

# Le piège des mégafusions

Pétrochimie, pharmacie, télécommunications, banques, assurances, automobile : les grands secteurs industriels et de services semblent pris d'une frénésie de concentration. WorldCom avale MCI, Daimler et Chrysler se marient, Exxon rachète Mobil et BP reprend Texaco : le mouvement n'en finit plus.

Les rachats d'entreprises, on le sait, sont favorables aux spéculateurs. Une rumeur suffit même à enflammer la Bourse. Qu'un patron de GM annonce des rachats « imminents », et les valeurs automobiles s'emballent à Wall Street. Y a-t-il des leviers de création de valeur plus efficaces ?

Sur le papier, ces fusions présentent un attrait sans faille. A un marché global, il faut une réponse globale, donc des entreprises de force mondiale. La concentration des entreprises vise en outre à réduire les coûts : globalisation des volumes achetés, rationalisation des systèmes d'information (surtout dans les entreprises de services, où ils sont critiques), des investissements et des efforts de recherche.

Mais la réalité est tout autre. D'abord, parce que la discipline nécessaire à la réussite n'est pas suffisamment observée. Dans la plupart des entreprises internationales « fusionnées », les liens culturels indissociables à toute synergie ne sont pas créés. Les groupes de travail nécessaires à la réduction des coûts ne sont pas mis en place, les potentiels d'économie ne sont pas réalisés, la fusion, ou le rachat, reste dans la plupart des cas une affaire purement financière. Mais aussi, et surtout, les fusions génèrent des mastodontes ingouvernables, des immenses « superpétroliers » certes chargés de richesse, mais impossibles à manœuvrer. En bref, ces mégafusions font courir un risque énorme à notre économie libérale et globalisée : celui de nous enfoncer dans la crise, parce que les nou-

veaux géants ne sauront plus créer et innover, ni s'adapter aux évolutions de l'environnement.

L'innovation constitue le meilleur moteur de croissance des entreprises, et de notre économie tout entière. Or comment ces grands groupes – qui avant même leurs fusions n'innovaient plus guère – sauront-ils réamorcer la pompe de la création de richesse ?

La mise sur le marché de nouveaux produits est toujours possible. Mais la véritable capacité de rupture et d'innovation, elle, est liée à une alchimie beaucoup plus fine d'encouragement permanent à

---

## Comment, dans un géant aux couloirs incertains, pourront germer les étincelles créatrices ?

l'esprit créateur et de confrontation des experts. Comment, dans un géant aux couloirs incertains et mal connus, pourront germer les étincelles créatrices génératrices de progrès pour nos sociétés ?

Ainsi dans l'automobile : les nouveaux modèles de véhicules sortent de plus en plus vite sur le marché et la guerre entre des constructeurs de plus en plus gros fait rage. Mais quand on y regarde de près, l'automobile n'a pas changé depuis sa création, elle dépend toujours du même moteur à explosion dont le rendement, il faut le rappeler, dépasse à peine 30 %. Trente pour cent : quelle fusion, quel rachat d'un constructeur par un autre permettra-t-il de mettre fin

à l'un des plus scandaleux gaspillages du XX<sup>e</sup> siècle ? Car telle est bien la création de richesse que nous cherchons. Il ne s'agit pas de changer la forme des phares ou le galbe des jupes : mais bien plutôt de reprendre la question du déplacement individuel à sa base pour trouver d'autres solutions à ces moteurs si peu performants qui étouffent la planète de leurs gaz et engorgent ses routes !

Qui sera assez fou pour révolutionner ce marché ? Les acteurs traditionnels ? Ils ne l'ont jamais fait. Un géant « fusionné », puissant mais sans plus aucune mobilité ? Sans espoir. Il ne faut pas attendre d'un « grand » qu'il vienne remettre en cause l'équilibre établi entre les autres grands qui se partagent le marché. La concurrence faiblit, l'émulation disparaît. Le marché est « structuré », c'est-à-dire qu'il piétine. « La pauvreté est mère de l'invention », dit-on outre-Atlantique. Il faudrait un petit, assez fou pour croire le défi relevable, qui vienne chatouiller les géants et assurer le piquant, la nouveauté. Mais les petits ont-ils encore une place sur un marché « structuré » ?

Le risque de la globalisation est bien là : elle nous conduit à des systèmes figés où l'on ne crée plus et où la société piétine. Les lois antitrust ne suffiront pas, tant qu'elles permettront les oligopoles et ne garantiront pas qu'un petit peut toujours venir concurrencer un très gros. Financiers, économistes, politiques, chefs d'entreprise : la mode des grandes fusions, que nous encourageons de notre enthousiasme et de nos fonds, est-elle bien raisonnable ?

(1) Jean-Christophe Berlot est directeur de mission dans un cabinet de conseil en management. Il est l'auteur de « La crise ? C'est moi ! » (Editions de L'Harmattan).