

# LES MILLIARDS DE L'ORGUEIL

BRUNO DETHOMAS  
JOSÉ-ALAIN FRALON



*au Vif du Sujet*

**GALLIMARD**

Extrait de la publication











© *Éditions Gallimard, 1989.*

## REMERCIEMENTS

La tradition veut que soient ici remerciés tous ceux qui ont permis à cette enquête d'approcher une certaine vérité. Cependant le microcosme des affaires en Europe préfère souvent parler « off », avec la liberté que donne le masque. C'est pourquoi l'énumération qui suit n'est pas toujours nominative.

Carlo De Benedetti ainsi que les responsables du groupe Cerus (Alain Minc, François Sureau), les principaux dirigeants de Suez (Renaud de la Génrière, Antoine Jeancourt-Galignani, Gérard Worms et Patrick Ponsolle) comme certains de leurs subordonnés, les dirigeants de la Générale de Belgique (Etienne Davignon et Hervé de Carmoy notamment), leur amis ou rivaux belges (Albert Frère, André Leysen, Maurice Lippens et Pierre Scohier), nombre des actionnaires et des protagonistes, de leurs banquiers, de leurs avocats et de leurs agents de change, plusieurs hommes politiques et hauts fonctionnaires de part et d'autre du Quievrain, ont bien voulu nous recevoir.

Seuls Jérôme Monod et le gouverneur René Lamy ont refusé de nous prêter leur concours. Faute de temps sans doute.

Que Milly Marceau et Anne-Marie Dethomas trouvent aussi l'expression de notre gratitude pour leur aide.



## PROLOGUE

### *L'Europe de l'argent*

Bruxelles, dimanche 17 janvier 1988, 20 heures. Carlo De Benedetti, l'une des stars italiennes des affaires, arrive pour le dîner chez René Lamy, le gouverneur de la Société générale de Belgique. Il a à la main une boîte de chocolats. Mais sa visite est tout sauf amicale. Le - « condottiero » en italien - a ramassé depuis quelques mois sur le marché 18,6 % du capital de la première société belge et annonce son intention d'en prendre, par une OPA, la minorité de blocage et d'obtenir ainsi la totalité du pouvoir. Seule douceur, avec les chocolats : « Vous pourrez rester gouverneur jusqu'à votre retraite » dit-il, à son interlocuteur.

Ainsi commence - et toute la Belgique connaît cet épisode - un « polar » financier qui va défrayer la chronique pendant près d'un an. L'histoire en elle-même vaut d'être, enfin, racontée par le menu. Comment des hommes « pesant » des milliards de francs, présentés comme des monstres froids, responsables du sort de dizaines de milliers d'employés, se sont-ils laissé entraîner dans une partie de poker insensée ? Les ambitions personnelles, les jalousies, voire les haines, les origines, l'arrogance, l'orgueil, l'ont emporté sur la raison. Bousculant les stratégies les plus savantes, la passion du jeu s'est emparée d'hommes réputés calculateurs et avisés, dévoilant l'irrationnel enfoui sous la respectabilité, laissant entrevoir

l'amateurisme sous la notoriété. Un terrible jeu d'argent dont les principaux protagonistes se sont retrouvés, une fois la partie terminée, épuisés.

En 1988, le raid de Carlo De Benedetti sur la Société générale de Belgique – la SGB – a ainsi tenu en haleine des millions d'Européens durant plusieurs mois. Multiples rebondissements, fausses alliances et vraies trahisons, ce « Dallas sans femmes », selon le mot d'un des principaux protagonistes, contenait tous les ingrédients d'un scénario à succès. Au suspens – jusqu'au dernier moment, nul n'aura su qui allait gagner ou perdre –, se sont ajoutés des acteurs exceptionnels. Comme si un Dieu invisible – et cinéphile – s'était soigneusement chargé du casting, du bel Italien et de ses « golden boys » – trop brillants, trop doués – aux deux « gouverneurs », austères et compassés, en passant par un vicomte machiavélique, un ministre dilettante et un industriel solitaire. Sans oublier une pléiade de seconds rôles et des millions de figurants – pardon, d'actionnaires.

Et puis, par chance, ce beau monde va se déplacer. D'une villa cossue de la banlieue de Bruxelles à l'aéroport de Francfort, de Courchevel à Anvers, de Milan à Londres et Paris. Une scène essentielle va même se dérouler dans une chambre d'hôpital. Mais le décor principal, celui où va se dérouler la partie, ce sera la Belgique, un pays ouvert aux quatre vents. Et si la partie va « tourner folle », si les relances vont devenir de plus en plus insensées, c'est aussi parce que, dans ce casino-là, il n'y a jamais eu, à proprement parler, de directeur des jeux.

Histoire d'argent, histoire de pouvoir. D'un pouvoir qui ne se mesure pas seulement à l'aune des milliards sur un compte en banque ou du nombre d'entreprises contrôlées, mais aussi à l'aura médiatique. Prenant le monde entier à témoin de leur bonne foi, les « raiders » avancent désormais à visage découvert. A leurs risques et périls. Car à mesure que tombent les masques, les spectateurs médusés découvrent à quel point le roi était nu.

L'histoire a donc une morale. Si l'OPA sur la SGB a eu un tel impact, c'est en effet qu'il s'est agi d'un véritable cas d'école préfigurant d'autres combats, d'autres manœuvres. Première grande OPA européenne, elle fut aussi la première opération financière importante après le krach boursier du 19 octobre 1987. Pour la première fois, un pays tout entier paraissait victime d'un « raider » : la Belgique, centre flou de l'Europe mais capitale des Douze, à mi-chemin du Nord et du Sud, avec sa partie francophone, jadis prospère et aujourd'hui déclinante, et son pays flamand, dynamique et efficace. Un État partagé par une querelle linguistique qui pourrait préfigurer, si les politiques n'y prennent garde, les déchirements d'une Europe, elle aussi, pluriculturelle.

Plus vieille que l'État belge de quelques années, née de la volonté de Guillaume I<sup>er</sup>, fille ensuite de Léopold II et de la colonisation du Congo, orpheline de la décolonisation, la SGB symbolisait hier encore ce qu'il y avait de plus suranné dans la finance européenne, avec son arrogance maintenue intacte dans ses somptueux locaux de la rue Royale, à égale distance du Parlement, du Palais Royal et des bureaux du Premier ministre. Un bel exemple de capitalisme sans capitaux où, par la technique des participations en cascade et avec une mise de fonds initiale relativement faible, la société de tête peut contrôler un empire.

Ainsi l'OPA sur la Générale illustre les difficultés encore à surmonter pour accoucher du marché unique européen, une fois remisés les slogans électoraux. Ce fut en fait la première tentative « hostile » pour conquérir la taille permettant de répondre à un marché de 320 millions de consommateurs, dans l'industrie pour Carlo De Benedetti, dans la banque et les assurances pour la Compagnie financière de Suez qui, en se portant au secours de la « vieille dame » belge, était tout sauf désintéressée. Ouvrant toutes les activités au grand vent de la concurrence, les nouvelles règles laisseront sur le car-

reau les moins vifs. C'est pourquoi les plus dynamiques des Européens du Sud – plus menacés parce que le capitalisme y est plus récent et que les entreprises familiales y restent prépondérantes – cherchent à regrouper leurs forces pour faire face aux grands groupes industriels du Nord, aux banques et aux assurances britanniques.

Nul ne peut ignorer qu'un Français, dans quatre ans, pourra assurer son automobile aux Pays-Bas (où les tarifs sont deux fois moindres qu'en France), prendre un plan d'épargne en Allemagne, profiter d'une caisse de retraite italienne. Qu'un industriel italien parte à l'assaut d'une entreprise belge via une société française en trouvant pour adversaire, finalement victorieux, une compagnie financière également française, ne fait donc que préfigurer un avenir proche. D'autant plus que la vingtaine d'hommes qui, dans l'affaire de la Générale, occupent les premiers rôles seront, sans nul doute, au cœur des grandes manœuvres européennes à venir, qu'il s'agisse, entre autres, de Carlo De Benedetti, Robert Maxwell, Étienne Davignon ou Albert Frère. Mais quel aspect prendra cette Europe du marché unique? Celui de la République fédérale d'Allemagne et de sa cogestion? Ou bien du modèle anglo-saxon où domine le marché? L'interrogation est au cœur de cette OPA, première confrontation directe – et conceptualisée – des deux formes prises par le capitalisme en Europe : celui des réseaux et celui du marché.

Enfin le raid sur la Générale de Belgique n'aurait pas été possible sans un marché désormais international et sans le krach que cette mondialisation a engendré. La modernisation intense des places de Paris et de Milan, en attendant celle de Bruxelles, a favorisé l'information et le suivi des principales valeurs européennes dans tous les réseaux internationaux. A une époque de globalisation des marchés, les stratégies sont devenues nécessairement mondiales. Longtemps appuyé sur les États – ce qui a donné, au XVIII<sup>e</sup> siècle, les banques des princes, puis au

xix<sup>e</sup> et au début du xx<sup>e</sup>, le colonialisme –, le capitalisme, qu'il soit belge, français, italien, ne peut plus venir au secours des gouvernements. Qu'importe alors que Buioni, la marque si italienne, soit vendue aux Suisses, que la Générale de Belgique, poumon du royaume, tombe entre des mains étrangères, que Valéo, fleuron malade des équipementiers automobiles français, devienne italien, si leurs gestions s'en trouvent améliorées!...

L'OPA sur la Générale n'est donc pas qu'une simple partie de poker aux joueurs prestigieux. Durant cette partie effrénée, c'est aussi la règle du jeu qui a changé. Et ce fut peut-être le début de la séparation du capitalisme et de l'État, une rupture aussi importante que celle qui, au début du siècle, entraîna celle de l'Église et de l'État.



I

LA DONNE



## CHAPITRE I

### *Le temps des OPA*

Lundi 19 octobre 1987, les marchés boursiers du monde entier s'effondrent. A Tokyo, première bourse importante de la journée, l'indice Nikkei tombe de 620 points. Les places d'Hong Kong et de Sidney enregistrent elles aussi des chutes violentes. Vers midi, à Londres, les actions ont déjà perdu 10 % de leur valeur, et à Paris, la petite bourse du matin – d'instauration récente – est plus que morose. Bruxelles n'est pas en reste. Tous ces marchés réagissent à l'annonce, à la veille du week-end, d'un déficit commercial américain étonnamment élevé, ainsi qu'à la décision allemande de relever les taux d'intérêt, bref au sentiment que l'économie mondiale n'est pas gérée. Ils prolongent aussi les mauvais résultats de Wall Street, le vendredi précédent.

Aussi, sur un marché financier désormais planétaire et en temps réel, grâce aux miracles de l'électronique, tous les yeux sont-ils rivés sur les écrans en provenance de New York. Ne serait-ce que parce que les États-Unis sont encore les principaux producteurs de richesses du monde industrialisé. Or, à Wall Street, quelques investisseurs qui pratiquent une stratégie de portefeuilles à haut rendement et un petit nombre de fonds de placement ont, par leurs ordres massifs de vente, déréglé la machine. Ces gérants de portefeuille sont en effet convaincus d'avoir trouvé la pierre philosophale qui leur permet de rester

sur un marché risqué tout en étant sûr d'en sortir dès que les choses vont mal. La martingale de rêve!

Mais cette gestion fondée sur des modèles mis sur informatique a un double inconvénient : elle accentue les achats à la hausse comme à la baisse; ainsi une érosion des cours de 10 % conduit à vendre 20 % de titres. Elle est aussi fondée sur ce qu'Alan Greenspan, alors tout nouveau président de la Réserve Fédérale (la Banque Centrale américaine), appelle « l'illusion de la liquidité » : l'idée que, quelle que soit l'importance des ordres, cela n'affecte pas les prix. Sept mois avant octobre, le président de la bourse de New York, John Phelan, a d'ailleurs exprimé ses craintes devant le développement de ces méthodes informatisées de « portfolio insurance » : « A un moment ou à un autre, vous aurez une catastrophe de première classe. » Ce 19 octobre, on y est.

Avant 9 heures 30, heure d'ouverture du New York Stock Exchange, quatorze millions d'actions attendent déjà d'être vendues par le biais du système informatique Dot de transmission des ordres, cette fierté de Wall Street, qui permet aux brokers de passer directement leurs ordres depuis leurs bureaux. Dans la demi-heure qui suit, 450 millions de dollars d'ordres de vente supplémentaires sont entrés dans le système. A 11 heures, le Dow Jones – l'indicateur de tendance de Wall Street – a perdu 208 points et le volume des transactions atteint le record de 154 millions de titres.

A 13 heures 09, l'agence de presse Dow Jones cite le président de la Security and Exchange Commission, la SEC, véritable gendarme de la bourse : « Il existe, affirme-t-il, un niveau de chute, je ne sais d'ailleurs lequel, où je désirerai parler avec les autorités du New York Stock Exchange d'une interruption temporaire des transactions. » Il faudra finalement attendre 16 heures et la clôture de Wall Street pour que la baisse soit enrayée. L'indice Dow Jones a alors chuté de 508 points soit 28 % et 604 millions de titres ont été échangés.

Le mardi 20 octobre n'est hélas guère plus brillant pour les marchés américains. Comme le racontent James B. Stewart et Daniel Hertzberg dans le *Wall Street Journal*, après une enquête minutieuse qui leur vaudra le prix Pulitzer, « le 19 octobre, jour où l'indice Dow Jones a perdu 508 points, – soit la plus forte baisse quotidienne de son histoire – a été qualifié de « lundi noir ». Mais c'est mardi, le 20 octobre, que la bourse de New York, et par extension tous les marchés du monde, ont dû faire face à la plus grave des crises. »

Faute d'acheteurs, Wall Street est en fait incapable de remplir son rôle de bourse d'échange. De très nombreux titres, aussi réputés qu'IBM, ne peuvent être cotés et nombre d'investisseurs, grands et petits, sont dans l'impossibilité de vendre leur portefeuille. Quelques banques, inquiètes de l'effondrement des cours, plaident auprès des autorités la fermeture de la place. Peu après midi, à l'étage le plus élevé du 11 Wall Street, siège de la société de bourse, les dirigeants appellent la Maison-Blanche pour envisager l'in vraisemblable : la fermeture du cœur financier du monde industrialisé.

Quelques minutes plus tard, l'indice Dow Jones, qui a perdu près de 800 points en cinq séances, commence à regagner du terrain sous l'effet conjugué d'une intervention de la Réserve Fédérale, de l'amorce concertée d'un programme de rachats, par un certain nombre d'entreprises, de leurs propres actions et du mouvement mystérieux – pour ne pas dire de la manipulation – d'un indice rarement utilisé de contrats à terme. Le collapsus total du marché a été évité de justesse.

Finalement, seule la place de Hong Kong, une bourse exotique, fermera pendant quelques jours et les marchés se remettront peu à peu de leur grande peur. La « bulle financière » gonflée artificiellement au cours de l'été aura bien crevé. Huit mois plus tard, la crise économique tant redoutée, par référence à 1929, n'a toujours pas eu lieu. Et les experts de l'OCDE, naguère Cassandra, recon-



**BRUNO DETHOMAS  
JOSÉ-ALAIN FRALON**

# LES MILLIARDS DE L'ORGUEIL

En 1993, naîtra l'Europe du marché unique : un Français pourra alors assurer son automobile aux Pays-Bas, prendre un plan d'épargne en Allemagne, profiter d'une caisse de retraite italienne. Le monde de la finance a devancé l'échéance. En 1988, Carlo De Benedetti lançait une OPA (offre publique d'achat) sur la toute-puissante Société générale de Belgique. L'assaillant était italien, l'assailli belge et les alliés, de part et d'autre, français. Un pays entier semblait victime d'un « raider » : la Belgique, capitale des Douze et centre flou de l'Europe.

Fausse alliances et vraies trahisons, le récit minutieux de Bruno Dethomas et José-Alain Fralon met en scène cette première OPA à l'échelle du continent où figurent tous les acteurs des grandes manœuvres de demain. Une histoire d'argent et de pouvoir, mais aussi de jeu, où la passion s'empare d'hommes réputés avisés. Un avertissement pour l'avenir, tant l'Europe institutionnelle y paraît impuissante, spectatrice plutôt qu'arbitre.

**Bruno Dethomas**, ancien chef du service économique du *Monde*, est aujourd'hui porte-parole adjoint de la Commission des communautés européennes, présidée par Jacques Delors.

**José-Alain Fralon** est correspondant du *Monde* à Bruxelles depuis 1985.

**GALLIMARD**

LeRoy Neiman : « Chips and Rakes », 1987.



9

782070 714438



89-II

A 71443

ISBN 2-07-071443-8

90 FF tc

Extrait de la publication