

Les motifs des concentrations d'entreprises en Europe depuis la seconde guerre mondiale : l'exemple de la France

Jacques Houssiaux

Volume 42, numéro 3, octobre–décembre 1966

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1003361ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0001-771X (imprimé)

1710-3991 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Houssiaux, J. (1966). Les motifs des concentrations d'entreprises en Europe depuis la seconde guerre mondiale : l'exemple de la France. *L'Actualité économique*, 42(3), 458–483.

Les motifs des concentrations d'entreprises en Europe depuis la seconde guerre mondiale: l'exemple de la France¹

Les vicissitudes de la concentration des entreprises en France sont désormais trop connues pour qu'il soit nécessaire de les décrire en détail dans un article dont le but est de rappeler les motifs des différents partenaires dans les opérations de concentration. Qu'il soit permis cependant d'en brosser les grandes caractéristiques.

1) La France n'a pas connu vers la fin du 19^{ème} siècle et au lendemain de la première guerre mondiale un mouvement de concentration analogue à celui que l'on peut observer aux États-Unis d'Amérique ou dans d'autres pays industriels. La concentration de la production a pu parfois être obtenue; mais elle a surtout résulté d'une cartellisation de l'économie, d'un ensemble d'accords de spécialisation ou d'ententes de répartition couvrant la totalité ou une grande partie de la production d'une branche.

2) Le mouvement de concentration a atteint un niveau plus élevé que jadis au lendemain de la seconde guerre mondiale, notamment aux environs de 1950. Il n'a jamais, cependant, atteint l'importance du mouvement de concentration en Grande-Bretagne ou aux États-Unis pendant la même période.

3) Les concentrations ont été le fait de toutes les catégories d'entreprises : les statistiques du ministère des Finances relèvent en

1. Cet article a été partiellement rédigé pendant un séjour au Center for International Affairs, Harvard University : l'auteur remercie les responsables du Centre pour l'aide qui lui a été accordée.

moyenne entre 800 et 1,200 opérations de concentration chaque année. Or en 10 années, les 500 premières entreprises n'ont pas été responsables de plus de 10 p.c. de ces opérations. Encore faut-il noter que plus de la moitié de ces 500 entreprises n'ont jamais utilisé ces techniques de croissance pendant cette période. On peut donc difficilement conclure que les fusions ont pour effet un accroissement quelconque de la concentration industrielle en France.

4) La signature du Traité de Rome n'a pas donné lieu à la relance attendue du mouvement de concentration, tout au moins telle que l'on puisse lier l'élargissement du marché à l'accroissement de la dimension des entreprises. À peine constate-t-on une légère augmentation du nombre des fusions et absorptions entre 1958 et 1963.

5) Le souci des autorités publiques d'accroître le caractère compétitif des entreprises françaises a conduit récemment l'État à prendre en charge le mouvement de concentration dans les secteurs clés : chimie, métaux non ferreux, sidérurgie, banque, industries agricoles et alimentaires, construction électrique et électronique. On assiste depuis 1966 à plusieurs opérations de concentration destinées à réorganiser quelques branches industrielles menacées. Il est encore trop tôt pour dire quels seront les résultats des fusions ainsi obtenues et dans quelle mesure la simple juxtaposition des unités anciennes sera évitée. Les réflexions qui suivent sur les motifs des concentrations valent aussi bien pour le mouvement de concentration larvée antérieur à 1965 que pour les opérations organisées plus récemment sous l'égide des autorités publiques.



Les ouvrages généraux sur les fusions et regroupements d'entreprises ont établi une liste des motifs généraux les plus fréquemment mis en avant par les entreprises qui réalisent des fusions ou des absorptions au cours de leur croissance.

Il convient de distinguer, parmi ces motifs généraux, plusieurs catégories de facteurs qui interviennent dans les décisions de fusion.

D'abord, il faut faire une distinction entre les *facteurs objectifs*, généraux ou particuliers, qui s'imposent à toutes les entreprises d'un secteur d'activité, et qui pourront déterminer certaines entreprises,

plus particulièrement affectées par l'un ou l'autre de ces facteurs, à envisager de manière abstraite une opération de concentration.

Ensuite, il faut envisager les motifs proprement dits, en considérant successivement toutes les parties qui interviennent dans une opération de concentration. Certains facteurs généraux peuvent expliquer, par exemple, une concentration dans l'industrie agricole et alimentaire. Mais les motifs de la société absorbante et de la société absorbée peuvent être fort différents, ainsi par exemple que les motifs des sociétés extérieures à l'opération mais qui auront pu y être associées à titres divers ; de même, certaines institutions ou administrations, sociétés bancaires, organisations professionnelles, administrations locales et nationales, pourront, dans le cadre de leurs *objectifs* particuliers, avoir des motifs d'intervention au cours de la procédure de la fusion.

À l'intérieur des motifs, il faut encore distinguer ce qui appartient aux différents pouvoirs au sein de l'entreprise : les motifs invoqués par le directeur commercial d'une grande entreprise sidérurgique pour l'absorption d'une société cliente ne peuvent être les mêmes que ceux du directeur financier. C'est donc un bilan plus ou moins organisé qu'il faut établir pour chaque partie à l'accord de fusion ; on doit établir une hiérarchie des motifs pour chaque entreprise, voir quels sont les motifs antagonistes, étudier la logique interne de la motivation, sa consistance propre, son degré d'aberration. Une étude complète et approfondie des motifs devrait permettre de déceler à priori les chances de succès ou d'échec d'une opération de concentration.

Les facteurs généraux qui influencent les parties à l'accord de fusion évoluent au cours du temps. Leurs variations dépendent des pressions conjoncturelles et de la façon qu'elles affectent le fonctionnement des entreprises, des transformations plus profondes de l'économie ou de l'industrie et de la façon qu'elles sont ressenties par les entreprises. En dépit de cette variation continuelle des facteurs qui influencent les fusions, on peut observer une grande permanence dans la liste de ces facteurs. Ce seront toujours les mêmes facteurs qui interviendront de l'extérieur pour déterminer le comportement des entreprises en ce qui concerne les regroupements, même si ces facteurs n'apparaissent pas avec la même intensité et la même orientation à chaque exercice.

Les motifs particuliers des entreprises qui sont parties à une opération de fusion montrent également une grande permanence. Ce sont, en effet, toujours les mêmes problèmes qui s'opposent de l'intérieur à la poursuite de la croissance de l'entreprise : problèmes techniques, commerciaux, humains, fiscaux, de direction, de financement. Et cependant, on semble pouvoir déceler une certaine évolution, qui est liée au progrès de l'organisation sociale et à la meilleure formation des hommes. Ainsi, par exemple, les problèmes commerciaux ne se posent plus de la même façon de nos jours qu'ils pouvaient se poser voici trente ans, en raison du progrès des techniques et de la diffusion des produits. Le motif commercial pourra donc toujours apparaître, mais il ne sera certainement pas fondé sur le même type de préoccupations dans la même catégorie d'entreprises que par le passé.

On ne peut douter qu'il existe des interrelations entre les facteurs généraux et les motifs particuliers des opérations de concentration. Ainsi, en période de croissance rapide d'une industrie, les difficultés de l'accès d'une entreprise au progrès technique peuvent être un des motifs déterminants d'accepter une absorption ou l'entrée au sein d'un groupe plus vaste. Le même progrès technique peut être à l'origine d'une concurrence de substitut qui se traduira par des difficultés commerciales pour l'entreprise incapable de se diversifier vers la fabrication des produits substituables. Le motif commercial pour l'absorption sera donc déterminé par le facteur général tenant à l'évolution des techniques.

La croissance rapide d'une branche d'industrie peut également entraîner chez des entrepreneurs moyens qui se sont développés rapidement sans que l'augmentation de la production ne soit accompagnée d'une réorganisation interne de la gestion, des motifs particuliers en faveur d'une absorption en raison de l'absence du personnel de direction. De même encore, l'ouverture des marchés internationaux et les possibilités de subir la pénétration des entreprises commerciales comme les perspectives de pénétrer sur les marchés des autres pays, peut inciter des entreprises à développer une série de motifs particuliers, soit pour le renoncement et la cession de l'affaire, soit pour le développement et l'absorption d'autres entreprises, nationales ou étrangères.

Les relations sont donc étroites entre les facteurs généraux des fusions et les motifs particuliers des entreprises à un accord de concentration.

A) LES FACTEURS GÉNÉRAUX DES FUSIONS
D'ENTREPRISES DEPUIS 1958.

Parmi les facteurs généraux qui influencent les entreprises dans leurs décisions de fusion et qui sont généralement mentionnés par ces entreprises dans la liste des considérations intervenues au moment des fusions, on peut considérer que les suivants sont actuellement prépondérants :

- 1) *Facteurs généraux qui imposent une croissance rapidement réalisée sans une modification soudaine de l'ensemble des capacités de production.*

Le développement de la concurrence internationale, les modifications techniques dans la commercialisation des produits, les nécessités d'une diversification de la gamme de fabrication, le désir de constituer un potentiel permettant la résistance éventuelle à un grand concurrent étranger, tels sont les éléments le plus souvent avancés pour réaliser des absorptions et des fusions d'entreprises de préférence à une croissance interne par investissement.

a) Il est assez difficile d'obtenir les moyens de financement d'une croissance interne de même ordre que la croissance externe réalisée par fusion ; ainsi, la structure du marché financier peut être un facteur général en faveur des fusions d'entreprises désirant réaliser une croissance très rapide.

b) Il est difficile de se lancer dans des activités voisines de celles qui sont traditionnellement exercées par l'entreprise. La diversification de la fabrication ne peut donc être obtenue que par une association d'entreprises spécialisées au sein d'une grande unité nouvelle. Puisqu'il n'est pas possible de vendre sur un marché élargi sans une organisation commerciale intégrée et importante, l'extension des marchés est donc un facteur général déterminant de nombreuses fusions. L'absence d'une structure commerciale adaptée à la vente de produits sur un grand marché peut donc apparaître *a contrario* comme un facteur causal explicatif des fusions.

c) Il est difficile pour une entreprise de s'adapter aux nouvelles conditions de la concurrence internationale, si un risque important apparaît, fût-il partiellement subjectif et non fondé, que cette concurrence puisse être faussée par le comportement de grandes entreprises qui peuvent chercher à imposer non seulement les conditions du marché, mais même la fin de l'activité de l'entreprise dans un ou plusieurs de ses secteurs traditionnels. Puisqu'il n'est pas possible de pénétrer sans risque de représailles sur le grand marché nouvellement constitué, il faut donc assurer une croissance telle que l'entreprise ainsi créée puisse supporter ces nouveaux risques. Les conditions de la concurrence sur les nouveaux marchés constituent donc bien un facteur général déterminant des fusions, en même temps qu'elles entraînent la constitution de structures oligopolistiques aux mains de grands groupes diversifiés sur la plupart des marchés.

Cette situation est d'autant plus applicable à l'évolution contemporaine que les entreprises font partie de secteurs pour lesquels la croissance future demeure partiellement incertaine, ou encore de secteurs pour lesquels le rajeunissement du stock de capital ne se traduit pas par l'élimination des équipements amortis les plus anciens. Lorsque l'horizon temporel des entreprises tend à se raccourcir, ce qui est le cas au moment d'un élargissement des marchés, les entreprises ne sont pas incitées à utiliser les capacités de production en activité au risque de supporter des charges d'amortissement supérieures aux gains de productivité apportés par la mise en œuvre des équipements nouveaux. C'est pourquoi il est probable que les conditions de la croissance des entreprises en France depuis 1958 sont favorables à l'absorption et au regroupement de sociétés, même si certaines sociétés absorbées auraient pu être éliminées du marché par la concurrence.

On constate en outre que l'entrée des concurrents extérieurs peut s'opérer d'autant plus facilement qu'elle est réalisée à l'aide d'un support national, c'est-à-dire par l'absorption d'une ancienne entreprise. Or l'entreprise étrangère qui cherche à s'implanter est disposée à payer un certain coût d'entrée, qui comprend le rachat d'actifs industriels et commerciaux à un prix supérieur à celui qui serait éventuellement payé par une entreprise nationale. C'est pourquoi les entreprises nationales doivent se prémunir contre l'entrée des con-

currents extérieurs par l'absorption des supports éventuels de cette entrée. Ceci explique sans doute les grandes variations des conditions auxquelles sont acquises les entreprises, c'est-à-dire l'extrême dispersion dans l'estimation des actifs. La pratique, qui observe ces cessions d'actifs, tient que certaines entreprises « se vendent bien » et d'autres mal : la présence d'un concurrent extérieur éventuellement intéressé par la concentration projetée peut expliquer la variation des cours.

Dans les secteurs où le progrès technique n'a pas apporté de grands bouleversements, l'absorption et le regroupement d'anciennes entreprises, dans le but de constituer une unité plus puissante et dont les activités sont diversifiées, peuvent être justifiées par des raisons financières : il est moins onéreux pour l'entreprise d'utiliser la croissance externe de préférence à l'investissement lorsque le coût des actifs apportés est inférieur au prix de l'investissement neuf correspondant aux actifs apportés ou au coût de remplacement de ces actifs. Dans des périodes où les bénéfices tendent à se réduire en liaison avec le développement de la concurrence internationale, il convient de conserver les réserves d'autofinancement pour les investissements de modernisation ou pour la substitution de facteurs, et d'employer les méthodes de croissance externe pour les différentes extensions possibles de l'entreprise. Cette politique consistant à réserver les crédits obtenus sur le marché financier et les réserves d'autofinancement pour les investissements de modernisation et à assurer l'extension des activités par des absorptions, est appliquée de manière systématique par une série d'entreprises françaises. Elle résulte d'ailleurs de l'expérience : toute absorption ou fusion entraîne des investissements induits qui doivent entrer dans un plan de réorganisation du groupe ; une fois cette réorganisation effectuée, des problèmes généraux de croissance apparaissent, qui conduisent l'entreprise à envisager de nouvelles absorptions. Ainsi une sorte de processus parallèle se développe à long terme, entraînant un processus dialectique « croissance externe investissements de réorganisation ».

Un tel processus apparaît particulièrement adapté aux situations dans lesquelles un seuil de croissance doit être dépassé rapidement. La croissance externe permet d'assurer la croissance par l'adjonction d'un potentiel d'extension supérieur à ce que pourrait

apporter l'investissement neuf d'extension. La croissance externe peut doubler d'un exercice à l'autre la dimension de l'entreprise ; il est rare que l'investissement puisse faire croître l'entreprise de plus de 5 p.c. par an, si l'on tient compte des investissements de remplacement toujours nécessaires au cours de l'évolution d'une entreprise.

L'extension par croissance externe apporte donc à l'extension des entreprises un « quantum de croissance » qui a pour effet de changer les proportions et relations au sein de l'industrie, c'est-à-dire d'entraîner une modification importante de structure. Une telle modification présente, par comparaison avec l'extension progressive par croissance interne, des caractéristiques particulières : d'abord, elle confère à l'évolution des entreprises un certain caractère aléatoire. On peut certes imaginer diverses combinaisons entre les entreprises existantes, au sein d'un même pays ou avec des entreprises étrangères ; ces combinaisons ne sont pas illimitées et l'on peut donc envisager quelles seraient les structures d'une branche si diverses modalités de croissance externe étaient utilisées. Prenons une grande entreprise sidérurgique, par exemple, qui a utilisé la croissance externe par un regroupement vertical. Elle aurait pu absorber un autre producteur de tubes, avec lequel elle avait auparavant quelques relations. Elle aurait pu aussi absorber d'autres producteurs de produits finis ou d'autres producteurs de base. Le résultat obtenu aurait été différent selon les cas, tous n'étant pas également probables, mais pouvant recevoir un coefficient de probabilité. Soit une industrie caractérisée par la présence de 5 groupes et 15 petites entreprises (au niveau horizontal) 5 fois 10 à 20 entreprises transformatrices (au niveau vertical). Connaissant les relations qui existent actuellement dans cette industrie, on peut déterminer la probabilité associée à une combinaison donnée au bout d'une période donnée : par exemple la probabilité qu'il n'existe plus que 2 groupes (3 disparitions horizontales) et 5 fois 5 à 10 entreprises (n disparitions verticales) est égale à p . Cette probabilité p est la somme d'une probabilité associée à un des regroupements susceptible d'amener l'industrie de sa structure présente à la structure dont on cherche à mesurer la probabilité de réalisation.

La recherche de ces probabilités de réalisation devrait se développer dans les différentes études sur les structures industrielles

dans le Marché commun. Elles sont en fait étudiées par les entreprises et les organisations professionnelles en cause. Il s'agit d'une dynamisation de stratégie de l'oligopole, appliquée à la croissance externe. Dans la mesure où les entreprises utilisent les règles de la stratégie des oligopoleurs pour déterminer l'importance et l'orientation de leurs investissements (A investit X dans le secteur P parce qu'un investissement de Y par B dans ce secteur P peut être anticipé), il devrait être possible d'utiliser les mêmes règles pour déterminer l'importance et l'orientation de la croissance externe des entreprises.

En second lieu, le fait que la croissance des entreprises se réalise par unité indivisible importante — mesurable par la dimension relative de la fusion — a pour conséquence de changer les conditions de fonctionnement des entreprises concernées. On retrouvera ce phénomène dans la description de certains cas de fusion : l'entreprise déclare que la fusion lui permet désormais des actions et des méthodes de gestion qu'elle ne pouvait suivre ou utiliser avant ce changement subit de dimension. Cela signifie que la croissance par bonds successifs permet des transformations internes dans la gestion qui ne sont pas réalisées avec une croissance continue. La différence dans les conditions de croissance des entreprises qui se développent par bonds (croissance externe) et de celles qui se développent de manière continue réside donc dans le fait que le progrès dans la gestion dans le premier cas découle directement de la dimension atteinte ; dans le second cas au contraire, le progrès dans la gestion dépend des influences extérieures, auxquelles l'entreprise peut être plus ou moins imperméable.

Nous avons envisagé dans ce premier alinéa les facteurs généraux qui imposent aux entreprises d'utiliser la croissance externe en raison : de l'incertitude élevée sur les conditions de l'évolution future, du désir d'éviter l'extension des concurrents extérieurs à partir des filiales nationales absorbées, du souhait des entreprises d'entreprendre une certaine diversification de leurs productions.

Tous ces facteurs généraux sont généralement invoqués dans les décisions de fusion des entreprises. Ils fournissent le climat qui explique comment les entreprises sont amenées soit à abandonner leur activité en acceptant d'être absorbées, soit à développer de nouvelles activités en recevant des entreprises absorbées.

2) *Facteurs généraux qui imposent la croissance externe par préférence à d'autres modalités de l'organisation et du fonctionnement de l'industrie.*

Le type de marché est un facteur général influençant les fusions, dont il convient de tenir compte. On peut clarifier cette assertion en rappelant qu'en système de concurrence parfaite, une fusion apparaît impossible. La fusion de toutes les entreprises dans un marché parfait ne constitue pas un monopole, dans la mesure où l'entrée est librement ouverte. Dans une situation concrète caractérisée par une situation de concurrence praticable et suffisamment effective, la fusion est possible ; elle s'oppose à la politique de groupement des entreprises sous la forme d'ententes. En général, les quatre éléments suivants constituent des facteurs généraux influençant les décisions de fusionner :

— développement des ententes et conditions pratiques de leur fonctionnement ;

— nombre et comportement des grandes entreprises dans le secteur considéré, et conditions de leurs propres possibilités d'expansion ;

— relations entre les entreprises d'un secteur et les institutions exerçant éventuellement un pouvoir de contrôle ou de tutelle, pouvoirs publics, organismes bancaires, grands clients, grands distributeurs ;

— condition d'obtention de la technique et de l'accès aux marchés dans l'industrie, accumulation des brevets, quadrillage commercial, etc.

En résumé, il existe deux séries de facteurs généraux qui peuvent expliquer le recours à la croissance externe et son degré d'intensité. La première série tient aux conditions techniques d'organisation de la production et à ses modifications au cours du temps, spécialement depuis 1958. Ce sont les facteurs principaux, qui influencent le plus les décisions de fusion des entreprises et conduisent celles-ci à élaborer les motifs qu'elles peuvent avoir d'y recourir. Une seconde série de facteurs généraux intervient : ceux qui tiennent à la structure des marchés ; ils expliquent que la fusion soit préférée à différentes méthodes de groupement, ententes, accords de spécialisation, accords de distribution, accords techniques (pools

de brevets, etc.)... Il est difficile de dire ce qui revient à la première et à la seconde série de facteurs. De toute manière, ce sont ces facteurs généraux qui expliquent l'extériorisation des motifs de la fusion, que celle-ci se soit effectivement réalisée ou qu'elle ait échoué en cours de route, qu'elle se soit réalisée de la manière anticipée par les parties ou qu'elle ait subi de profondes altérations. Les facteurs généraux sont en effet d'ordre essentiellement objectifs. Mais ils sont perçus au travers d'un prisme par des dirigeants d'entreprises qui peuvent les déformer, consciemment ou inconsciemment. Une entreprise peut tirer des facteurs généraux la décision de fusion, alors que cette nécessité n'est nullement inéluctable. Il importe donc de voir dans quelle mesure les entreprises utilisent pour leur motivation les éléments objectifs dont elles disposent ; il importe également de vérifier si cette utilisation s'opère dans de bonnes conditions et dans quelle mesure on peut améliorer la relation entre les facteurs généraux qui militent pour la croissance externe (plus ou moins intensément) et les motifs que retiennent les entreprises pour décider de leur politique de croissance externe.

B) LES MOTIFS PARTICULIERS PRÉSENTÉS PAR LES ENTREPRISES PARTICIPANT À DES OPÉRATIONS DE FUSION.

Il convient toujours de distinguer entre les explications fournies par les entreprises et les motifs réels de la fusion.

Les explications fournies par les entreprises concernent généralement :

- les tendances d'évolution des marchés (caractères conjoncturels ou évolution à long terme de la demande et des techniques) ;
- les changements dans les économies d'échelle et le renouvellement des facteurs de production ;
- les nouvelles conditions de la distribution des produits ;
- l'ouverture de nouveaux marchés et les possibilités futures d'expansion ;
- la nécessité d'apporter un assainissement des conditions de fonctionnement de l'industrie (mise à la ferraille de certains équipements, concurrence « ruineuse », etc.) ;
- les conditions d'investissement (recherche des moyens de financement) ;

— le prix des nouveaux moyens de production par rapport aux possibilités d'une entreprise isolée ;

— la résistance à la pénétration des concurrents étrangers ;

— la nécessité d'accroître la gamme de fabrication de l'entreprise ;

— la nécessité de s'assurer des débouchés pour les produits principaux par une politique d'intégration verticale vers la transformation ;

— la nécessité d'abaisser les coûts de production unitaires par une ventilation plus importante des frais généraux ;

— la nécessité de réorganiser la gestion de l'entreprise sur une base plus efficace.

On pourrait encore présenter d'autres arguments généralement avancés par les entreprises. Ces arguments expriment les jugements que les entreprises portent sur leur situation ; mais ils ne donnent qu'une idée imparfaite des motifs réels des différentes opérations.

Ces motifs peuvent être regroupés en tenant compte des différentes parties intéressées à l'opération de concentration.

1) *Les motifs des dirigeants de l'entreprise absorbée*

On peut retenir quatre groupes importants de motifs pour la cession des actifs d'une entreprise à une société absorbante.

a) *Les problèmes de gestion.* — Les difficultés d'assurer une gestion rentable pour l'entreprise apparaissent majeures pour les petites et moyennes entreprises cédant leurs activités à une entreprise plus importante.

On peut noter d'abord que de nombreuses absorptions se réalisent à une époque de transfert de pouvoir entre deux générations de dirigeants. Le désir des cadres de se retirer, le désir des propriétaires de céder l'affaire à un personnel salarié difficilement disponible, la perte subite d'un cadre dirigeant indispensable parce que polyvalent, le désir d'obtenir davantage de prestige par une association avec une plus grande affaire dont il deviendra éventuellement administrateur, la mauvaise entente régnant entre les successeurs des fondateurs de l'entreprise, l'incapacité des cadres propriétaires de l'entreprise, la crainte de ne pouvoir assurer sur la fortune personnelle des propriétaires les investissements nécessaires pour main-

tenir une bonne rentabilité à l'affaire, toutes ces manifestations d'un comportement d'abandon se rencontrent dans les fusions auxquelles participent de petites ou moyennes entreprises françaises. Il convient d'ajouter que les facteurs généraux qui accroissent l'incertitude économique (transformations structurelles et institutionnelles, ouverture des marchés nationaux à des entreprises étrangères mal connues et que les intéressés se représentent plus dangereuses qu'elles ne sont généralement) tous ces facteurs ont pour effet de renforcer les tendances à l'abandon parmi les petites et moyennes entreprises. L'enquête a fait apparaître qu'à l'exception des petites entreprises très spécialisées et d'origine relativement récente, les vieilles affaires familiales non spécialisées et intéressées aux marchés intérieurs sont presque toutes des candidates virtuelles à la fusion. Elles se décideront à transformer leur motivation en décision réelle, lorsque le promoteur de la fusion sera intervenu. Une telle situation est en effet généralement très passive. Si le tiers acheteur ne se manifeste pas, si la banque ne conseille pas des regroupements, si les organisateurs et les clients ne font pas apparaître plus clairement les risques d'une poursuite de l'activité dans les conditions présentes, l'entrepreneur continuera à gérer son affaire comme par le passé, réduisant progressivement les investissements et cédant des marchés.

Cependant, certains entrepreneurs peuvent avoir un comportement différent : il s'agit notamment des petites entreprises dynamiques qui estiment nécessaire de continuer leur expansion au sein d'un grand groupe dont elles retireront l'appui en matière commerciale et financière. Il s'agit des entreprises ayant atteint un seuil dimensionnel et qui ne peuvent trouver en elles-mêmes les moyens d'une expansion autonome. On peut donc dresser plusieurs listes de sociétés susceptibles d'être absorbées :

— celles qui ont à choisir entre l'absorption et la liquidation judiciaire à plus ou moins brève échéance ;

— celles qui ont à choisir entre une expansion modérée dans une entreprise indépendante et une expansion rapide ou accélérée au sein d'un groupe plus important ;

— il conviendrait d'ajouter les entreprises filiales qui suivent les décisions de réorganisation interne des groupes, sans être maîtresses des décisions, mais en les orientant parfois dans les mêmes condi-

tions que les dirigeants des entreprises indépendantes : cette catégorie n'est pas négligeable, dans la mesure où les opérations de réorganisation entre les groupes représentent un pourcentage assez élevé de l'ensemble des opérations de concentration en France.

b) *Les problèmes fiscaux.* — La plupart des entreprises absorbées ont eu des difficultés financières. Elles ne sont pas en règle avec la législation concernant la sécurité sociale et accumulent des retards dans le paiement de leurs cotisations patronales. Elles discutent avec les autorités fiscales des conditions d'imposition et de règlement du montant des impôts dus. De nombreux entrepreneurs en déduisent que la pression fiscale est à l'origine de leur décision de céder leurs affaires. Il est probable en effet que l'entrepreneur qui a des difficultés dans le règlement des impôts est incité à y mettre fin par la cession de son entreprise. Cependant, il est difficile d'y voir un motif profond, sauf dans le cas où la pression fiscale joue sur les conditions de la demande pour les produits de l'entreprise, ou encore lorsque la pression fiscale ne permet pas de dégager un bénéfice hors taxes suffisant pour assurer un quantum d'action suffisant pour l'investissement. Mais en général, la pression fiscale et les difficultés avec le fisc apparaissent davantage comme une excuse pour une cession qui ressemble à un abandon, que comme une motivation indépendante. L'entrepreneur qui cède son affaire fait un autre calcul : il envisage le capital qu'il retirera de la cession de son affaire, les avantages particuliers dont il jouira dans l'entreprise issue de la fusion, le taux de rendement de son capital qu'il peut escompter ; à l'inverse il examinera les fonds qu'il devrait investir dans l'entreprise pour la maintenir en ordre de marche, le rendement qu'il obtiendrait de son capital et sa possibilité d'en disposer, les gênes multiples liées aux conditions particulières de la gestion financière et fiscale de son affaire. Au cours de l'enquête, on a eu connaissance de certaines conditions financières exceptionnelles faites à d'anciens dirigeants des sociétés absorbées pour les amener à cette décision. Ces conditions financières — par exemple la garantie d'un traitement élevé dans la nouvelle entreprise — conduisent généralement à une décision de fusion qui s'effectue dans des conditions moins favorables pour les propriétaires non dirigeants de la société absorbée. Une surveillance des modalités techniques des fusions se révèle nécessaire pour éviter des spoliations et des marchandages à l'occa-

sion de certaines fusions. Il nous a donc paru que les problèmes fiscaux ne pouvaient venir que comme un frein pour limiter les fusions, dans la mesure où l'évaluation des actifs conduit à déceler certaines plus-values qui tombent sous le coup des dispositions fiscales. Mais cette remarque vaut aussi pour la dissolution et la liquidation des entreprises et n'est pas spéciale aux cas d'absorption. Par ailleurs, de tels freins valent surtout pour les sociétés absorbantes, qui auront à régler les frais de la fusion (frais d'enregistrement, taxation des plus-values). La nouvelle loi fiscale française du 12 juillet 1965 n'a pas, bien au contraire, réduit les charges imposées par l'État aux firmes qui fusionnent².

c) *Les difficultés liées à l'investissement.* — Dans les difficultés que les entreprises absorbées paraissent avoir eues à investir et à se développer ou se reconvertir par croissance interne, la mauvaise organisation des marchés financiers et les difficultés de se procurer des moyens de financement ne sont pas seules en cause. Les entreprises connaissent mieux que par le passé le rapport qu'il peut y avoir entre les dépenses d'investissement en capital fixe et les investissements en stocks, entre les investissements fixes et les dépenses de fonctionnement engendrées par la mise en exploitation du nouveau capital. C'est pourquoi l'établissement d'un échéancier de trésorerie à la fois pour le remboursement et l'amortissement du capital et des emprunts et pour les nouvelles conditions d'exploitation peut inciter les entreprises à renoncer à l'opération. Il faut alors séparer la valeur du travail de direction et la valeur des actifs, qui ne cessera désormais de se réduire, si l'investissement nécessaire n'est pas entrepris. Les entrepreneurs cherchent alors à offrir leur travail de direction à l'entreprise absorbante, et à lui faire financer l'investissement jugé nécessaire.

Parmi les autres problèmes financiers qui sont retenus par les entrepreneurs en voie d'absorption, on peut également retenir :

— le désir de séparer la fortune personnelle de l'exploitation industrielle ;

— le désir de ventiler la fortune en la plaçant dans des secteurs soit plus rentables, soit comportant de moindres risques ;

2. Voir Jean Burgard, « Le nouveau régime fiscal des fusions », *Direction*, avril 1966, p. 373.

— le désir d'obtenir des actifs plus facilement réalisables que l'ancienne exploitation industrielle.

d) *Les pressions de la part des grandes entreprises.* — Un dernier groupe de motifs apparaît dans certaines fusions : les sociétés absorbées craignent d'être conduites à la disparition et à la liquidation judiciaire par de grandes entreprises si elles ne consentent pas à la fusion. Il existe, en effet, un certain marché des entreprises susceptibles d'être absorbées, que peuvent soit se partager, soit se disputer les grandes entreprises. On pourrait citer des cas où une entreprise a fait l'objet d'enchères entre grands groupes. À l'inverse, on pourrait citer des entreprises qui ne trouvent qu'une société susceptible de reprendre leurs activités, parce qu'un partage s'est opéré entre les grandes entreprises. Parfois encore, plusieurs entreprises s'entendent ensemble pour reprendre le contrôle de la société absorbée. Lorsque les entreprises absorbées se trouvent ainsi introduites dans le jeu stratégique des grands groupes, il leur est difficile de choisir une solution autre que la cession. Or, il semble que l'expérience du développement de la concurrence sur le plan international ait incité les grandes entreprises en présence sur des marchés conjointement avec de petites affaires, à modifier leur attitude à l'égard de ces dernières. Il n'est plus en effet question de fixer les prix au niveau permettant aux entreprises marginales de survivre ; il faut suivre la concurrence extérieure et abandonner les anciennes pratiques que permettait la protection extérieure. Il s'ensuit que ces petites entreprises sont priées de choisir entre leur disparition et leur affectation à tel ou tel groupe. Une telle attitude peut être éventuellement favorisée par les autorités publiques, dans leur recherche d'une meilleure compétitivité des entreprises nationales. On ne saurait négliger ce motif d'acceptation des offres faites par les entreprises absorbantes. Il est cependant probable que les grandes entreprises ne chercheront pas toujours à reprendre les petites affaires, sauf lorsqu'il s'agit d'entreprises spécialisées destinées à assurer la diversification de leurs exploitations. Il faut prévoir une élévation de la mortalité par disparition directe, et une diminution de la mortalité de ce type de sociétés par absorption.

Mais il faut encore considérer les motifs d'autres participants aux accords de fusion :

— les motifs des sociétés absorbantes ;

- les motifs des groupes réalisant une réorganisation de leurs filiales ;
- les motifs des dirigeants de sociétés indépendantes décidant d'une fusion ou de la constitution de filiales communes ;
- les motifs des intermédiaires, les promoteurs.

2) *Les motifs des dirigeants des sociétés absorbantes*

Il est certes toujours possible de faire une liste des motifs particuliers présentés par les dirigeants des sociétés absorbantes pour justifier leur décision d'absorption. Il est cependant plus difficile de faire une classification logique de ces motifs, qui paraissent le plus souvent liés à chaque cas particulier.

a) *Problèmes de personnel.* — L'entreprise absorbante désire accroître ses effectifs occupés sans modifier de manière sensible les conditions du marché de l'emploi. Un tel motif est apparent pour des fusions réalisées en dehors de très grands centres urbains (Paris, Lyon) et entre entreprises implantées dans une même région. La recherche d'un personnel spécialisé (encadrement, laboratoire, commercial) peut être également un motif de l'absorption, même lorsque les entreprises ne sont pas implantées dans la même localité. On doit considérer que de tels motifs font apparaître le caractère secondaire de l'absorption réalisée. En effet, si la seule justification présentée pour une fusion repose sur le besoin de se procurer un personnel qui peut être difficilement trouvé sur le marché, on peut dire qu'une meilleure organisation du marché de l'emploi pourrait parvenir au même résultat que l'absorption. Cependant ce motif peut dissimuler le véritable caractère de l'absorption, soit la volonté d'éliminer un concurrent — par exemple sur le marché du travail —, soit la volonté d'obtenir facilement un accroissement de la force de travail de l'entreprise, c'est-à-dire d'un de ses facteurs dimensionnels importants. Le désir d'obtenir un personnel supplémentaire par l'absorption est donc une des premières expressions de deux motivations fondamentales que nous allons rencontrer plus avant : l'élimination d'un rival secondaire sur un marché particulier ; la recherche d'un accroissement rapide et automatique d'une variable dimensionnelle de l'entreprise.

b) *Problèmes de débouchés.* — Un deuxième motif souvent présenté pour une absorption fait apparaître le désir d'obtenir la clientèle d'une société, non pas par la concurrence, mais par une absorption pure et simple. On suppose donc que les clients de l'entreprise A absorbée vont se retourner vers l'entreprise concurrente B absorbante. Là encore on voit réapparaître les deux motivations présentées ci-dessus. S'il est peu probable que le personnel abandonne la nouvelle entreprise au lendemain de la fusion, par contre il n'est pas exclu que les anciens clients s'abstiennent de s'adresser à l'entreprise absorbante, même si elle conserve les marques de fabrique, l'organisation commerciale et les liens personnels traditionnels entre fournisseurs et clients tissés au cours du temps.

c) *Le problème des équipements.* — Dans la même direction que pour les deux cas précédents, l'acquisition de nouveaux équipements avec leur organisation et le personnel d'encadrement et de fonctionnement peut être considéré comme le motif déterminant de la fusion. L'entreprise absorbante ne dispose pas, par exemple, d'un atelier de mécanique suffisamment équipé en divers types de machines. L'absorption lui permet de l'obtenir. Là encore, les deux grandes motivations générales (élimination du concurrent et extension dimensionnelle) peuvent expliquer la présentation d'un tel motif. L'entreprise absorbante peut chercher simplement à étendre le nombre de ses machines. Elle peut aussi chercher à remplacer des machines de conception ancienne dans son organisation originelle par les machines plus modernes de la société absorbée. Elle peut enfin simplement désirer obtenir des machines susceptibles d'effectuer des opérations qu'elle ne pouvait réaliser jusqu'ici. Ce désir d'obtenir de nouvelles capacités de production doit être distingué du motif qui suit, l'extension des capacités générales de production. Ici, on pense seulement à l'obtention de machines en plus grand nombre. Plus loin on pense à l'organisation générale de la production au sein de l'entreprise issue de l'absorption.

d) *Le problème des capacités de production.* — Le désir d'obtenir l'entrée d'une usine supplémentaire dans le groupe intervient dans de nombreuses absorptions, surtout lorsque le marché pour les produits est essentiellement localisé ; l'entrée d'une usine supplémentaire se traduit alors par l'extension du marché couvert par la société absorbante. Ce sera le cas pour les entreprises fabriquant des

produits pondéreux, verre mécanique, ciments, produits de construction et matériaux de carrière, etc. De nombreuses entreprises qualifiées « multiformes » sont en fait issues de politiques d'absorption systématique suivies par des dirigeants préoccupés par l'extension territoriale de leur entreprise.

e) *Le problème des terrains et des locaux.* — La spéculation immobilière n'est pas absente dans les motifs des absorptions contemporaines. On pourrait citer de nombreux cas où les perspectives d'obtention d'un beau terrain industriel situé dans la région parisienne a été un des éléments majeurs de la décision d'absorption. Ce fut le cas pour telle entreprise de la construction mécanique, pour telle société verrière... Par contre, on peut trouver des fusions où les apports immobiliers sont systématiquement exclus et transmis à une société civile immobilière créée à cet effet. La société immobilière pourra louer ses locaux à la société issue de l'absorption. Ceci permet évidemment d'éviter la distribution d'actions d'apport aux entreprises absorbées, les bailleurs n'intervenant pas dans la gestion de la nouvelle société alors qu'ils auraient pu intervenir après fusion complète en fonction de leurs actions d'apport.

f) *Le problème des trésoreries.* — La situation la plus fréquente rencontrée dans les fusions est caractérisée par l'absorption de sociétés financièrement en difficulté. Ce n'est pas cependant toujours le cas ; certaines entreprises petites et moyennes absorbées peuvent être financièrement stables et bien gérées, tandis que l'entreprise absorbante peut être très affectée par des difficultés financières, notamment par un passif à court terme particulièrement lourd (ratio exigible-réalisable). Dans une telle situation, la trésorerie de la petite entreprise absorbée pourra être le motif de l'absorption, dans le cadre des deux grandes motivations présentées plus haut. Ou bien l'entreprise absorbante cherchera à améliorer pour l'avenir les conditions de gestion de sa propre trésorerie par l'incorporation d'une société absorbée dont la gestion de trésorerie a toujours été satisfaisante. Ce motif interviendra certainement au moins à titre annexe et accessoire. Il intervient toujours en sens contraire pour inciter une entreprise à ne pas absorber telle société ayant des difficultés de trésorerie ; il ne manquera pas de jouer pour renforcer une décision de fusion, prise sans doute principalement pour d'autres raisons.

g) *Le problème des bénéfices nets.* — Il existe une catégorie

d'entreprises absorbantes qui reprennent des sociétés mal gérées et dont les bénéfices nets sont descendus assez bas, puis qui cherchent, après amélioration des résultats, à liquider ces entreprises dans de bonnes conditions financières. Nous verrons plus loin qu'il s'agit là d'un des motifs des promoteurs ou intermédiaires dans les accords de fusion. En fait, les entreprises absorbantes sont généralement sensibles aux résultats obtenus par les sociétés qu'elles absorbent. On essaye par l'absorption d'améliorer le rendement net de l'ensemble de l'entreprise. Le résultat dépendra certes de l'organisation qui sera mise en place à l'occasion de la fusion. Mais le désir d'accroître le rendement net moyen ne peut être omis parmi les motifs des fusions, dans la pensée des sociétés absorbantes.

h) *Le problème de l'admission sur le marché financier.* — Pour de nombreuses entreprises, l'admission sur le marché financier représente une opération d'autant plus coûteuse et aléatoire que l'entreprise est limitée. Lorsque les actions sont vendues « *over the counter* », l'entreprise court évidemment le risque de voir ses titres faire l'objet d'une spéculation relativement ignorée par ceux qui en sont victimes. Quelques absorptions judicieuses peuvent permettre à la société postulante de demander son inscription au marché des valeurs mobilières, au grand ou au petit terme, au comptant. Ce désir peut être accompagné de la volonté d'opérer quelques modifications des conditions de cotation, l'annonce d'une absorption ayant généralement pour effet d'entraîner un courant en faveur des titres de la société absorbante.

Tels sont, à l'expérience, les principaux motifs qui peuvent intervenir pour favoriser une prise de décision d'absorption. Il faudrait sans doute ajouter des motifs rencontrés dans des cas plus rares :

— le désir d'obtenir certains brevets ou tours de main dont disposent les entreprises absorbées ;

— le désir de profiter des dispositions fiscales temporaires facilitant les regroupements ;

— le désir de satisfaire à une demande particulière des pouvoirs publics, des organisations professionnelles ou des banques ;

— la contagion des pratiques employées par d'autres entreprises (influence de la mode), etc.

Extension verticale ou horizontale, élimination d'un concurrent sur le marché d'un facteur ou d'un produit, telles sont les deux

grandes explications de base dans lesquelles viennent s'intégrer les différents motifs précédemment exposés. Il est toujours difficile au cours d'une enquête concrète de faire la part qui revient au désir d'expansion et au désir d'élimination de la concurrence dans les décisions d'absorption. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, le désir d'éliminer un concurrent est plus fréquent dans les décisions d'absorption prises par de grandes entreprises que dans celles où sont en présence des entreprises relativement modestes. De grandes entreprises diversifiées à rendement net faible chercheront à la fois à se protéger contre la concurrence d'une petite entreprise plus rentable et qui, par conséquent, lui fait concurrence de manière directe, et aussi, par l'absorption, à élever leur profit unitaire. Ce motif — élimination de la concurrence — sera d'autant plus fréquent que les entreprises ne disposeront plus des moyens antérieurs de pression (solidarité professionnelle au sein d'ententes ou pratiques de domination) qu'elles pouvaient exercer avant la mise en œuvre des mesures de libération des échanges et des règles de concurrence. On peut toujours faire la part de ce qui revient dans une absorption au motif d'extension et au motif d'élimination des concurrents, en étudiant la réorganisation de l'entreprise au lendemain de la fusion. Les techniques et l'importance de la réorganisation permettront de juger le facteur déterminant dans l'absorption.

3) *Les motifs des grandes fusions d'entreprises*

Il nous est apparu qu'il convenait de distinguer les grandes fusions d'entreprises, obtenues par regroupement de sociétés importantes et de dimension relativement égale, des absorptions ordinaires de sociétés dont la dimension relative ne dépasse pas 15 à 20 p.c. de la puissance absolue de l'entreprise absorbante.

Ces grandes fusions peuvent apparaître comme le regroupement définitif des actifs de grosses sociétés qui s'annihilent au sein d'une société nouvelle. Ce peut être aussi le regroupement partiel de certains de leurs actifs dans une ou plusieurs filiales communes. On peut aussi considérer les cas où des sociétés regroupent la majeure partie de leurs actifs dans une société d'exploitation très importante, tout en conservant le statut de sociétés de portefeuille et éventuellement un domaine immobilier, des concessions minières, quelques

actifs productifs de type congloméral, des participations diverses, etc.

Pour quelles raisons de grandes firmes fusionnent-elles ? Les motifs d'ordre économique, élimination d'une concurrence ruineuse entre les deux groupes, nécessité d'une extension et de l'obtention d'une puissance économique considérable, paraissent déterminants. Certes il ne faudrait pas omettre le désir d'un prestige accru que les dirigeants des entreprises nouvelles peuvent rechercher, la volonté de faire monter leur société dans le classement des grandes entreprises du pays ou de l'industrie. Le premier motif cité, le désir d'éliminer une concurrence ruineuse entre les deux firmes, explique les premiers accords préparatoires à la fusion : de simples accords de spécialisation et un comportement de collusion suffiraient cependant en principe pour éliminer entre eux la concurrence, par le partage des marchés. Le second motif fait apparaître la volonté d'opposer un bloc commun à la concurrence extérieure au groupe, soit sur le plan national, soit plus souvent dans les relations avec les concurrents étrangers.

Le motif précédemment avancé peut s'étendre à l'ensemble de l'industrie nationale ; la réunion des grands producteurs au sein des commissions verticales et des groupes de travail verticaux du Commissariat général au Plan donne aux grandes entreprises l'occasion de réfléchir à l'organisation collective de l'ensemble de leur secteur ; les grandes fusions peuvent être conçues dans cette direction. C'est notamment le cas pour les fusions (filiales communes) survenues dans les industries chimiques depuis 1950 ainsi que pour les fusions plus récentes dans le secteur de la construction électrique.

Ainsi, d'un interview choisi parmi plusieurs dizaines d'interviews semblables, avec le responsable public d'une branche d'industrie (machines-outils), nous relevons cette opinion révélatrice :

« Les fusions dans le secteur ne s'avèrent pas absolument nécessaires : en effet la taille d'efficience minimum pour une entreprise fabriquant des machines-outils est le plus souvent inférieure à un effectif de 500 personnes et un chiffre d'affaires de 2 milliards de francs (20 millions de nouveaux francs). Cependant, on a pu constater depuis dix ans plus de 12 concentrations, au-dessus de cette dimension. La plus grande entreprise représente un effectif 12 fois supérieur (6,000 personnes) et un chiffre d'affaires 10 fois supérieur (200 millions de F) ». Il semble bien que l'accroissement de la

dimension, qui, selon les spécialistes, n'est pas nécessaire pour une production efficiente et peut même parfois être néfaste à une bonne gestion, s'explique par le souci de créer des groupes comparables à ceux qui peuvent exister dans l'industrie des machines-outils en Allemagne ou en Grande-Bretagne. Dans un secteur comme celui qui est pris en exemple, la concentration est due à la nécessité d'une organisation commerciale efficace, à la multiplicité des productions, à la nécessité d'organiser un bureau d'études dynamique. Des regroupements partiels, des ententes limitées à l'étude des besoins des clients, des associations techniques rendraient une partie des fusions sans objet, si ce n'est le motif d'atteindre à la puissance économique supérieure, dont on a déjà fait état.

4) *Les motifs des regroupements de filiales
dans les grands groupes industriels*

Il ne faudrait pas négliger le fait que, parmi les fusions récentes, un grand nombre exprime une réorganisation des principaux grands groupes français. Certains groupes industriels ont entrepris très tôt leur réorganisation ; d'autres sont venus plus tardivement aux opérations de concentration.

Ces regroupements s'expliquent par une série de motifs.

Le premier motif tient à l'organisation de la gestion des groupes : une organisation financière plus centralisée, des services fonctionnels plus étoffés, une décentralisation de la gestion des départements au sein d'une seule société, telles sont les principales explications données à la reconcentration.

Les grands groupes industriels cherchent à redéfinir leurs structures internes, de façon à s'adapter aux conditions nouvelles de l'économie européenne.

Le second motif est d'ordre éminemment politique : pendant de nombreuses années, les groupes industriels ont fonctionné sous la hantise d'une éventuelle nationalisation de leurs activités. En se dissolvant, en s'émiettant, en créant de multiples sociétés filiales, les groupes pensaient pouvoir au moins en partie échapper aux risques d'une nationalisation. Préoccupation secondaire certes, et particulièrement inutile : il ne fait aucun doute en effet que l'émiettement n'eut empêché d'aucune façon une nationalisation éventuelle, si les

autorités publiques l'avaient vraiment recherchée. Inefficace également, en raison des complications que l'émiettement n'a pas manqué d'introduire dans la gestion des groupes, et qui n'a pas été sans influencer les résultats.

La réorganisation interne des groupes par la reconcentration de leurs filiales se traduit inmanquablement par certaines opérations nouvelles, soit cession d'actifs et prises de participations nouvelles dans d'autres filiales, soit prise de contrôle et absorptions de nouvelles entreprises. C'est donc un processus assez long et qui n'est pas simplement un processus de réorganisation interne, auquel on assiste actuellement. Il est donc à supposer que la réorganisation interne des groupes par réincorporation de leurs filiales sera suivie dans l'avenir par d'importantes mesures d'absorption de sociétés indépendantes, ou par la constitution de filiales communes entre les groupes. Une telle politique a commencé à s'opérer dans la construction électrique.

5) *Les motifs des intermédiaires partie à la fusion*

Quels sont les principaux intermédiaires qui interviennent dans une décision de fusion, si l'on excepte l'arbitre chargé d'évaluer les apports ?

a) *Les conseillers techniques et organisateurs.* — Ils ont pour rôle d'indiquer à leurs entreprises (absorbante ou absorbée) les problèmes actuels ou immédiats que pose le fonctionnement de l'entreprise ; ils peuvent désirer un regroupement qui favorisera l'extension de l'entreprise. Il faut ajouter qu'une fusion apporte des problèmes nouveaux d'organisation interne de l'entreprise, et constitue un champ d'action privilégié pour les conseillers extérieurs. Les conseils peuvent porter soit sur les problèmes financiers de l'entreprise, soit sur l'organisation commerciale, soit sur l'organisation technique. On peut citer quelques cas de fusions où l'intervention de l'organisateur-conseil a été déterminante dans l'établissement de l'accord de fusion.

b) *Les intermédiaires financiers.* — Ce type de promoteur, qui a fleuri aux États-Unis pendant les années 1920-1929, commence à apparaître en France. Il s'agit de spécialistes d'une industrie dont le métier consiste à recenser les différentes entreprises familiales ou sociétaires susceptibles d'être regroupées, d'évaluer les conditions

éventuelles de leur absorption, de rechercher les sociétés susceptibles d'être intéressées par l'absorption de ces affaires, et de déterminer les conditions du rapprochement.

Le motif de ces intermédiaires est facile à comprendre : le profit. Ce profit peut être envisagé comme un salaire, une commission prélevée directement au moment de la passation de l'accord de fusion. Il peut être obtenu au contraire par la spéculation financière en bourse sur les titres des sociétés intéressées à l'opération. Il serait évidemment intéressant de limiter les activités de tels intermédiaires. C'est ce que tente d'effectuer en France le Commissariat Général au Plan en demandant aux services de la productivité d'organiser lui-même différentes études, secteur par secteur, sur les possibilités de regroupement dans les industries. C'est ainsi que des études de ce genre sont actuellement effectuées notamment dans l'industrie textile. Cette fonction d'intermédiaire financier peut éventuellement être tenue par des organismes bancaires ou par les centres de productivité des organismes professionnels. Les motifs de ces derniers ne sont plus alors exclusivement le profit retiré de l'opération, mais plutôt le contrôle et l'organisation de l'industrie auxquels elle permet de parvenir.

*

* *

Le rôle des intermédiaires, sans être négligeable, a cependant été de faible portée jusqu'au moment où l'État et ses services sont devenus les principaux intermédiaires dans les décisions de concentration. L'objectif principal de l'État est en accord avec le désir des entreprises : éviter l'échec des entreprises françaises dans la concurrence internationale ; réduire les secteurs où les entreprises étrangères puissent pénétrer aisément sur un marché français en quelque sorte vacant. Dans cette optique, la prise en charge par les autorités nationales du mouvement de concentration peut être soit une des dernières manifestations d'un nationalisme économique attardé, soit une première étape vers l'internationalisation et la mise en concurrence des entreprises françaises sur les marchés mondiaux. Il n'est cependant pas évident aux yeux de l'ensemble des économistes que l'accroissement de dimension des entreprises françaises et la constitution de monopoles sectoriels nationaux soit la seule formule pour

atteindre le second objectif ; il est par contre possible qu'ils conduisent à terme à rendre inéluctable un retour à la protection des marchés nationaux et des entreprises nationales qui les servent. Car il est certainement plus facile de rassembler des entreprises au sein d'une entité géante nouvelle que de rendre compétitives les unités de production qui les constituent.

Jacques HOUSSIAUX,
*professeur à la Faculté de Droit
et des Sciences économiques de
l'Université de Nancy.*