

Vincent Delcorps
Anne-Sophie Gijs
Vincent Dujardin (dir.)

Paroles de patrons

Que sont devenus nos fleurons nationaux ?

Racine

Couverture : Dominique Hambye
Mise en pages : MC Compo

Toutes reproductions ou adaptations d'un extrait quelconque
de ce livre, par quelque procédé que ce soit, réservées pour tous pays.

© Éditions Racine, 2017
Tour & Taxis, Entrepôt royal
86C, avenue du Port, BP 104A • B-1000 Bruxelles
www.racine.be

D. 2017, 6852. 4
Dépôt légal : mars 2017
ISBN 978-2-39025-003-6

Imprimé aux Pays-Bas

« *MODIFY OR MUMMIFY* » : POUR UNE HISTOIRE RÉCENTE DES GRANDES ENTREPRISES BELGES

Vincent DUJARDIN

Nous sommes le 17 juillet 1959. Le gouvernement de Gaston Eyskens fait adopter une loi instaurant et coordonnant des mesures en vue de favoriser l'expansion économique et la création d'industries nouvelles. L'objectif affiché est d'attirer les investissements étrangers. Des investissements directs, *ab initio*, visant à créer des sociétés, plutôt que des investissements indirects qui ne conduisent qu'à racheter une société existante. En 1955, le ministère des Affaires économiques a déjà créé, avec succès, une Direction spécialisée dans l'accueil des investisseurs étrangers. En 1958, la Belgique bénéficie de 5,2 % des investissements américains au sein de la CEE naissante. En 1970, le chiffre a doublé, s'élevant à 10,5 %. Le contexte est particulièrement propice : absence de contrôle des changes, main-d'œuvre qualifiée, pas d'autorisation préalable pour créer une société anonyme comme c'est le cas aux Pays-Bas, conversion monétaire garantie en permanence, situation géographique... Depuis 1958, la Belgique héberge aussi, certes encore à titre provisoire, la capitale de l'Europe et se trouve, avec les pays membres du Benelux, dans le « delta » le plus riche d'Europe. L'arrivée des investisseurs crée de l'emploi, favorise le développement d'activités secondaires, de PME, de cabinets d'affaires, de sociétés d'audit, d'activités bancaires...

Un bémol toutefois : la répartition des investissements est inégale sur le plan géographique. Les flux vont très largement vers la Flandre, dont le PIB dépasse en 1966, pour la première fois, celui de la Wallonie. De même, l'état des finances publiques se détériore. En 1965, le Premier ministre Pierre Harmel s'en inquiète publiquement en comparant le budget de l'État à « un train fou lancé dans le brouillard¹ ». De même, dans certains secteurs qui avaient permis la réussite industrielle de la Belgique, à commencer par la sidérurgie et les charbonnages, des problèmes structurels vont devenir insurmontables.

En 1960, la Belgique « se vend parfaitement »

Il reste que, globalement, à l'aube des *golden sixties*, le pays « se vend parfaitement »². Mais cette période s'apparente aussi au chant du cygne de la « Belgique de Papa ». La Belgique vient de s'exposer à Bruxelles, « fière et belle », à la face du monde entier. Mais le pays change de visage dans les mois et les années qui suivent. En janvier 1959, le roi Baudouin lâche pour la première fois le mot « indépendance » en évoquant le Congo. Le mouvement flamand reprend vigueur, le déclin économique wallon se confirme, tandis que la grande grève de 1960-1961 contribue à encourager la marche vers le fédéralisme, alors que l'appel à des réformes de structure et au fédéralisme étaient antérieurs à 1960, notamment chez un André Renard. Bref, cette grève renvoie déjà au « cri d'un peuple qui ne veut pas mourir »³.

Quelques décennies plus tard, cette Belgique qui « se vendait » si bien a perdu une grande partie de ses fleurons. Ce que la presse ne manque pas de constater :

« Brussels Airlines intègre Lufthansa mais restera belge » (*L'Écho*, 16 décembre 2016) ; « Ferrero avale la biscuiterie d'origine belge Delacre » (*L'Écho*, 28 octobre 2016) ; « Ferrero ne fait qu'une bouchée des biscuits Delacre » (*La Libre Belgique*, 28 octobre 2016) ; « Le Luxembourg a fait main basse sur Brussels Airport » (*Le Soir*, 14 octobre 2016) ; « Un tiers de l'économie wallonne dépend de groupes étrangers » (*L'Écho*, 19 août 2016) ; « Delhaize n'est plus indépendant » (*L'Écho*, 23 juillet 2016) ; « Indignation belge, après l'annonce du rachat de Lampiris par Total » (*Le Monde*, 15 juin 2016) ; « Le passage de sociétés belges sous pavillon étranger est toujours une déception » (citation du ministre J.-Cl. Marcourt, *L'Écho*, 15 juin 2016) ; « Lampiris n'est plus une PME liégeoise, mais une filiale du géant français Total » (*L'Écho*, 15 juin 2016) ; « La perte des bijoux de famille » (*Le Soir*, 25 juin 2015) ; « La fusion entre Delhaize et Ahold place la chaîne sous drapeau hollandais » (www.rtf.be, 15 mars 2016) ; « Après Electrabel, la BBL, Cockerill et bien d'autres, Delhaize passe sous pavillon étranger. La Belgique perd chaque fois des leviers importants pour une activité économique cohérente » (*Trends*, 2 juillet 2015) ; « Avec Ahold, le Lion a trouvé son maître » (*La Libre Belgique*, 15 mars 2016) ; « Les fleurons belges s'en vont » (*L'Écho*, 22 septembre 2012) ; « Comment les Français ont fait main basse sur la Belgique » (*Courrier international*, 28 mai 2009) ; « Un

fleuron belge en faillite» (*La Libre Belgique*, 28 février 2009); «Le rêve brisé d'un fleuron belge» (*Les Échos*, 7 octobre 2008); «De Boeck quitte la Belgique» (*Le Soir*, 20 mars 2007); «Garanties de "belgitude": l'actionnaire n'en a cure» (*La Libre Belgique*, 23 août 2005); «La Belgique redoute de disparaître de la carte d'Europe du business» (*Le Figaro*, 18 février 2002); «Pour l'opinion belge, l'économie nationale est passée sous le contrôle des groupes français» (*Le Monde*, 12 août 2000); «La Belgique de plus en plus hexagonale» (*L'Écho*, 26 juillet 2000); «Le microcosme belge en proie à l'internationalisation» (*Les Échos*, 18 novembre 1999); «Avec Albert Frère, l'ancrage belge est une réalité... diluée en France» (*L'Écho*, 2 décembre 1998); «L'industrie et les banques belges sous influence étrangère» (*Les Échos*, 15 octobre 1998); «L'amertume de la Bourse de Bruxelles» (*La Tribune*, 9 juin 1998); «Une à une, les entreprises belges tombent dans des mains étrangères» (*Le Monde*, 25 mars 1998).

Ces quelques titres, livrés à titre exemplatif, illustrent à quel point les années se suivent et se ressemblent pour les entreprises belges, dont un grand nombre passent sous pavillon étranger. Comment expliquer un tel mouvement? Quelles en sont les causes? Comment ont réagi les différents gouvernements belges face à ces départs? Va-t-on vers «[u]ne Bourse belge peau de chagrin», comme le titre le quotidien *Le Soir*, le 22 septembre 2012? La Belgique doit-elle être considérée comme un «petit pays» qui n'a jamais abrité un grand nombre de grandes entreprises parce que sa taille ne favorisait pas une telle situation? Les industriels belges ont-ils osé s'aventurer suffisamment tôt à l'étranger, en profitant par exemple des occasions offertes par le Congo? Telles sont quelques-unes des questions auxquelles cet ouvrage tente de répondre, notamment sur la base de 72 témoignages de «capitaines d'industrie», hommes politiques ou témoins de premier plan. Nous y reviendrons.

Une pluralité de facteurs

Quelques constats peuvent être livrés d'emblée. Tout d'abord, la causalité unique doit être exclue. L'étude empirique présentée dans les pages qui suivent montre que c'est évidemment une pluralité de facteurs qui doit être mise en évidence. Oui, la Belgique est un pays de petite taille, ce qui n'est pas de nature à favoriser l'émergence de grands groupes. Mais il n'est pas exact d'affirmer qu'elle n'a jamais

accueilli de grands fleurons. La Belgique industrielle du XIX^e siècle se trouvait à la pointe par exemple dans les domaines de la sidérurgie et des charbonnages. Dans *Het gestolde land. Een economische geschiedenis van België*, l'historien Kristof Smeyers et l'économiste Erik Buyst insistent sur l'importance de la Première Guerre mondiale, après laquelle la Belgique industrielle a donné l'impression de courir après les faits, contrairement à ce qui avait pu être observé au XIX^e siècle. Un seul exemple : le fait que la crise de l'acier se soit prolongée jusque dans les années 1980 illustre le fait que les efforts de reconversion dans ce secteur n'ont pas été suffisamment anticipés, surtout du côté wallon, où l'on investit, par exemple, au début des années 1960, deux fois moins dans la recherche qu'en Flandre⁴. Sur le plan de la sidérurgie, la concurrence internationale était devenue terrible. On sait qu'en 1913, neuf pays au monde fabriquent de l'acier, contre cinquante-sept en 1980⁵. Or, le montant des subventions octroyées à la sidérurgie était énorme : 55 milliards de francs dans les années 1960 et 22 milliards entre 1969 et 1975⁶. Plus tard, comme le rappelle Philippe Maystadt, « [l']État a accepté pendant des années le maintien d'un système qui assurait à Albert Frère des revenus importants même quand on fabriquait de l'acier à perte ! À travers Frère-Bourgeois, la société de commercialisation, il touchait sa commission sur chaque tonne d'acier vendue même si cet acier était vendu à perte. Cela entraînait un déficit pour la société de production que l'État devait alors renflouer. Ce système a duré pendant des années. C'était une des sources de la richesse d'Albert Frère⁷. »

Évidemment, le défi en termes d'emplois, avec ses conséquences sociales, n'était pas un vain mot, il était même immense. Jusqu'au début des années 1960, le chômage est une réalité peu présente en Wallonie : en 1958, on y compte 24000 chômeurs. En 1964, ils sont à peine 16000. Mais les trente années qui suivent seront bien différentes. Parallèlement à la fermeture des mines, 113000 emplois directs vont être perdus. À cela s'ajoute le défi démographique. L'accentuation du vieillissement de la Wallonie par rapport aux autres régions du pays est évidente, comme l'avait notamment mis en lumière le rapport Sauvy de 1962. Mais il est insuffisamment pris en considération. Or, comme l'expliquait déjà le secrétaire général du ministère de la Prévoyance sociale, Albert Delpérée, quatre ans plus tôt, la croissance démographique va de pair avec la croissance économique⁸.

Cela étant, comme le note Philippe Lambrecht, administrateur-secrétaire général de la FEB et professeur à l'UCL :

« De façon plus globale, pendant très longtemps, la finance belge est restée francophone – impliquant notamment des Flamands francophones. Dans ma lecture, il y a clivage à partir du moment où les uns essayent de défendre un tissu industriel en déclin tandis que les autres développent leur propre économie, investissent dans des entreprises nouvelles ou en croissance – de manière brillante d'ailleurs parce que la manière dont la Flandre s'est développée après la Deuxième Guerre mondiale est tout à fait remarquable. Ce clivage a joué. [...] Je pense aussi au manque de vision par rapport à la crise de notre industrie vieillissante. [...]. Je pense que si on avait fermé un peu plus tôt, les dégâts auraient certes été importants au moment même, mais qu'on n'aurait pas dépensé inutilement des milliards et des milliards. Il y a eu une responsabilité patronale, politique et syndicale. Il faut mettre tout le monde dans le même panier : je pense que certains patrons avaient la volonté d'aller plus loin mais que tout ce monde belge se tenait, se paralysait. C'est un peu le mal belge⁹. »

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, il est permis de rester optimiste pour l'économie belge. Les ACEC ne pèsent-elles pas autant que Philips ? Mais il faut bien reconnaître qu'à l'exception du Congo, les capitaines d'industrie belges sont sans doute moins tournés vers l'étranger que leurs voisins néerlandais. Il y a certes des cas d'ouverture jusqu'en Asie dès le XIX^e siècle, mais de nombreuses sociétés belges ne font pas preuve d'un « *worldwide* » précoce. La dimension culturelle joue assurément. La Belgique est dotée d'excellents techniciens et ingénieurs, mais moins de commerçants que ses voisins néerlandais, par exemple. Ces derniers forment une nation. Ce sont des entrepreneurs et des marins, qui appartiennent à un pays où l'on ne parle qu'une langue et où réside un réel sentiment national. « Les Hollandais sont des acteurs nationalistes et marchands ; les Belges étaient des acteurs nationalistes et rentiers. Toute la différence est là », lance Alain Minc¹⁰. La culture belge est sans doute moins propice que l'anglaise, la française, la suisse ou la néerlandaise au maintien de champions nationaux. Tout en sachant que dans un monde globalisé, il devient téméraire de vouloir attribuer

une nationalité à une entreprise, d'autant qu'il importera aussi de distinguer cette entreprise de son actionnariat.

En matière de vente, de disparition ou d'absorption des entreprises belges, la période 1988-2017 est cruciale. C'est particulièrement vrai pour la période qui s'étend jusqu'au début des années 2000, nous y reviendrons. La structuration de l'économie nationale a assurément pesé, avec quelques holdings, tels que la Société Générale ou GBL, qui concentraient entre leurs mains des secteurs clés tels que ceux de l'énergie ou des banques et qui décidaient de leur sort en fonction de considérations propres – par exemple financières ou patrimoniales –, et pas toujours au regard des véritables nécessités ou opportunités industrielles. Le dynamisme entrepreneurial s'est sans doute affadi par rapport à ce que le pays avait connu auparavant. De ce point de vue, la scission des banques mixtes, en 1934-1935, constitue sans doute un premier tournant, comme l'analyse Paul Haine :

« créer ces sociétés à portefeuille, c'était en réalité créer quelque chose de bancal. Parce que les dividendes qu'elles distribuaient ne pouvaient provenir que de ceux qu'elles percevaient, n'ayant guère de valeur ajoutée propre. Ce qui veut dire que, pour financer des projets, la société à portefeuille devait procéder à des augmentations de capital, puiser dans ses réserves ou diminuer son dividende, ce qui dans tous les cas était très difficile. Et donc elle se caractérisait à la fois par une impuissance financière et par un pouvoir de contrôle total¹¹. »

Plus d'un capitaine d'industrie en place au moment de « l'affaire de la Générale » en 1988 – qui constitue tout de même un fameux « momentum » –, ne se trouvaient pas dans la même ligne que ceux qui avaient construit le véritable laboratoire économique connu en Belgique avant 1914. En clair, on a parfois assisté à la tentative de sauvegarde d'avantages obtenus à court terme plutôt qu'à des initiatives ou des défis, certes plus risqués mais sans doute plus prometteurs sur un plus long terme. Or, une vision à long terme tout comme la volonté d'innovation dans un monde qui se globalise sont indispensables pour affronter les défis tels que la concurrence internationale, le climat social tendu, les reconversions nécessaires... Dans certains grands groupes, le conservatisme bien ancré, nourri par la fierté de réussites passées, a pu conduire à l'aveuglement.

Or, depuis 100 ans, la Belgique a trop donné l'impression de se trouver dans un état de crise permanent et de manquer d'esprit d'entreprise, les Belges préférant désormais épargner qu'investir¹². Si les tensions linguistiques et communautaires occupent régulièrement les gouvernements successifs, surtout depuis le début des années 1960, les conséquences se font aussi sentir sur le terrain économique. On relèvera tout d'abord qu'au sein du mouvement flamand, la composante économique est bel et bien présente aux côtés de sa composante linguistique ou culturelle^a. La Flandre a bénéficié, depuis les années 1950, d'investissements d'infrastructures destinés à désenclaver la Flandre, ce qui était de nature à favoriser les investissements étrangers. On songe ici par exemple à l'achèvement de l'autoroute Bruxelles-Ostende, à la construction du tunnel Kennedy à Anvers ou à la construction d'une nouvelle écluse afin d'améliorer la circulation sur le canal Gand-Terneuzen¹³. Entre 1959 et 1967, la Flandre bénéficie de 58 % du montant des investissements, la Wallonie de 39,5 % et Bruxelles de 2,5 %. Le gros des investissements est situé dans le triangle Gand-Anvers-Bruxelles.

La dimension communautaire de certains dossiers est parfois particulièrement sensible. Un exemple célèbre est celui de Sidmar, premier grand complexe sidérurgique flamand, dont le site est mis en place par Cockerill et l'Arbed luxembourgeoise, et dont l'État détient aussi une participation significative, le capital de départ provenant pour 10 milliards d'investisseurs privés et pour 8 milliards des pouvoirs publics. Il est construit à Zelzate, précisément sur le canal de Gand à Terneuzen, affichant la volonté de réduire le coût du transport des matières premières dans un contexte de développement de la sidérurgie maritime. Dès le départ, ce projet va provoquer de vives réactions en Wallonie. « L'installation d'une usine en Flandre illustre bien l'évolution divergente que connaissaient alors le développement de la Flandre et celui de la Wallonie, note Luyten. La Flandre bénéficiait d'une croissance forte et de nombreuses implantations nouvelles, alors qu'en Wallonie, c'étaient les investissements de rationalisation qui prédominaient¹⁴. » Comment l'expliquer ?

a L'historien Dirk Luyten note à cet égard que « les investissements étrangers ont contribué à l'internationalisation de l'économie flamande et à son insertion dans la globalisation néolibérale à partir des années 1980. Le programme de privatisation inspiré par les idées néolibérales a créé des opportunités pour moderniser l'économie flamande et pour renforcer son identité flamande. Le gouvernement flamand y a joué un rôle actif. Dirk Luyten, « L'économie et le mouvement flamand », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2076, 2010/31, p. 42.

Jean-Pierre de Bandt, qui fut durant vingt ans président et associé-directeur de ce qui deviendrait l'important cabinet d'affaires De Bandt, van Hecke & Lagae, évoque, entre autres facteurs, des erreurs sur le plan de la décision politique. Notamment la décision de retarder les bretelles autoroutières de Bruxelles vers la Wallonie. Il est vrai que dès 1938, le futur ministre des Affaires économiques et Premier ministre Jean Duvieusart par exemple, appelait à la création d'une autoroute reliant les bassins industriels wallons. Or, l'autoroute de Wallonie ne sera inaugurée qu'en...1974. Pour Jean Pierre de Bandt :

« Le pauvre investisseur qui voulait voir le zoning de Ghlin avait presque une heure et demie de route. Les transversales, c'est-à-dire vers Liège, Namur, Mons et Charleroi, sont arrivées beaucoup trop tard. Du côté flamand, nous avons des autoroutes vers Ostende, vers Anvers... C'était très différent. Vous étiez à Gand en une demi-heure. Cela a beaucoup joué¹⁵. »

De Bandt précise que, d'une certaine manière, la Wallonie en paie encore les conséquences aujourd'hui, d'autant que les statistiques montrent la grande fidélité des investisseurs étrangers qui sont aussi des pourvoyeurs d'emplois et induisent en général beaucoup d'activités secondaires, notamment les cabinets d'avocats, les activités bancaires. Des cabinets d'audit commencent d'ailleurs à se développer : les Price Waterhouse, Ernst & Young, Deloitte, Arthur Andersen établissent des bureaux centrés sur Bruxelles^a. Au-delà, la grande majorité des investissements consacrés à la création de nouvelles entreprises va vers la Flandre, tandis que la Wallonie se consacre à l'extension ou à la modernisation d'entreprises existantes, mais aussi à leur sauvetage¹⁶. Au total, « la Wallonie a perdu entre sept et dix années essentielles¹⁷ »... L'économiste Philippe de Woot évoque lui aussi la différence entre les situations wallonne et flamande en ces termes :

a On notera en outre, à propos du siège des entreprises qui se sont déplacées de la Wallonie vers Bruxelles, ces mots d'Étienne Duvieusart, ancien président du Rassemblement wallon : « La Wallonie est très divisée, elle est fragmentée. Même la province du Hainaut est elle-même fragmentée en plusieurs pôles. Elle est également fragmentée d'un point de vue politique. Un autre de ses problèmes réside dans le fait que le pouvoir dominant en Wallonie n'est favorable ni à l'entreprise ni au patronat. Dès lors, Bruxelles étant une ville francophone, c'est là que le patronat wallon met le siège de ses entreprises » (entretien à Louvain-la-Neuve, 13 février 2014).

« L'économie wallonne était dirigée par les holdings à Bruxelles, ce qui avait pour résultat que le *leadership* n'était pas sur place. Ce qui le rendait beaucoup moins crédible aux yeux des travailleurs et des syndicats. Deuxième élément : en Wallonie, le modèle industriel était installé depuis le XIX^e siècle ; il avait ses intérêts acquis, vivait bien grâce au charbon, à l'acier ou à la chimie. Ces secteurs étaient encore rentables dans un contexte marqué par la reconstruction européenne. Mais ces groupes n'étaient pas du tout habitués à une concurrence internationale. Pour eux, il n'y avait que la Belgique et le Congo. Un exemple : les ACEC, qui dépendaient notamment de la SGB, étaient une source d'innovation absolument extraordinaire. Mais pour aucune de ces innovations, ils n'ont conquis plus de 5 % du marché européen. Or, quand on innove, il faut conquérir une part suffisante du marché de référence pour en devenir le *leader*. Ou bien on disparaît. C'était pareil pour la FN, autre entreprise très innovante. Tandis qu'en Flandre, vous aviez un nouveau *leadership* politique, industriel et financier. Vous aviez des entrepreneurs flamands qui vivaient sur place, qui motivaient leurs troupes, s'entendaient avec les syndicats, innovaient, exportaient, connaissaient les langues, étaient internationaux. Ils ont donné à la Flandre le dynamisme que nous voyons encore aujourd'hui sous nos yeux¹⁸. »

La dimension communautaire est aussi présente dans le cadre de la répartition des aides européennes. En 1982, la Commission européenne « condamne la politique d'aides régionales menée par la Belgique, en remarquant que des aides injustifiées sont attribuées à la Flandre alors que la Wallonie remplit précisément les conditions pour en bénéficier »¹⁹.

Autre élément significatif, le monde politique belge s'est régulièrement montré très ouvert aux investisseurs étrangers depuis la loi d'expansion économique de 1959, alors que certains voisins se montraient beaucoup plus protecteurs, les marchés financiers ayant évolué à un rythme bien plus élevé que ce que le monde politique belge a pu intégrer²⁰. « En France, la présence de l'État dans l'économie est beaucoup plus forte que dans la plupart des autres pays. En réalité, dans l'Union européenne, c'est plutôt la France qui fait figure d'exception de ce point de vue là²¹. » Cela étant dit, il convient d'ajouter immédiatement que même chez nos voisins français, présentés

comme plus patriotes ou plus protecteurs de leurs fleurons, d'aucuns regrettent la perte de « bijoux industriels ». Dans un livre récent se penchant sur la « bataille de l'industrie » en France, Loïk Le Floch-Prigent, ancien PDG d'Elf-Aquitaine et président de la SNCF, évoque le cas des Rhodia, Péchiney, Lafarge et autres Alstom, et va jusqu'à lancer une mise en garde : « Il est entendu que la situation industrielle de notre pays n'est pas brillante, que nous avons perdu trop de batailles et que nous continuons à en perdre tous les jours²². » Et d'ajouter :

« Pour avoir une industrie vivante et prospère, la maîtrise des centres de décision est obligatoire. Le patriotisme économique n'est donc pas une notion obsolète que véhiculeraient des simples d'esprit qui n'auraient pas compris la mondialisation, mais une réalité à partir de laquelle il faut agir. [...] Si la France veut rester un grand pays industriel, elle n'a pas le choix. Il faut qu'elle dispose de grands champions nationaux²³. »

Évoquant précisément le nouveau destin d'Alstom dans *L'Écho*, Martine Maelschalk note que le problème de la France est qu'hormis l'État, qui règne encore sur des secteurs comme la production d'énergie, le pays manque de véritables actionnaires de référence, axés sur le long terme et aux poches suffisamment profondes pour soutenir le développement des entreprises. Bouygues n'était plus en mesure de porter le poids d'Alstom. L'actionnariat des groupes français se trouve aussi aux mains d'investisseurs court-termistes « qui ne brillent pas par leur *affectio societatis* ». Elle conclut : « Toute ressemblance avec la situation de la Belgique ne serait pas absolument fortuite. À un détail près : en Belgique, l'État n'a même pas levé le petit doigt pour sauver ses fleurons nationaux²⁴. »

Les ressources financières dont certaines grandes familles ou holdings ont manqué, surtout après la crise de 1973-1974 – avec l'effet levier consécutif à l'ouverture des marchés et à la mondialisation –, constituent un autre facteur d'explication. Cela a permis à quelques grands « rentiers » isolés ou à des concurrents étrangers de profiter des lacunes pécuniaires de certains pour prendre les commandes de grands navires et les orienter selon leurs vœux. André Wielemans, ancien agent de change et directeur de la Banque Degroof, pointe à cet égard, entre autres éléments, la faiblesse des fonds de pension en Belgique, par rapport à d'autres pays : « Beaucoup de retraités n'ont

pas constitué de portefeuille d'actions pour financer un pilier de retraites comme cela se passe tout naturellement en Angleterre ou aux États-Unis. Et par le fait même, comme il n'y a pas beaucoup de fonds de pension extrêmement importants, les retraites qui sont des retraites de répartition et pas de capitalisation n'ont pas ce caractère qu'elles peuvent avoir ; le capitalisme n'a pas l'appui des fonds de pension pour pouvoir supporter la croissance des entreprises²⁵. » Jean-Louis Duplat est sur la même ligne en évoquant la perte de Tractebel: « Y avait-il, à l'époque, des investisseurs qui auraient pu reprendre ça ? La Sofina était trop petite, tout comme d'autres holdings. Et puis, on n'avait pas d'institutionnels, il n'y avait pas de grands fonds de pension²⁶. » La Belgique possédait d'excellentes banques, mais elle a manqué, à un moment donné, de reins suffisamment solides que pour conserver leur actionnariat. Une première étape de la reconfiguration du paysage bancaire belge a été liée à la privatisation de la CGER. C'est dans le but de réduire sa dette et de se rapprocher des critères de Maastricht que l'État a vendu la CGER à Fortis pour un montant total de 119,6 milliards de francs belges qui ont permis une réduction de la dette.

Au-delà, la « variable externe » doit aussi être prise en considération. La signature de l'Acte unique en 1986 et la mise en place d'un grand marché intérieur tout comme la globalisation croissante ont joué un rôle accélérateur et moteur à l'internationalisation des sociétés, qu'elles soient belges ou non. Le rayonnement d'une entreprise se confondrait encore moins avec les frontières politiques. Si Carlo De Benedetti rêvait de mettre la main sur la Générale, c'était aussi dans un contexte d'ouverture des frontières et de mise en place d'un grand marché européen. Enfin, dans certains cas plus particuliers, les circonstances du moment, le manque de « chance » a compté. Ainsi, la crise financière qui a éclaté aux USA en 2007 a pu porter un coup fatal à Fortis, qui venait de racheter ABN-AMRO.

Quant à la faiblesse du politique en Belgique, elle est pointée du doigt par de très nombreux interlocuteurs. Les gouvernements, très absorbés par les questions linguistique et institutionnelle depuis 1960, sont souvent présentés comme divisés, voire absents, tardant à légiférer, notamment en matière d'OPA, contrairement à la France, l'Allemagne ou les Pays-Bas. Philippe Maystadt relève que contrairement aux États-Unis où existe une législation qui permet de s'opposer à un transfert de propriété ou d'actionnariat dans des secteurs stratégiques lorsque cela semble contraire à l'intérêt national, en

Belgique, le gouvernement belge ne pouvait que nourrir un sentiment de relative impuissance. « Certains pays européens, comme la France, ont essayé de mettre au point une législation mais la difficulté réside dans le fait que l'on se heurte très vite à des objections tirées du droit européen²⁷. » Ce qui ne veut pas dire que le patronat ne porte pas aussi une responsabilité, n'ayant pas sensibilisé le monde politique sur le thème de la loi sur la déclaration de franchissement de seuil, par exemple. La Générale ne jouissait plus des relais politiques qu'elle avait pu avoir par le passé. Elle avait peut-être aussi comme faiblesse d'être la seule de son espèce. Après l'OPA lancée par AXA sur la Royale Belge en 1987, Mark Eyskens explique au parlement que le gouvernement ne s'était pas désintéressé de l'affaire, mais que « sur le plan légal, nous sommes largement désarmés ». Pour Jean-Louis Duplat, la législation ne résout toutefois pas tout :

« Est-ce qu'une réglementation plus développée aurait pu, à l'époque, maintenir des centres de décision? Qu'est-ce qu'un politique peut faire sur le long terme? Si ce n'est créer un climat attractif, permettre de créer des niches dans lesquelles on retrouve un certain nombre d'entreprises qui se regroupent pour développer un domaine particulier, avoir un régime fiscal stable? Rappelons que les holdings étaient déjà à l'époque fiscalement assez gâtés puisqu'on voulait éviter la double imposition des dividendes. Pour moi, la crise bancaire, c'est avant tout une crise de gouvernance. Et on avait pourtant, en 1998, pour Dexia, des structures qui étaient idéales avec à la fois un contrôle conjoint des deux entités supérieures, on a abandonné le système quelques années plus tard. Donc il ne suffit pas encore d'avoir une bonne législation, il faut en plus aussi un bon suivi, et il faut surtout des gens. Et aujourd'hui, on a la "réglementite aiguë", mais ce n'est pas comme ça qu'il faut prendre le problème²⁸. »

De plus, à partir de 1970, la décision politique va se morceler, en ce compris la diplomatie économique suite à la régionalisation du Commerce extérieur consécutive à la cinquième réforme de l'État. Quand un ministre-président se rend aux États-Unis, on ne sait pas toujours, dans le pays hôte, s'il s'agit d'un gouverneur de province ou du maire d'une grande ville... La Belgique n'est pas une nation, n'est plus un État unitaire et connaît des clivages linguistiques, philoso-

phiques et politiques avec une Flandre qui penche franchement plus à droite que la Wallonie. Le morcellement de la décision politique peut aussi retarder celle-ci et peser sur l'activité économique. Quant à la politique industrielle de la Belgique, le moins que l'on puisse dire est qu'elle n'a pas été la préoccupation majeure des politiques depuis des décennies.

En réalité, politiques et capitaines d'industrie ne connaissent pas les mêmes temporalités, leurs défis et contraintes ne sont pas identiques. Les seconds critiquent régulièrement les premiers pour dénoncer leur incapacité à soutenir efficacement l'entreprise, ce qui peut parfois être aussi une manière de se dédouaner de leurs propres responsabilités. De même, une certaine distance s'est installée en Belgique entre le monde politique et le monde des affaires. Ce constat ne doit pas être généralisé. Il existe des exceptions. Mais à des moments clés, à commencer par le dossier de la Société Générale et de ses filiales, ça a été criant. Sauf exceptions, les membres du gouvernement belge ont peu donné l'impression de bouger ne fût-ce que le petit doigt pour empêcher le départ de nos fleurons. La comparaison avec nos voisins français est à cet égard révélatrice. On peut observer le fait que les liens tissés entre le monde politique et le monde industriel en Belgique sont différents de ce qui existe en France, où le capitalisme est davantage dirigé. Le cas néerlandais diffère également, comme l'a encore montré tout récemment la tentative de Bpost d'acheter PostNL. Comme le titrait *L'Écho* (8 décembre 2016), « [q]uel que soit le tarif, PostNL ne veut pas des Belges », ajoutant « “*Neen*” politique de PostNL »²⁹. Dans un éditorial, Michel Lauwers, observateur de longue date du monde économique belge, notait :

« L'impression demeure que le gouvernement néerlandais cherche à préserver à tout prix le caractère national de son opérateur historique. Et que les administrateurs de PostNL se rendent complices de cet exercice de protectionnisme déguisé en relayant benoîtement les arguments du politique. C'est regrettable parce qu'outre que cela enfreint les règles du jeu du marché unique, cela ne fait pas l'affaire des deux postiers. [...] Et si c'était PostNL qui était à la manœuvre plutôt que les Belges, où en serait-on aujourd'hui ? Au lancement de l'offre, probablement³⁰. »

La Belgique n'a toutefois pas le monopole en matière de manque de fluidité du dialogue entre politique et monde de l'entreprise. Même outre-Québécois, certains ne le jugent pas suffisant. « Les hommes et les femmes politiques français et les journalistes français sont sans doute dans l'ensemble du monde occidental les plus inaptes et, pire, les moins déterminés à comprendre ce qu'est l'industrie et comment elle fonctionne », lâche Loïk Le Floch-Prigent³¹.

Autre aspect de l'étude, le poids des sociétés familiales qui comptent lourdement. Elles représentent autour de 77 % des entreprises belges, tout en connaissant des tailles évidemment très variables. Les Côte d'Or, Au Bon Marché, Colruyt, Delhaize, UCB, Solvay, AG, Bekaert ou autres Raffinerie Tirlemontoise... ont connu, comme le montre le chapitre qui leur est consacré, des destins bien différents. L'association ou le transfert vers l'étranger a bien souvent été l'unique solution pour survivre ou s'étendre. Delhaize était-elle encore une entreprise familiale à la veille de la fusion avec Ahold? « Pourrait-on dire d'une entreprise qui réalise un chiffre d'affaires de 24,4 milliards d'euros, qui est implantée dans sept pays et sur trois continents, qui emploie 154 000 collaborateurs qu'elle est une société familiale? Personnellement, estime Gui de Vaucleroy, je considère qu'une société dirigée uniquement par les membres d'une même famille, avec comme seul actionnaire une famille, est une société familiale³². » Les sociétés familiales sont confrontées à un mélange d'intérêts personnels et privés, à la dimension intergénérationnelle. Bref, le caractère familial n'est-il pas amené à diminuer lorsque l'entreprise devient cotée, ce qui n'empêche pas que les familles, ou la famille, puissent rester un actionnaire important? Si elles veulent jouer un rôle d'actionnaire, elles sont amenées à conclure un pacte d'actionnariat interne ou quelque autre instrument s'y apparentant. Solvac, Solvay et AB-InBev constituent de beaux exemples à cet égard, usant de façon créative des outils juridiques belges. Quant à la famille Colruyt, elle veille à diversifier les investissements, par exemple dans l'énergie renouvelable.

Lorsque l'actionnariat familial est resté soudé, souvent, non seulement l'ancrage belge a pu être maintenu, mais le développement international a pu être remarquable. Le cas de Lhoist – société par ailleurs non cotée en bourse et dont le CEO est désormais suédois – constitue un exemple intéressant. Il y a un peu plus de vingt ans, la société belge n'était implantée que dans les pays du Benelux, au Nord de la France et aux États-Unis. Aujourd'hui, après avoir notam-

ment saisi l'opportunité de la chute du Mur de Berlin pour s'implanter en Europe centrale et se renforcer en Allemagne, Lhoist est désormais présente dans vingt-cinq pays du monde, alors que seuls 50 % des activités du groupe sont encore basés en Europe, et est devenue le premier producteur mondial de chaux et de dolomie, employant 6400 personnes. Carmeuse suit immédiatement, toujours sur le plan mondial, avec 4 000 employés dans vingt-cinq pays.

Au-delà, le tissu des PME est particulièrement important. En Flandre, elles ont connu un bel essor, certes non exempt d'écueils; ceux provoqués par les écrémages ont notamment été observés dans l'industrie automobile (Renault Vilvorde, Ford Genk ou Opel Anvers). Aujourd'hui, la Flandre compte deux fois plus de PME que la Wallonie. Presque 600000 en 2015 contre près de 500000 en 2005. La Wallonie en compte un peu plus de 293000 en 2015 contre un peu plus 243000 en 2005. Quant à la Région bruxelloise, on est passé, sur la même période, de 96000 à plus de 122000³³. En clair, la progression du nombre de PME au cours des dernières années est du même ordre en Flandre et en Wallonie, à savoir d'environ 20 %, et de 27 % à Bruxelles.

En ce qui concerne le Palais royal, les témoins interrogés s'accordent à dire que son rôle fut très limité. Il est clair que le Palais se préoccupe également du maintien de centres de décision en Belgique, mais qu'il ne dispose pas des leviers pour emporter une décision. Le dossier dans lequel il a peut-être le plus tenté de peser fut celui de la Sabena. En 1984, alors qu'il était ministre du Budget, Philippe Maystadt a rédigé, avec l'aide du commissaire au Plan, un document contenant une série de mesures d'économies. La plupart d'entre elles ont été adoptées par le gouvernement. Mais trois ont été refusées, dont la proposition de vente de la Sabena. Le ministre social-chrétien a été convoqué par le Roi qui lui a dit qu'« il n'en [était] pas question ». Le Premier ministre Wilfried Martens en a aussi été averti et a confié à Maystadt qu'il fallait retirer cette proposition³⁴. À ce moment, la perte de la Sabena n'était pas jugée comme trop grave du côté politique. Même avis du côté de grands patrons. L'un d'entre eux lâchant: « La Belgique peut vivre sans la Sabena, mais pas sans chemin de fer. Pas seulement pour les déplacements de la population, mais aussi pour le port d'Anvers. C'est bien d'avoir un port, mais, une fois que les marchandises sont là, il faut les déplacer. Imaginez maintenant que la Belgique n'ait plus le contrôle sur l'accès au port! Si on doit un jour intégrer la SNCB à la Deutsche Bahn ou

à la SNCF, ce sera de notre faute parce que la SNCB aura été mal gérée!» Il reste que même dans le dossier de la Sabena ou de Brussels Airlines, il importe de ne pas surestimer le rôle du Palais. Ce qu'Étienne Davignon résume bien en ces termes : « Quand j'ai repris l'affaire de la Sabena avec Lippens, ils ont montré qu'ils approuvaient. C'était agréable d'avoir une tape dans le dos³⁵. » Il en a été de même lors de la fusion entre la Générale de banque et Fortis. Lorsque Maurice Lippens a parlé de « cadeau d'anniversaire au Roi », certains en ont conclu que le Palais avait joué un rôle certain. Là aussi, Étienne Davignon dément : « Les rois sont toujours heureux, mais il y a une différence entre le fait d'être de bonne humeur et le fait d'être décisif sur le cours des événements [...]. L'initiative ne vient pas du Palais et son influence ne fut pas décisive. Mais elle a peut-être créé un climat qui rendait les choses plus faciles. Ceci dit, au moment où il faut prendre les décisions, seuls les acteurs sont capables de le faire³⁶. » Ou pour le dire avec Philippe Bodson, le Roi est un spectateur informé. « Et qui exerce une certaine influence au travers des contacts qu'il a. Mais c'est tout. Donc, pour moi, ce n'est pas un acteur³⁷. » Pas plus que dans l'« affaire de la Générale », qui fut évidemment particulièrement marquante et appelle une mise en perspective.

17 janvier 1988 : un tournant ?

Il y a un avant et un après 17 janvier 1988. L'OPA qu'a lancée le lendemain Carlo De Benedetti constitue un tournant dans l'histoire du monde économique et financier belge. Pour beaucoup, l'épisode relève de l'imprévu, mais n'était pourtant pas imprévisible. Certes, au moment des faits, le sentiment de surprise a dominé :

« Je crois que ce fut une surprise totale pour tous les membres du gouvernement de voir que l'on s'attaquait à la Générale, se souvient Philippe Maystadt. On disait souvent que celle-ci constituait l'un des quatre grands pouvoirs en Belgique. À cet égard, il était assez symbolique d'observer les quatre côtés du Parc de Bruxelles : le Palais, le siège du gouvernement et le Parlement, la Générale et l'ambassade des États-Unis [...]. C'étaient les débuts de ce qu'on appelle aujourd'hui la globalisation ou l'internationalisation du capital³⁸. »

Pour le gouverneur de la Société Générale, René Lamy, la surprise a été au moins équivalente. Deux ans avant le lancement de l'OPA par De Benedetti, un de ses assistants a commandé au cabinet de Bandt une étude juridique sur des mesures anti-OPA pour la Générale. Mais lorsqu'il a reçu cette étude, il l'a déposée dans son tiroir, estimant que la Générale ne ferait jamais l'objet d'une telle opération. Sur la base de cette conviction, rien n'a été préparé pour faire face à une éventualité de ce type... Plusieurs témoignages sont à cet égard concordants : pour Lamy, la Générale était tout simplement « imprenable ». Les faiblesses de la « Vieille Dame » durant les années qui ont précédé la fameuse année 1988 sont toutefois relevées par de nombreux témoins. Mark Eyskens, qui était alors ministre des Finances, ne disait-il pas lui-même à la tribune du Sénat, le 20 mai 1987, qu'en Belgique, « les holdings [...] ne sont pas trop forts, mais sont généralement trop faibles » ? La Société Générale était l'image de cette Belgique industrielle et financière qui s'est parfois reposée sur ses lauriers et qui n'a pas su se réinventer à temps. Elle pouvait certes encore conférer l'image d'une grande puissance, mais cette image s'écartait de la réalité. Il n'y régnait pas suffisamment d'esprit d'entreprise et de dynamisme. En 1988, le groupe manquait de *leadership*. Il relevait davantage de la galaxie que de l'empire et peinait à mettre en œuvre une vision globale. Les directeurs se « tenaient par la barbichette »³⁹, chaque secteur, dont certains étaient par ailleurs vieillissants, étant trop autonome, trop indépendant. Comme le rapporte Guy de Cordes, alors conseiller financier à la Société Générale de Belgique : « Il ne faut pas croire que la holding avait la mainmise sur les filiales. Le gouverneur était coincé. En réunion, chaque directeur parlait, mais il n'y avait pas de discussion ; chacun voulait garder la maîtrise de son pré carré. Et force est de constater que la SGB était très mal perçue par les secteurs. [...] il y avait suffisamment de matière grise à l'intérieur du groupe pour trouver les leviers de restructuration. Mais le problème était le cloisonnement des secteurs⁴⁰. » Outre la dispersion du portefeuille d'activités, il en allait de même de l'actionnariat. Lamy en était conscient et s'était mis à la recherche d'actionnaires stables. Bref, c'est l'organisation globale du groupe, en ce compris sur le plan de sa structure interne, qui rendait plus difficile la mise en place de stratégies novatrices. Lamy avait certes conscience de ce problème. S'il avait demandé à Étienne Davignon de le rejoindre, c'était aussi dans un but de rénovation et notamment d'internationalisation du capital. Dans une

interview donnée en avril 1986, peu après la signature de l'Acte unique, Davignon insiste d'ailleurs sur la nécessité, pour la Générale, d'avoir une assise internationale plus forte. « Nos concitoyens n'ont peut-être pas compris, estime-t-il, que l'implantation extérieure, pour un groupe, constitue un raffermissement de l'implantation intérieure, et pas l'inverse. [...] Vivre confiné, dans le monde d'aujourd'hui, et surtout pour une entreprise, c'est un élément de risque, pas de sécurité⁴¹. »

Si la direction de la Générale était consciente de certains de ces défis, elle n'est pas parvenue à les relever à temps, soit avant le 17 janvier 1988. Pour Lamy, les forces d'inertie étaient trop fortes et ses efforts, en tant que premier gouverneur non ingénieur, qui apportait une vision financière du holding, sont venus trop tard... D'autres facteurs ont aussi joué. En 1988, vu sa valorisation relativement bon marché, elle constituait une proie. Surtout au regard d'un modèle d'actionnariat dispersé. Bref, on se trouvait face à une « forme de conservatisme des structures d'actionnariat et de l'instabilité qu'un actionnariat faible peut amener dans une entreprise⁴² ». D'aucuns s'en rendaient compte à l'étranger, au début d'une phase de globalisation, mais aussi en Belgique.... Peu avant 1988, GBL ne regarde-t-il pas la « Vieille Dame » avec convoitise ? Un projet de fusion est même sérieusement envisagé dans les bureaux de l'avenue Marnix. Avant d'être abandonné. L'histoire récente des grandes entreprises belges est aussi celle des occasions manquées.

De plus, la dimension linguistique a pu aussi compter. Pour constituer des blocs d'actionnaires en Belgique, il fallait aller les chercher en Flandre, mais la Générale était peu ouverte au monde néerlandophone à ce moment. Guy de Cordes relève à cet égard : « En dehors de Pluys, responsable du maritime, il n'y avait pas de Flamands au conseil de direction⁴³. » Il est vrai que cela n'était pas de nature à favoriser la recherche de capitaux en Flandre, qui connaissait pourtant une croissance économique beaucoup plus importante qu'au Sud du pays. On notera d'ailleurs qu'en 1965, la Wallonie représente 33,2% des activités de la SGB, chiffre qui baisse à 28,6% en 1980, la Flandre étant passée à l'inverse de 53,5 à 60% du portefeuille belge du holding. L'évolution va d'ailleurs dans le même sens pour la Brufina⁴⁴.

Un homme qui compte dans le paysage industriel flamand rapporte pour sa part : « Le problème communautaire a joué un rôle. Les politiques flamands n'ont pas pris la défense de la Générale parce