

+ L'italien Carlo De Benedetti, comme son compatriote Raul Gardini, se lance dans la vague actuelle de rachats et d'acquisitions en bâtissant un conglomérat paneuropéen. Mais la stratégie telle que la définit Corrado Parrera, directeur général de la holding company du groupe, est de "consolider notre position dans les secteurs où nous pouvons être en Europe les tout premiers ou du moins parmi les chefs de file." C'est ainsi que le groupe s'est défait de sa société alimentaire (Buitoni) après le blocage de son acquisition de la société alimentaire étatisée SME, qui aurait donné au groupe la masse critique nécessaire pour entrer dans le peloton de tête de l'industrie alimentaire.

Le groupe De Benedetti fonde dorénavant sa stratégie à long terme sur l'informatique, l'édition et l'industrie mécanique. Mais il épie en même temps les possibilités d'investissement à moyen terme qui se présentent ailleurs - soit les sociétés qui peuvent être reprises en main/remises à flot et vendues à profit, comme Yves Saint-Laurent (la mode) ou Credito Romagnolo (la banque).

La formule d'investissement de Benedetti a en outre l'originalité d'aborder chaque marché "de l'intérieur". Parlant de ses sociétés de holding implantées en France (Cerus) et en Espagne (Cerus), De Benedetti précise "qu'elles nous permettent d'opérer dans les différents pays au moyen d'une opération nationale analogue à notre façon de faire sur le marché italien. Selon notre modèle de croissance internationale, nous opérons en tant que groupe dans chaque pays, au moyen de sociétés cotées en bourse dans ce pays et avec des dirigeants du pays, en formant des alliances avec les groupes et les organismes les plus prestigieux et les plus représentatifs de ce pays." La même formule est maintenant étendue au Portugal et à la Grèce.

Pour l'avenir, De Benedetti rêve de créer une grande société de holding paneuropéenne, rôle qu'il envisageait pour la Société générale de Belgique. Mais après l'échauffourée de 1988 pour la prise de contrôle de la SGB, il lui est seulement resté une part de 16 % et un strapontin au conseil d'administration. Passant outre ce revers, le groupe reste fermement engagé dans sa stratégie de holding européen. Comme le dit un porte-parole de la société: "Si ça ne marche pas avec la SGB, nous chercherons ailleurs."

Malgré l'intense activité sur le front R-F, les observateurs sont nombreux à douter des résultats. Les critiques mettent en question la logique de bien des fusions, tout spécialement dans le cas où elles ont pour simple motif de parvenir à la masse dite "critique". La plupart des recherches entreprises sur le sujet depuis quelques années concluent d'ailleurs à un taux d'échec de 50 % ou plus. Parlant des difficultés notoires qu'entraîne l'union de deux sociétés de cultures différentes, un banquier danois a fait ce commentaire sardonique: "Si seulement mes deux pires concurrents pouvaient fusionner... cela me donnerait le temps de conquérir le marché."

### Grands axes géographiques

Ce qui frappe dans l'enquête en question, c'est le nombre largement supérieur des rachats et fusions transfrontaliers par rapport à ceux qui sont purement nationaux (graphique A2.3). Il en est ainsi dans tous les secteurs, à la seule exception du secteur pharmaceutique. Dans l'industrie automobile, qui répugne en règle générale aux R-F, les accords transfrontaliers étaient le seul aspect suscitant un vif intérêt.

En comparaison, peu de réponses signalent un intérêt pour les acquisitions de sociétés aux États-Unis ou ailleurs dans le monde. Peut-être est-ce dû à l'intérêt avant tout européen de l'enquête. Il est certain que cela ne concorde pas avec l'intense activité que l'on constate actuellement de la part des acquéreurs européens aux États-Unis - les sociétés britanniques en particulier, leurs entreprises ayant dépensé en 1988 quelque 32 milliards de dollars US en prises de contrôle dans ce pays, contre moins de 3 milliards sur le continent européen. Le penchant transatlantique du Royaume-Uni est exceptionnel, mais il existe aussi des entreprises allemandes, françaises ou d'autres pays de la Communauté qui se tournent vers l'ouest pour de nouvelles conquêtes. Un spécialiste des rachats et fusions à la SGB belge nous a expliqué: "Pour l'instant nous nous intéressons à la Communauté bien entendu, mais cela ne veut pas dire que nous nous désintéressons des États-Unis ou du Japon."

Cependant c'est un fait que 1992 a provoqué une poussée d'acquisitions et d'alliances transfrontalières entre sociétés en Europe, grandes et petites.