



Alec Desbordes

# D'un empire bancaire aux monopoles de l'énergie

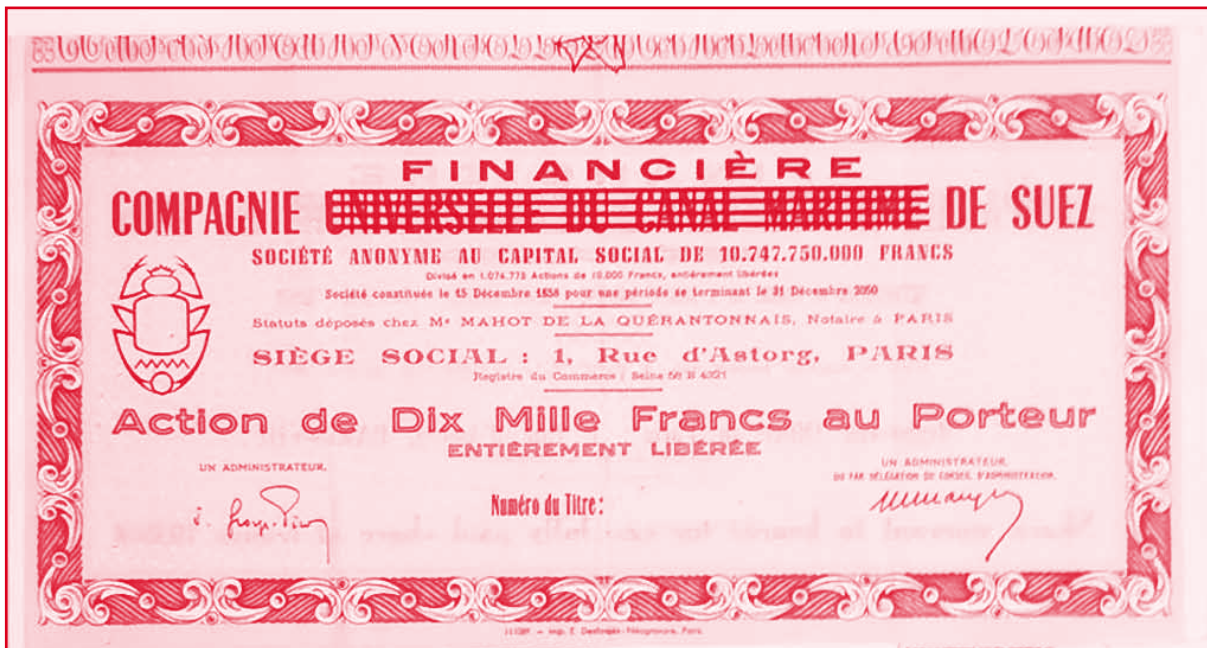
*La structure actuelle du système bancaire et, avec lui, de tout le capitalisme français, résulte de la recomposition qui a suivi les nationalisations de 1981 et les privatisations qui les ont suivies. Avant 1981, l'économie s'organisait autour de deux géants financiers, Paribas et Suez. Paribas est toujours dans le paysage bancaire comme composante, derrière la BNP, du principal groupe bancaire, très lié au géant de l'assurance Axa. Quant au groupe Suez, il a complètement réorienté ses activités, transférant sa grande banque d'affaires, issue de la Banque de l'Indochine, au Crédit Agricole. Ainsi vont les logiques capitalistes, bien loin de la recherche du « bien commun ».*

Au cours de la seconde moitié du <sup>xx</sup> siècle, la Compagnie financière de Suez joue un rôle central au sein du capitalisme français. Elle doit notamment cette place au poids et à l'influence de son empire bancaire. Dès la perte du canal de Suez, au moment de sa nationalisation par le gouvernement égyptien en 1956, la Compagnie fait de ses activités bancaires et financières deux de ses trois priorités stratégiques. À la fin des années 1970, François Morin affirme que « le groupe Suez est certainement le plus grand groupe financier français » et que cette « puissance financière se concentre essentiellement sur la banque où le groupe détient à lui seul le contrôle de 33 banques et exerce une influence dans 7 autres » (Morin, 1977). Pourtant, seulement vingt ans plus tard, Suez se désengage définitivement de ses activités financières et bancaires, et prend une direction définitivement industrielle en actant sa fusion avec un de ses partenaires historique, la Lyonnaise des Eaux. Aujourd'hui, plus personne n'associe le nom de Suez, ou de son descendant, Engie, avec la finance et les banques. Comment une telle reconversion a-t-elle été possible ? Aux grandes heures de l'empire financier de Suez, son implantation bancaire est soutenue par deux banques d'ampleur. Elle détient le contrôle majoritaire du Crédit Industriel et Commercial (CIC), sa banque de dépôt, et le contrôle total de sa filiale maison, Indosuez, sa banque d'affaires construite au gré des fusions et acquisitions. Les capitaux bancaires massifs du groupe permettent à Suez de finan-

cer son activité dans l'industrie, et de former des alliances stratégiques avec plus d'une quinzaine de très grandes entreprises industrielles. Non seulement Suez entretient des liens très étroits avec des champions nationaux comme Saint-Gobain (verrière), Béghin-Say (sucre) ou encore La Lyonnaise des Eaux (gestion des eaux et des déchets), elle est aussi force d'influence derrière les restructurations du secteur industriel, comme la fusion, entre Saint-Gobain et Pont-à-Mousson (tuyau de fonte). Les banques étaient centrales à cette stratégie financière et aux relations de Suez.

Mitterrand, élu président en 1981, met en place un grand mouvement de nationalisation de grands groupes industriels, bancaires, et financiers français. Les deux grandes compagnies financières françaises, Suez et Paribas, n'échappent pas au mouvement. Cette période d'étatisation est surtout caractérisée par un assainissement des comptes et une rationalisation de l'activité, mais les critères de gestion ne changent pas fondamentalement. Suez manifeste une première rupture avec le secteur bancaire pendant cette période quand elle vend le CIC. Ces périodes de nationalisation marquent aussi, volontairement ou non une rupture au sein des dynamiques actionnariales des sociétés et provoquent leur reconfiguration.

À la suite de la victoire de la droite aux élections législatives de 1986, le gouvernement de cohabitation re-privatise une grande partie des grands groupes nationali-



sés seulement quelques années avant. Édouard Balladur, ministre de l'Économie et des Finances, négocie des accords avec des grands groupes institutionnels pour monter au capital des sociétés privatisées et forme des blocs actionnaires stables et cohérents, ce sont les « noyaux durs ». De nombreux observateurs ont critiqué les motivations politiques dans le choix de la composition de ces noyaux durs. Quoi qu'il en soit, leurs conséquences stratégiques et économiques étaient bien réelles.

Au moment de sa privatisation, en 1987, Suez est dirigé par Renaud de la Genière, un haut fonctionnaire passé par la Banque de France et au ministère du Budget. Malgré le profil de ce nouveau dirigeant, la privatisation de Suez l'ancre matériellement dans le tissu industriel français plus que dans la finance. Les actionnaires industriels sont aux premières loges de son noyau dur et obtiennent les blocs d'actions les plus importants. On y retrouve des alliés de longue date comme Saint-Gobain, plus grand actionnaire du noyau dur, mais aussi l'entrée au capital de sociétés industrielles telles qu'Elf-Aquitaine (pétrole), Pernod-Ricard (spiritueux), et Exor (Perrier). Les banques et les assurances, encore présentes au sein de l'actionariat de Suez, se voient attribuer des participations de second plan par rapport à leurs équivalents industriels.

Cet état des lieux est encore plus marquant au sein de la composition du conseil d'administration (CA) : sur les 11 administrateurs de Suez, il n'y a plus un seul dirigeant d'une banque extérieur au groupe ! En interne, la banque Indosuez garde un certain poids garanti par le partage des fonctions dirigeantes entre la Compagnie financière et sa filiale. Le reste du CA est composé de 8 dirigeants industriels et 1 président d'assurance. Cette composition est à comparer avec le CA pré-nationalisation, seulement cinq années plus tôt : sur les 9 membres du conseil d'administration, les banques externes au groupe ont toutes leur place, représentant plus ou moins la moitié de l'instance. On retrouvait alors les dirigeants du Crédit Industriel et Commercial (CIC), de la Compagnie de financement industriel, de Morgan Guaranty Trust Company, de la banque parisienne de crédit, de l'ex-banque de l'Union des Mines-La Hélin (fusionné avec la banque de Suez)... Il y a quelques

années, les banques étaient encore au cœur de l'activité économique et des relations de pouvoir de la Compagnie financière de Suez. Après la nationalisation-privatisation, elles ne trouvent plus leur place au sein des instances dirigeantes de la société.

Au sein du noyau dur et du conseil d'administration de Suez, se trouvent notamment deux nouveaux acteurs internationaux : la société italienne Cerus, et la Société Générale de Belgique (SGB). Cerus est le *holding* industrielle du financier italien Carlo de Benedetti qui compte continuer à étendre son emprise en Europe. La Société Générale de Belgique (SGB) est une *holding* gigantesque, connue comme « la vieille dame de Belgique », qui contrôle un tiers de l'économie belge, et est présente dans 67 pays. Son portefeuille diversifié est composé d'un secteur bancaire important (la Société Générale de Banque), ainsi que de nombreuses activités dans l'industrie, les services, l'énergie... La SGB est représentée par René Lamy au CA de Suez. Avec De Benedetti, ce sont les deux seuls actionnaires internationaux du nouveau conseil d'administration de Suez en 1988.

Quelques semaines après la privatisation de Suez, De Benedetti lance une offre publique d'achat (OPA) sur les actions de la Société Générale de Belgique, prenant son nouveau collègue belge de court. Ce mouvement ne laisse pas Suez insensible qui retrouve rapidement ses ambitions d'expansion et de développement, et veut peser son poids au sein du capitalisme européen. C'est avec le soutien et le volontarisme total de son noyau dur que Suez émet des milliards de francs d'obligations convertibles et d'actions privilégiés qui lui permettent de financer en fonds propres le rachat du mastodonte belge. Tous les acteurs industriels dans le giron de Suez, de Saint-Gobain à Total, rejoints par quelques assurances, investissent dans l'opération et permettent à Suez de limiter ses prêts de financements sur les marchés financiers et bancaires. Après des jeux d'alliances complexes et changeants, intrinsèques à un capitalisme qui cherche de nouvelles forces hégémoniques au moment de l'intégration européenne, Suez obtient la majorité absolue du capital de la SGB au dépôt de son actionnaire italien. Le rachat de la Société Générale de Belgique marque un tournant dans l'histoire de Suez. La SGB est une *holding*

diversifiée dont les activités dans les services et l'industrie prennent une place importante. Suez décide très vite d'investir dans ces activités en renforçant ses participations. Elle estime que le potentiel de croissance de ces secteurs est considérable. Seulement deux années plus tard, Suez fusionne les filiales énergétiques de la SGB pour créer un monopole de l'électricité et du gaz belge, Electrabel. A *contrario* de cette dynamique de croissance, la seule participation significative de la SGB que Suez ne renforce pas après sa prise de contrôle est celle au sein de la Générale de Banque, qui stagne à 20 %. Le désengagement du secteur bancaire n'est pas encore acté, mais l'industrie et l'énergie prennent le pas dans les priorités stratégiques.

Au cours des années 1990, le mouvement de restructuration dans le secteur bancaire s'amplifie. Les dynamiques de fusions et acquisitions prennent une ampleur considérable. Pour continuer à participer au secteur, il faut dorénavant investir énormément de ressources, avoir l'ambition de muter en un groupe bancaire de taille européenne, voir mondiale, et devenir expert dans tous les métiers de la banque (Bonin, 2000). C'est alors, après quelques années de tergiversations, que Suez réalise qu'elle ne peut s'imposer dans ce nouveau secteur bancaire qui donnera finalement naissance aux 5 géants de la banque française : BNP-Paribas, Crédit Agricole, BPCE, la Société Générale, et le Crédit mutuel CIC.

La Compagnie financière de Suez a d'autres ambitions. Le secteur énergétique dans lequel elle est maintenant investie présente des caractéristiques attirantes. Les nouveaux actifs et participations en Belgique rapportent des taux de profits phénoménaux, mais surtout garantis, sur un marché en pleine libéralisation. Les premières directives de libéra-

lisation de l'électricité et du gaz sont négociées au milieu des années 1990. Le choix est fait, la Compagnie financière de Suez décide définitivement d'abandonner les banques et les assurances. Elle vend la Générale de Banque en Belgique au début des années 1990, suivi du groupe d'assurances Victoire en France qui sera intégré dans Aviva. Finalement, la banque Indosuez, fleuron de l'empire bancaire de Suez, est léguée en 1996 au Crédit Agricole pour devenir une des plus grandes banques de financement et d'investissement au monde.

Après avoir découvert les profits et la croissance du secteur énergétique au Benelux, Suez n'avait plus qu'à se positionner et attendre le mouvement de libéralisation et de privatisation en France. Au début des années 2000, le moment charnière arrive, c'est l'accapuration du service public du gaz, GDF, suivie de la création d'Engie. Suez, devenue compagnie financière et premier empire bancaire en France pendant la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle, aura finalement décidé de retrouver son métier historique dans la gestion d'infrastructure monopolisée, de la gestion du canal de Suez, à la production d'électricité belge jusqu'au transport de gaz français.

### Bibliographie

- Bonin, Hubert (2000) « Suez, de la finance aux services collectifs : analyse du redéploiement stratégique des années 1990 », *Marché (s) et Hiérarchie (s)*, Toulouse, Presse de l'université des sciences sociales de Toulouse 1, p. 389-403.
- Morin, François (1977) « Le Capital financier en France : théories et réalités », *Revue d'économie industrielle*, 2, p. 76-89.

