée de son sens et dépouillée de tout contenu révolutionnaire, de telle sorte qu'il n'en reste plus que des bribes. La lutte pour l'expropriation du capital et la destruction de l'Etat capitaliste a cédé la place à la transformation progressive du système et à la collaboration avec le capital. La séduction du 'capitalisme dynamique' est déjà tout à fait présente. Dans une seconde étape (le plan De Man et le plan de 54), le soutien au capitalisme dynamique se situe entièrement à l'avant-plan, même si celui-ci prend la forme d'un anticapitalisme. La voie la plus rapide vers le socialisme serait le soutien à une forme bien déterminée de capitalisme. Les nombreuses expériences de ces 'réformes structurelles' démontrent qu'à la place de leurrer le capitalisme, c'est soi-même que l'on trompe. Cela renforce le capitalisme à la place de s'y attaquer. Dans une troisième étape (depuis la crise), le mouvement socialiste, et principalement le mouvement syndical, se débattent dans une 'crise idéologique' profonde. L'espace de manœuvre existant pour camoufler les 'bienfaits' du capitalisme est profondément atteint. 'L'alternative' se réduit de plus en plus à un soutien ouvert au capitalisme dynamique, ni plus ni moins.

Le raid sur la Générale était une chance exceptionnelle pour attirer l'attention sur le problème du pouvoir économique, de la concentration économique. Mais à la place, on a assisté à un flirt avec De Benedetti et à un avertissement à l'adresse de la vieille Générale pour qu'elle se montre aussi amicale envers les syndicats que l'Italien. "Demain, dans le cadre de l'Europe, nous ne ferons plus rien l'un sans l'autre", disait Gayetot lors du débat radiophonique en direct du 19 janvier 1988. Et, s'adressant à Davignon, également présent: "Ce que nous souhaitons, en fin de compte, aussi bien avec M. Leysen qu'avec n'importe qui d'autre, ce sont des relations correctes; mais vous devriez en être d'autant plus conscient que vous ne l'avez que trop peu fait jusqu'à maintenant". Cela ne tomba pas dans l'oreille d'un sourd, auprès de l'ancienne direction de la Générale, qui, à ce moment, avait bien besoin de tous les petits coups de pouce, et qui pouvaient bien se passer de toutes les manifestations sociales. Cela conduisit à des contacts discrets des dirigeants syndicaux avec des représentants du conseil d'administration. Les syndicats allaient en réalité y exiger des explications sur la stratégie globale du holding et sur la stratégie concernant les entreprises en difficulté, ACEC, FN et Gechem. Dans le rapport d'activité 1988, la direction de la FGTB écrivit: "Pendant l'affaire de la Générale, la FGTB a pu de cette façon établir une certaine forme de concertation avec la direction du holding".<sup>32</sup> Mais, fidèle à la tradition, elle ajouta immédiatement: "Cette concertation n'est pas du tout systématisée et les promesses n'ont pas été tenues". Il faut davantage de concertation avec les holdings: telle semble être la nouvelle leçon historique que l'on tire de l'affaire de la Générale. Il faut chercher, ensemble, la voie vers un capitalisme plus dynamique: quelle perspective passionnante. Avec, comme exemple, la grande 'concertation stratégique' qui a lieu en Wallonie depuis début 1988 (tiens!) entre patrons, dirigeants syndicaux et instances régionales. En d'autres termes, au plus la concentration du pouvoir économique occupe, dans les faits, le haut du pavé, au moins les mots d'ordre s'en prennent à cette concentration de pouvoir dans les mains d'une minorité. L'histoire du capital décrit une ligne ascendante, en termes de centralisation de la richesse, de l'argent et du pouvoir; le mouvement ouvrier réformiste, quant à lui, suit une ligne descendante en écartant toujours davantage cette question cruciale.

Sur le plan de la concurrence meurtrière, on peut être aveuglé par le résultat à court terme et se dire que l'on préfère être exploité par un patron qui gagne que par un patron qui perd. Mais du point de vue du rapport de classe travail/capital, cela revient à prêcher le développement illimité du capitalisme et à ranger le socialisme au rayon des chimères. Placer ses espoirs dans la dynamisation du système, cela revient à faire une profession de foi dans le capitalisme.

L'internationalisation croissante de la vie économique, la formation de réseaux internationaux de capital financier mettent cependant à nu le talon d'Achille du capitalisme. Elles aiguisent d'une manière jusqu'alors inégalée la contradiction entre les possibilités matérielles de la technologie et de la science, d'une part, et l'application anarchique de celles-ci au service du bénéfice privé, d'autre part. Les 200 plus grandes multinationales auraient, entre le début des années 60 et le début des années quatre-vingts, fait passer leur rapport au PNB mondial global (hormis les pays socialistes) de 18 à 29

%.<sup>33</sup> Ces 200 multinationales sont, selon les recherches précitées, intimement liées entre elles par des réseaux de participation au capital et par des relations de personnes. L'économie mondiale atteint un degré inconnu de centralisation, et c'est un poignée de 'big linkers' qui en tire les ficelles. Leurs intérêts ne coïncident pas avec ceux de la toute grande majorité des habitants de cette planète.

Le fossé entre les pays riches et les pays pauvres n'a jamais été aussi grand, comme le souligne le rapport de la commission Brundtland: "Il y a plus de gens souffrant aujourd'hui de la faim dans le monde qu'il n'y en a jamais eu dans l'histoire humaine, et leur nombre augmente. Ainsi, on peut évaluer qu'en 1980, 340 millions de femmes - 14% de plus qu'en 1970 - ne disposaient pas de calories en nombre suffisant; et la Banque mondiale prévoit que ce nombre va continuer à croître".<sup>34</sup>

L'internationalisation nous confronte plus que jamais à cette réalité et ne laisse aucune échappatoire aux multinationales, au capital financier, à l'impérialisme. Le groupe Suez/Générale étend ses ramifications dans une centaine de pays (85 pour Suez, 67 pour la Générale). Ce sont 'nos' holdings et multinationales qui font tourner le système mondial. A la tête de la Générale, il y a maintenant des gens comme Hervé De Carmoy, membre de la Commission Trilatérale<sup>35</sup>, et Etienne Davignon, ancien commissaire européen et lui aussi membre de la Trilatérale. Chacun à sa manière, ils sont le symbole de la folie de l'ordre économique mondial et de la collusion entre le système politique et économique (voir en annexe le curriculum vitae de Davignon). L'évolution catastrophique du tiers monde, causée par le pillage de ses matières premières, les échanges inégaux, leur étranglement financier, le chantage technologique mené par les multinationales: tout cela n'a jamais été aussi proche de nous.

L'internationalisation accentue au plus haut point la concentration du capital et la centralisation du pouvoir économique. La lutte pour la Générale a permis l'avènement d'un groupe international qui peut se targuer d'une capitalisation en Bourse de près de 400 milliards de FB. L'ampleur du mouvement de concentration actuel souligne les chances objectives de parvenir à un ordre mondial alternatif. Des groupes de dimension internationale tissent des réseaux de communication et de traitement de l'information, gèrent des entités économiques géantes. Un planning économique au niveau mondial n'est plus du tout impensable. Le développement de tous les peuples pourrait être planifié, tous les moyens technologiques pourraient être mis en œuvre pour combler le fossé entre le Nord et le Sud.

Mais ces rêves viennent se heurter aux lois de fer de l'accumulation du capital. Cette accumulation est dominée par la recherche du profit d'une oligarchie financière internationale, qui, par son aspiration anarchique au profit, détermine le sort des travailleurs et des peuples du monde entier. Toute alternative qui tente de camoufler cette réalité n'a pas de réponse à apporter aux grands problèmes de notre époque.

## Notes :

1. *De Standaard*, 26-27 mars 1988.
2. *Journal et Indépendance*, 27 janvier 1988.
3. *De Morgen*, 11 mai 1985.
4. *Le Figaro Littéraire*, 4 janvier 1988, 68/88 - 'De l'utopie au réalisme'.
5. Un débat entre Alain Mine et Alain Frinkielkraut.
5. Déclaration commune FGFB-CSC, 18 mars 1988.
6. Chronique radio RTBF, 9 février 1988.
7. *Journal et Indépendance*, 20 janvier 1988.
8. Communiqué Interrégionale wallonne FGFB, 11 février 1988.
9. Interview *De Standaard*, 26 mars 1988.
10. *L'économie italienne sans miracle*, ED. Economica, Paris 1980, p. 124.
11. *Le Nouvel Economiste*, 6 mars 1987, p.51; *Trends-Tendances*, 21 janvier 1988, p. 14.
12. *L'Expansion*, 6-19 sept. 1985, p.98, dans un article sur les dix patrons les plus durs.
13. *Id.*, p.99.
14. *Le Nouvel Economiste*, 18 décembre 1987, p.28.
15. *L'Expansion*, 7-20 octobre 1988, p.155.
16. *L'Expansion*, 23 septembre-6 octobre 1988, p.115.
17. *L'Expansion*, 23 septembre-6 octobre 1988, p.115.
18. *La Wallonie*, 25 janvier 1988 - Compte-rendu Rentrée des cours de la FAR du 23 janvier.
19. CNE, *Etudes et Documentation*, n°71, 'OPA-Analyse syndicale', p.46.
20. Michel QUEVIT, *Les causes du déclin wallon*, Editions Vie Ouvrière, Bruxelles 1978; *La Wallonie: l'indispensable autonomie*, Editions Entente, Paris 1982.
21. Rudolf HILFERDING, *Le capital financier*, Ed. de Minuit, Paris 1970, p.318.
22. Entretiens avec Gilles MARTINET, *Le Débat*, n°45, septembre 1987, Gallimard; cité dans DETHOMAS, *Les milliards de l'orgueil*, Gallimard 1989, p.195.
23. *Wall Street Journal*, 20 janvier 1988.
24. C.N.E., *op.cit.*, p.46.
25. H. DAEMS, *The Holding company and corporate control*, Nijhoff Social Sciences Division, Leiden 1978.
26. Martine UYTTERHOEVEN, thèse de licence *De invloed van de holdings op de economisch activiteit: contrôle en concentratie*, KUL-Leuven, 1989.
27. On trouvera une étude comparative dans, par exemple: F. STOCKMAN, R. ZIEGLER, J. SCOTT, *Networks of corporate power-A comparative analysis of ten countries*, Polity Press 1985.
28. Voir surtout: M. FENNEMA, *International networks of Banks and Industry*, Martinus Nijhoff Publishers, The Hague 1982; F.N. STOCKMAN, R. ZIEGLER, J. SCOTT, *Networks of Corporate Power*, Polity Press 1985.
29. FENNEMA, *op. cit.*, p.95, p. 183.
30. *Trends*, 12 mai 1988.
31. Communiqué de presse AG, 13 juillet 1989.
32. Congrès statutaire, 29-30 septembre 1989.
33. Calculs de F. CLAIRMONTE et J. CAVANAGH dans 'Transnational Corporations and the struggle for the global market', *Journal of Contemporary Asia*, n°4, 1983, pp.446-80; cité dans *Trade unions and the new industrialisation of the Third world*, Zed 1988.
34. *Le Monde Diplomatique*, novembre 1988, p.9.
35. La Commission Trilatérale a été créée en 1973, sous l'impulsion de David ROCKEFELLER. Elle compte 300 personnalités d'Europe occidentale, des Etats-Unis et du Japon, et se penche sur tous les grands problèmes stratégiques mondiaux, vue sous l'angle atlantiste.

## *Annexes*

### Evolution de l'actionnariat 86-89

#### *1. AVANT 1987*

<b>BOERENBOND</b>	0.7%	Soit 8% d'actionnaires "stables"
<b>ASSUBEL</b>	1.0%	
<b>A.G</b>	3.1%	
<b>ROYALE BELGE</b>	3.2%	

#### *2. AU 8 SEPTEMBRE 1987*

(Assemblée extraordinaire des actionnaires)

<b>BOERENBOND</b>	0.7 %	<b>LAZARD</b>	4.0 %
<b>ASSUBEL</b>	0.9 %	<b>CGE</b>	1.0 %
<b>A.G</b>	3.0 %	<b>DUMENIL-LEBLE</b>	2.9 %
<b>ROYALE BELGE</b>	3.0 %	<b>SUMITOMO</b>	1.0 %
<b>ARTOIS-PIEDBŒUF</b>	1.9 %	<b>CERUS</b>	1.0 %
<b>GEVAERT</b>	1.0 %		
<b>Total :</b>	10.5 %	<b>Total :</b>	9.9 %

#### *3. SITUATION AU 14 AVRIL 1988*

<b>CERUS et 'SUIVEURS'</b>	31 %	camp de De Benedetti : 47%
<b>Groupe EUROPE 92</b>	16 %	
<b>SUEZ Ag et "SUIVEURS"</b>	52 %	camp Suez : 52 %

#### *4. DEPUIS 26 JUIN 1989*

<b>SUEZ</b>	51 %	camp Suez : 67%
<b>AG et partenaires Belges (e.a. Lessius)</b>	16 %	
<b>Cerus</b>	15 %	
<b>Investisseurs institutionnels</b>	5 %	
<b>Public</b>	12 %	

## **Bref historique du raid sur la Générale**

- juillet 1987: de grandes quantités d'actions de la Générale sont vendues à la Bourse de Bruxelles.
- 8 septembre 1987: la Générale se protège des raiders en augmentant son capital autorisé de 20 milliards. Un groupe international 'd'amis', détenteurs d'actions de la société, entre alors en scène. Parmi eux se trouvent les Français Lazard, Cerus, Duménil-Leblé et CGE.
- 17 janvier 1989: Carlo De Benedetti annonce à René Lamy qu'il détient 18,6% des parts de la Générale.
- 18 janvier 1989: pendant la nuit, la Générale accroît son capital de 43%. Les nouvelles actions sont placées chez Sode-com. Cerus et Duménil-Leblé font une offre publique d'achat de 15% sur les actions de la Générale.
- 19 janvier 1989: la Tribunal de commerce de Bruxelles déclare illégale l'augmentation de capital de la Général (juge Duplat),
- 20 janvier 1989: la Commission bancaire (Van Gerven) bloque l'offre publique d'achat de Cerus.
- 3 février 1989: Suez acquiert, hors bourse, 10% des parts de la Générale en rachetant des actions à des investisseurs flamands. Suez se lance dans une opération d'achat sauvage.
- 7 février 1989: de Benedetti accroît son offre d'achat en proposant 4.000 F par action.
- 10 février 1989: Suez et André Leysen signent un protocole d'accord assurant 'l'ancrage' belge de la société. Autour d'André Leysen se constitue un 'groupe belge' qui prétend détenir 23% des actions.
- 12 février 1989: l'accord Suez-Gevaert échoue à la suite du refus de Cobepa (Paribas) d'embarquer dans le même bateau que Suez.
- 18 février 1989: le camp de Suez acquiert 3,75% des parts, vendues par la Royale Belge. En échange, Albert Frère décroche la promesse de devenir patron de Petrofina.
- 23 février 1989: de Benedetti affirme qu'il contrôle 43% des parts de la Générale.
- 24 février 1989: Suez prétend détenir 52% des actions dans une alliance franco-belge.
- 25 février 1989: De Benedetti double son offre d'achat, qui atteint alors 8.000 F par action, sur 7% des actions.
- 28-29 février: l'alliance Cerus-Gevaert voit le jour. André Leysen fait sa réapparition... dans l'autre camp. 1er mars 1989: la Cour d'Appel approuve l'augmentation de capital de la Générale, décidée dans la nuit du 17 au 18 janvier. La décision du tribunal de commerce est cassée. 4 mars 1989: l'offre d'achat de Cerus est prolongée jusqu'au 8 mars.
- 18 mars 1989: De Benedetti vend Buitoni à Nestlé pour 48 milliards de francs.
- 14 avril 1989: assemblée extraordinaire des actionnaires: l'affaire est arrangée à l'avantage des alliés de Suez, qui détiennent 52% des parts.

## Chiffres clés - Extraits du rapport 1988

### *I. Bilans consolidés après répartition au 31 décembre (en millions de BF) (4)*

	1988	1987
<b><u>Actif</u></b>		
<b>Actifs Immobilisés</b>	216.751	177.353
Frais d'établissement	335	2.023
Immobilisations incorporelles	24.711	13.154
<b>Immobilisations corporelles (1)</b>	96.557	84.225
<b>Immobilisations financières (2)</b>	95.148	77.951
<b>Actifs circulants (3)</b>	209.626	169.369
<b><u>Total de l'actif :</u></b>	426.377	346.722
<b><u>Passif</u></b>		
<b>Capitaux propres totaux</b>	172.558	128.373
Capitaux propres du Groupe	132.807	92.795
Capital	42.201	35.254
Primes d'émission	47.929	17.239
Plus-values de réévaluation	9.006	4.206
Réserves	34.267	38.239
Ecart de conversion	(1.782)	(3.196)
Subsides en capital	1.186	1.053
Tiers minoritaires	39.751	35.578
<b>Provisions pour risques et charges</b>	23.950	15.307
<b>Dettes</b>	215.106	189.494
<b><u>Total du passif :</u></b>	426.377	46.722

(1) (Navires, conteneurs, terrains et constructions, installation, machines et outillages) ; (2) (entreprises liées et autres) ; (3) (e.a. stocks et placements de trésorerie) ; (4) Les comptes consolidés font le total du holding de tête et des principales entreprises liées. Suivant le % de la participation, les comptes des entreprises liées sont repris "globalement" ou en "équivalence" avec le % de la participation. Les comptes consolidés donnent donc une meilleure vue sur la dimension et la force réelle du groupe. Pour 1988, les entreprises suivantes sont reprises dans la consolidation :

1. Par intégration globale	2. Par mise en équivalence
1. Belgatel	1. Arbed
2. CBR	2. Assubel
3. Centre de Coordination "Générale"	3. CFE
4. CMB	4. CIB
5. Finoutremer	5. CIG-Intersys Group
6. FN	6. Electrafina
7. Générale Trading Cy	7. Générale de Banque
8. Gechem	8. Groep AG
9. GEMC	9. Pabeltec
10. Genfina	10. Synerfi
11. GIF, Luxembourg	11. Tractebel
12. Sibeka	12. Trasy
13. Tanks	13. VIV
14. UFI	
15. Union Minière	

*II. Comptes de résultats consolidés (en millions de BF)*

	<b>1988</b>	<b>1987</b>
<b>(1) Ventes et prestations</b>	320.061	269.628
<b>(2) Coût des ventes et prestations</b>	306.485	265.508
<b>(3) Résultat d'exploitation [(1)-(2)]</b>	13.576	4.120
<b>(4) Produits financiers</b>	12.407	9.147
<b>(5) Charges financières</b>	14.548	13.642
<b>(6) Résultats financiers [(4)-(5)]</b>	(2.141)	(4.495)
<b>(7) Résultats courants des sociétés mises en équivalence</b>	7.187	4.095
<b>(8) Résultat courant [(3) + (6) + (7)]</b>	18.622	3.720
<b>(9) Produits exceptionnels</b>	7.746	8.855
<b>(10) Charges exceptionnelles</b>	26.216	8.043
<b>(11) Résultat exceptionnel [(9)-(10)]</b>	(18.470)	812
<b>(12) Résultat de l'exercice avant impôts [(8) + (11)]</b>	152	4.532
<b>(13) Impôts sur le résultat</b>	2.678	1.544
<b>(14) Résultat de l'exercice [(12) - (13)]</b>	(2.526)	2.988

### III. Chiffres significatifs de la Société Générale de Belgique S.A.

<i>Comptes sociaux non-consolidés (*)</i>	1988	1987	1986	1985	1984
<b>Résultats (en millions de BF)</b>					
Bénéfice net courant	4.474	3.500	3.284	2.809	1.680
(dont dividendes des participations)	(4.541)	(4.085)	(3.681)	(3.289)	(2.877)
Bénéfice net exceptionnel	1.380	638	2.018	12	295
Bénéfice net	5.854	4.138	5.312	2.821	1.975
<b>Bilan (en millions de BF)</b>					
Immobilisations financières	122.565	74.968	59.903	51.470	45.082
dont Participations intégrées globalement	77.423	41.413	(non comparable)		
dont Participations mises en équivalence	34.995	20.098			
dont Autres participations	9.130	11.669			
Valeur comptable des participations	121.548	73.180	57.280	48.213	42.545
Valeur estimative des participations (1)	182.587	90.316	90.447	69.837	57.257
Capitaux propres (2)	104.777	67.556	52.810	45.529	39.842
Dettes à plus d'un an	9.525	11.283	1.098	1.625	1.714
Fonds de roulement	- 7.491	3.748	- 5.734	- 3.832	- 3.794
<b>Nombre d'actions et capitalisation boursière</b>					
Nombre émis	42.706.375	28.158.259	24.041.415	21.810.378	19.310.378
Nombre sur base jouissance entière	39.342.793	25.077.963	22.925.897	19.310.378	16.050.315
Capitalisation boursière 31.12 (en millions de BF) (2) (3) (4)	202.050	65.468	81.260	49.837	35.628
<b>Données par action ordinaire, ajustées (BF)</b>					
Bénéfice net	145	155	209	136	116
Dividende brut	153	153	145	135	116
Dividende net	115	114	109	101	93
Capitaux propres	2.717	2.399	2.186	2.048	2.024
Cours en Bourse : plus haut	8.530	4.179	3.492	2.384	1.885
Cours en Bourse : plus bas	2.210	2.025	2.055	1.717	1.551
Cours en Bourse : 31.12	4.995	2.325	3.363	2.242	1.810
<b>Ratios</b>					
Rentabilité (bénéfice net / capitaux propres)	5,6 %	6,1 %	10,1 %	6,2 %	5,0 %
Endettement (dettes à plus d'un an / capitaux propres)	9,1 %	16,7 %	2,1 %	3,6 %	4,0 %
Rendement net (dividende net / cours 31.12)	2,3 %	4,9 %	3,2 %	4,5 %	5,1 %
Return boursier (variation de cours + dividende net)	122,5 %	- 28,9 %	51,4 %	31,1 %	16,8 %

(1) Cours en Bourse au 31.12 pour les actions cotées, critères objectifs et constants pour les autres.

(2) En 1988, déduction faite du montant du capital non appelé (11.268 millions).

(3) Nombre total d'actions fois le cours au 31.12 de l'action ordinaire en Bourse de Bruxelles.

(4) Le volume moyen journalier négocié en Bourse de Bruxelles pendant le 4ème trimestre 1988 a été de 789 actions.

(\*) Comptes qui ne concernent que le holding de tête

## **Biographie du Comte Etienne Davignon**

Né à Budapest (Hongrie) le 4 octobre 1932, fils d'un diplomate belge.

Après son doctorat en droit (U.C.L.), il entame une carrière en 1959 au ministère belge des Affaires étrangères. Il devient successivement chef de cabinet des ministres Pierre Harmel et Paul-Henri Spaak. De novembre 1969 à décembre 1976, il est directeur général de la direction politique, au même ministère.

Au cours de cette période, il suit de près la politique africaine de la Belgique. Il est l'un des promoteurs du *Rapport sur l'avenir de l'Organisation du Traité de l'Atlantique* (rapport Harmel) et il préside la commission qui émet les premières propositions de collaboration politique entre les Etats membres de la Communauté européenne (le rapport Davignon), en 1974-1975. Après la crise pétrolière de 1973, il préside la conférence internationale qui élabore le traité fixant la répartition du pétrole en période de crise. C'est un plan qui vise à briser la puissance des pays de l'OPEP. En même temps, il devient le premier président (1974-1977) de l'Agence internationale pour l'énergie qui est constituée le 18 novembre 1974 pour diriger l'exécution de ce plan.

En 1977, il devient membre de la Commission européenne, puis vice-président chargé de la politique industrielle, de la politique énergétique et de la recherche scientifique. Il occupe cette fonction de janvier 1981 à janvier 1985. A la Commission européenne, il a notamment à son actif la restructuration du secteur européen de l'acier et il prend l'initiative du fameux projet 'Esprit', mis sur pied par douze chefs de file du secteur de l'électronique pour favoriser la recherche scientifique commune.

Après sa période européenne, le PSC (dont il est membre du comité de direction) lui propose le poste de vice-Premier ministre. Mais, à ce post officiel il préfère l'exercice du pouvoir en coulisse et devient directeur des relations internationales à la Générale.

Aujourd'hui, il est président du conseil d'administration et occupe la seconde place au comité de direction.