

EN COUVERTURE. Les coulisses de la Générale

30-01-1995

Six ans après l'OPA, la Société Générale de Belgique a rajeuni ses effectifs et ses méthodes. Portrait d'un holding new look.

On a beau l'appeler, par habitude, la vieille dame, la Société Générale de Belgique a connu, en cinq ans, un bouleversement intérieur radical qui mérite de s'y arrêter. Le changement ne s'est pas limité à la suppression des huissiers en livrées et à l'arrivée de nouveaux dirigeants.

Tout a, en fait, rajeuni ; les effectifs comme les méthodes de travail. Les couloirs ne sont plus parcourus par des directeurs - le nom légalement attribué aux administrateurs de la SGB - d'un âge mûr, mais par des cadres dépassant rarement la quarantaine, dont beaucoup ont acquis une expérience dans d'autres entreprises. Les discussions en petit comité, à bureau fermé, ont fait place à des groupes de travail horizontaux, pluridisciplinaires, réunissant des cadres de tous niveaux, où s'étudient ouvertement les acquisitions et les désinvestissements. «C'est une organisation très moderne et très souple. La hiérarchie est simplifiée, les contacts sont directs, et nous nous connaissons tous», commente Lucas Noterdaeme, l'un des spécialistes en corporate finance à la direction financière.

Rapports directs et sobriété.

La Générale a longtemps cherché son style. Elle semble l'avoir trouvé avec son administrateur délégué, Gérard Mestrallet, nommé en 1991, qui penche plutôt pour les rapports directs et la sobriété.

Une fois par mois, par exemple, il participe, avec Etienne Davignon, à un petit-déjeuner informel où les cadres de la SGB ont le loisir d'interroger l'administrateur délégué et le président sur la marche de l'entreprise. «C'est aussi l'occasion pour les nouveaux arrivants de se présenter, d'expliquer aux autres ce qu'ils ont fait, d'où ils viennent», souligne Guy Dellicour, responsable de la communication externe. Tout le monde y passe. Le nouveau directeur de la stratégie, Patrick Buffet, tout droit venu de l'Elysée où il conseillait le président de la République pour les dossiers industriels, a ainsi subi son premier baptême du feu au printemps dernier.

Avec l'arrivée de Gérard Mestrallet, issu de la Compagnie Financière de Suez, voici venu le temps de l'actionnaire professionnel, terme forgé en 1991 pour redéfinir la place du holding. Il applique le principe de la

subsidiarité vantée par l'un de ses précédents patrons, Jacques Delors. A chaque société sa responsabilité. Exit les services centralisés chers à son prédécesseur ; la rue Royale maigrit à vue d'oeil : de 180 en 1991, les effectifs sont descendus, aujourd'hui, à 110. Le bâtiment est même devenu trop grand et a été cédé, pour moitié, à la Générale de Banque voisine. La cure d'amaigrissement du holding a aussi porté sur le bilan, dont l'endettement affaiblissait les résultats.

Les exigences de la SGB.

La Générale a défini sa place. Elle laisse toute liberté aux entreprises où son influence est notable. A trois conditions : discuter et s'engager sur un plan stratégique à trois ans, accepter d'envoyer un reporting mensuel ou, selon le cas, trimestriel, et fournir les données nécessaires à la consolidation de la SGB sur base des principes comptables du groupe. L'intensité de ce lien dépend étroitement du niveau de la participation. L'Union Minière et Recticel, de vraies filiales contrôlées majoritairement, se montrent les plus ouvertes. La Générale de Banque et, surtout, Tractebel, où les participations directes et indirectes atteignent respectivement 29,8 % et 37,1 %, s'en tiennent à la lettre des accords, de même que le groupe Fortis AG (15,9 %), par ailleurs actionnaire de la Société Générale de Belgique.

Les plans stratégiques se rediscutent ces semaines-ci. Ceux définis à l'arrivée de Gérard Mestrallet viennent à échéance. Ainsi, Fred Chaffard, l'administrateur délégué de la Générale de Banque, a présenté le sien à la fin 1994. Une fois qu'un accord est pris, le holding attend les résultats. «Nous étudions les stratégies proposées et avons un droit de veto, explique Gérard Larmarche, conseiller à la stratégie. Mais nous ne faisons pas la stratégie à la place des filiales.» Néanmoins, indépendamment du plan stratégique, tous les investissements supérieurs au milliard de francs font l'objet, pour les filiales, d'une présentation à la SGB et d'un accord du comité exécutif qui réunit les représentants des principaux actionnaires. C'est la règle pour les filiales et les plus grosses participations.

La direction des participations industrielles et de la stratégie, menée par Patrick Buffet, a la mission de suivre les marchés de chaque grande participation. Gérard Lamarche suit plus particulièrement Tractebel, Arbed ainsi que la récente participation appelée à devenir significative dans la société française Sagem (électronique et télécommunication). Trois autres collègues assurent le suivi de l'Union Minière, Accor, Recticel, Diamant Boart, la Générale de Banque et les AG.

Les précieux syllabus.

Qu'attendent les dirigeants de la direction de la stratégie ? «Une vision de l'avenir des secteurs couverts, de l'environnement concurrentiel, de la stratégie des concurrents», explique Gérard Mestrallet, qui entend voir la rue Royale se forger sa propre opinion sur ces questions sans se limiter aux informations données par les sociétés du groupe. A preuve, la sortie régulière des «devoirs de vacances» des cadres de la stratégie sur chaque participation importante. Ces syllabus, qui feraient le bonheur des analystes financiers (et des journalistes), sont enfermés dans les tiroirs de leurs auteurs et de ceux des membres du comité de direction, à portée de main. «Ici, tout doit être prêt en cas de besoin», commente Gérard Lamarche, qui reconnaît que des consultants sont aussi mis à contribution.

Le contrôle de gestion et la consolidation constituent un autre volet des relations codifiées entre la Générale et ses principales participations. Ce travail se traduit par la trilogie budget-reporting-consolidation. Budget d'abord : quelques mois avant un exercice, les sociétés consolidées envoient un budget qui permet, à la rue Royale, d'établir une prévision qui viendra alimenter celle de sa maison mère, Suez. Les entreprises non consolidées, comme Elf et Accor, ne donnent aucun budget, dès lors une prévision est établie sur le dividende à venir. Les données collectées sont vérifiées tout au long de l'exercice à l'aide du reporting mensuel - ou trimestriel, selon les possibilités - envoyé par les sociétés. Quatre semaines sont nécessaires afin de collationner les chiffres et de les présenter au comité de direction du holding.

Le chantier de la consolidation.

Cette mécanique bien huilée est l'oeuvre de Klaus Wendel, ancien directeur financier de CBR, qui avait mis en place le dispositif de reporting et de consolidation dans le groupe cimentier récemment revendu par la rue Royale. Il a intégré le holding en 1988, et y dirige les systèmes de gestion. Il a aussi serré les boulons de la consolidation, qui n'avait pas la précision actuelle. Dans chaque rapport annuel, la Générale est tenue de publier, à côté de ses comptes sociaux propres, les comptes consolidés reflétant l'image du groupe. Comme le holding est, à son tour, consolidé dans les comptes de Suez, il a fallu harmoniser les règles d'évaluation jusqu'à la moindre sous-filiale. «Nous utilisons les normes internationales, qui sont précises et bien acceptées par la communauté financière», commente Christiane Lejeune, responsable de la consolidation. L'exercice se renouvelle deux fois l'an et consiste à envoyer - et surtout à récupérer - la «liasse» à chacune des 900 (environ) sociétés intégrées, d'une manière ou d'une autre, globalement, proportionnellement ou mise en équivalence.

Le retraitement des comptes est indispensable, car ils peuvent contenir des écritures influencées par des particularités fiscales qui ne donnent

pas une image financière uniforme de la société ou par certaines règles comptables divergeant d'un pays à l'autre. Le travail se réalise de plus en plus tôt afin de laisser le temps à Suez de finaliser sa propre «conso». Les résultats de 1989 ont été consolidés à la fin avril 1990. Ceux de 1994 le seront le 15 mars prochain ! Le travail est long et fastidieux et s'organise par palier : les filiales de la SGB sont elles-mêmes des holdings cotés, et doivent, aussi publier des comptes consolidés.

La ronde des groupes de travail.

L'«actionnaire professionnel» ne se contente pas, évidemment, de suivre son portefeuille. Il le modifie en permanence. Il y a eu des désinvestissements - CBR a été vendu et le poids de l'Union Minière a été réduit - et des mouvements dans l'autre sens, comme l'augmentation de la participation dans la Générale de Banque ou l'entrée dans le capital de la Sagem, qui devrait atteindre 20 % cette année. Ces décisions relèvent du conseil d'administration à partir d'un certain niveau d'investissement et la signature de l'administrateur délégué suffit jusqu'à 1 milliard de francs. Mais elles se préparent.

Avant la décision, tout un travail d'étude et de validation est entrepris. Pour la vente de CBR, il a fallu plus de 9 mois pour parvenir à une solution. Chaque fois que le comité de direction envisage un projet, il crée un groupe de travail ad hoc composé généralement d'un représentant de chacune des cinq directions de la société (finances, systèmes de gestion, communication et ressources humaines, juridique et, enfin, stratégie). Ce système, en vigueur depuis 1991, est destiné à repérer rapidement les fausses pistes. **«Dans le cas de la vente de CBR, par exemple, il fallait identifier les candidats acheteurs pour lesquels la réunion de leurs filiales locales avec celles de CBR posaient des problèmes avec les législations nationales sur le contrôle des concentrations», précise Jean Gabriel , juriste à la direction des affaires juridiques.**

Avant, les dossiers étaient gérés individuellement par chaque direction et les thèses s'opposaient au niveau de l'administrateur délégué, exigeant parfois l'intervention de consultants pour départager les options. Le système des comités horizontaux a permis d'économiser du temps et de l'énergie. Une fois l'affaire finalisée, le comité est dissous. «Tout le monde est obligé de parler avec tout le monde, le comptable avec le stratège, le juriste avec le financier. Cela facilite grandement la vie de l'administrateur délégué !», commente Gérard Mestrallet.

Un avis obligatoire.

Chacun y est responsable de ce qu'il dit - et même de ce qu'il ne dit pas. «Donner son avis est une obligation, insiste Lucas Noterdaeme, cadre de la corporate finance (direction financière). Ici, on ne peut se dédouaner de n'avoir pas expliqué les embûches d'un dossier sous le prétexte que nous n'en étions pas le responsable.» Le traitement de ces dossiers prend du temps. Celui qui a mené à l'investissement dans la Sagem a duré environ 5 mois, du choix à la mise en oeuvre. Cela tient à la complexité du réseau des participations et à la variété des problèmes à examiner - sociaux, fiscaux, juridiques, concurrence... Ainsi, une montée de participation peut se traduire par l'obligation de procéder à une OPA. **C'est alors le rôle d'un juriste, tel Jean Gabriel , d'étudier la question.** L'entrelacs des participations indirectes peut se trouver perturbé et affecter la présence de la SGB dans le capital de sociétés jugées «stratégiques». Là, c'est notamment au tour de Christiane Lejeune d'intervenir et d'étudier l'impact sur les comptes consolidés.

Dès les travaux des équipes horizontales achevés, le résultat, généralement présenté sous la forme d'une série d'options, part au comité de direction présidé par Gérard Mestrallet. Cette instance, composée de directeurs fonctionnels et d'Etienne Davignon, intervient pour tout ce qui implique un engagement supérieur à 50 millions de francs. Ensuite, le dossier est véritablement tranché au comité exécutif, lequel se réunit une demi-journée par mois, qui fait approuver l'opération par le conseil d'administration.

La communication aussi.

Voilà donc la nouvelle Générale. Ses cadres viennent de tous les horizons : cabinets d'affaires, sociétés d'audit, banques d'affaires. La rue Royale ne pratique guère l'endogamie qui était plus courante avant 1988. A l'exception, notable, pour l'époque, d'Etienne Davignon. Elle a même découvert la communication, organisant des road shows pour rencontrer des actionnaires réels ou potentiels à Paris, Londres, Francfort et en Ecosse (le paradis des fonds de placement), deux fois l'an, à l'occasion de la publication des résultats. «On essaye de mieux cibler les contacts en identifiant les actionnaires du holding», explique Guy Dellicour, l'homme de la communication externe, qui a construit un fichier de plus de 900 institutions financières installées en Europe. Autre apport de la communication, l'habitude prise, depuis deux ou trois ans, d'envoyer un message clair lors de chaque annonce de résultats. «Ce n'est pas évident ; cela suppose un engagement.» Exemple de message : l'annonce d'une réduction de la part des industries cycliques dans le portefeuille.

Ainsi, six ans après l'OPA historique, la Générale poursuit sa route. Elle est toujours là, malgré les soupçons qui pesaient sur les intentions de Suez. Deux holdings en cascade, cela faisait un peu beaucoup. Gérard Mestrallet connaît l'argumentation, mais il avance la sienne : «Je pense

que l'on n'a pas bien mesuré, en Belgique, la portée des récentes décisions prises par Suez, notamment en se séparant de la compagnie d'assurances française Victoire. Cela a changé la place de la Générale dans la stratégie du groupe Suez. Ce dernier avait fait beaucoup d'acquisitions et la crise de l'immobilier l'a amené à désinvestir. Maintenant, Suez est sorti de l'assurance et se recentre autour de deux pôles, les services bancaires et l'industrie. Un choix clair a été posé. Nous sommes à présent le principal pôle industriel de Suez. Nos stratégies s'emboîtent complètement. Cela n'a pas toujours été le cas.»

Suez suit la voie.

Enfin, Suez lui-même vient d'adopter une structure très proche de celle de la Générale. Il achève une restructuration où un comité exécutif est créé et où les directions sectorielles (assurances, banques, immobilier) disparaissent au profit d'une structure fonctionnelle très proche de celle de la rue Royale. Gérard Mestrallet conclut : «Je ne sais pas si c'est le résultat d'une observation attentive de ce que nous avons réalisé, mais c'est en tout cas très proche.»

Robert van Apeldoorn