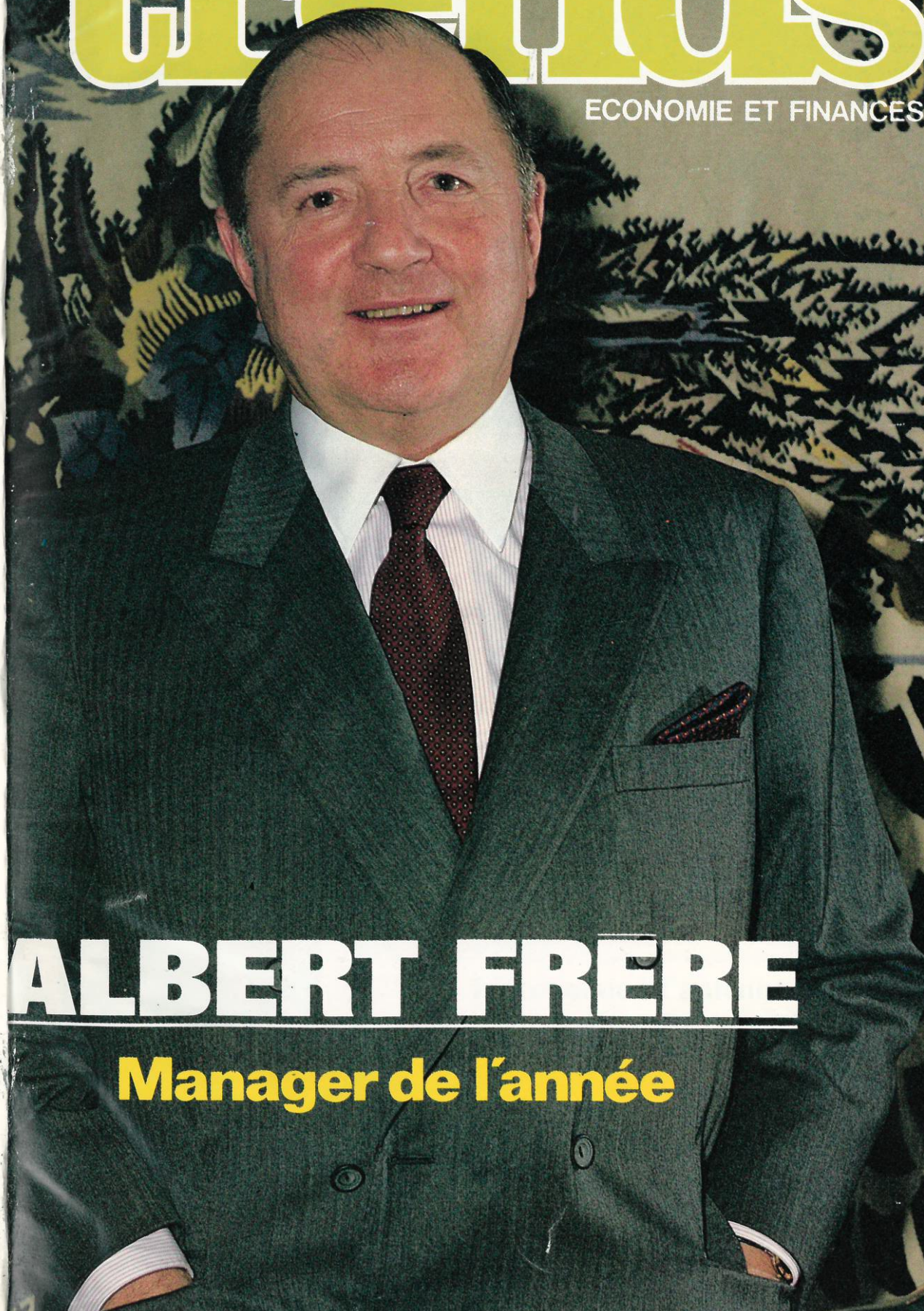


tendances

# trends

10 janvier 1986  
11<sup>e</sup> année n° 220  
Bimensuel 90 F

ECONOMIE ET FINANCES

A color portrait of Albert Frère, a middle-aged man with dark hair, smiling. He is wearing a dark green double-breasted suit jacket over a light-colored striped shirt and a dark red patterned tie. A matching patterned pocket square is visible in his jacket pocket. The background is a patterned curtain with green and white floral motifs.

**ALBERT FRÈRE**

**Manager de l'année**



## En couverture

*La carrière du manager de l'année : près de trois décennies dans la sidérurgie et une riche expérience dans la finance. Autodidacte et bourreau du travail, impulsif mais fin stratège, Albert Frère est surtout l'homme des opportunités : le commerce de l'acier, l'alliance avec Cobepa, l'affaire Paribas-Suisse, les besoins urgents en capitaux de GBL, l'audiovisuel, etc.*

# C'est en forgeant qu'on devient financier...

### MANAGER DE L'ANNÉE

Il était maître de forges ; il est aujourd'hui maître de la finance. Sans la moindre maîtrise universitaire en poche, Albert Frère, 60 ans dans un mois, se lance très tôt dans les affaires. Fils d'un fabricant de clous de Fontaine-l'Évêque (Charleroi), cet autodidacte entre à 17 ans dans la PME familiale : il sait déjà qu'un clou peut valoir un clou ! Toute une vision du *business* qui fera du petit ferrailleur un baron de l'acier et un banquier international...

Il semble qu'il y ait un effet rétroactif dans l'élection du *manager de l'année*. Cela fait certainement dix ans qu'Albert Frère est au centre d'une foudroyante de grandes décisions qui vont infléchir notre économie. Plus de dix ans aussi que ce Carolo se manifeste par ses qualités de *manager*. C'est finalement l'année 85 qui, par un curieux effet médiatique, fait d'Albert Frère un citoyen public : il s'est attaqué à l'audiovisuel. Mais la longue *saga* de ce commerçant-né ne se résume pas à quelques coups fumants, à quelques moments d'éclat. En revanche, elle recèle un secret de polichinelle : c'est l'union de l'audace et de la rapidité qui fait sa force. L'habileté de Frère à faire de l'argent n'a d'égale que sa promptitude à décider. Une expression pour cela : le sens des affaires.

Albert Frère : il aime la peinture, Delvaux, Dali, Renoir ; il pratique plusieurs sports et écoute volontiers des airs d'accordéon. Mais c'est avant tout un redoutable homme d'affaires...



PHOTO NEWS

M  
jour.  
1953  
Com  
Bou  
dans  
clou  
tant  
père  
enta  
seme  
l'ach  
rent  
ains  
broc  
25.0  
jeur  
tégie  
péri  
D  
un t  
sidé  
la c  
cett  
déci  
jori  
cho  
Ruz  
cha  
aple

L'a  
du



### Flirt avec Cobepa

Mais une carrière ne se fait pas en un jour. Celle de Frère débute bien. En 1953, il crée la société Frère-Bourgeois Commerciale (Frère pour feu son père, Bourgeois pour sa mère), spécialisée dans le commerce de chaînes et de clous, fort demandés à l'époque. En tant qu'intermédiaire, l'entreprise prospère, les réserves s'accumulent. Frère entame alors une politique de réinvestissement systématique des bénéfices dans l'achat d'actions de sociétés concurrentes. «Monsieur Participations» — ainsi que Tendances le nommait dans sa brochette de patrons (voir le n° du 25.01.85, p. 31) — n'est donc pas majeur lorsqu'il jette les bases de sa «stratégie d'infiltration», recette de sa prospérité future.

Dans ces années 50, le jeune Frère a un but : établir des liens en amont de la sidérurgie pour s'assurer l'exclusivité de la diffusion des produits. C'est pour cette raison notamment qu'en 1954, il décide de prendre une participation majoritaire dans un laminoir et porte son choix sur Laminoirs et Boulonnerie du Ruau, producteur de petits aciers marchands spécialisés. Pour ce faire — son aplomb est révélateur —, il convainc

l'administrateur-délégué d'Arbed, alors important actionnaire de l'usine du Ruau, du réalisme de son offre. Arbed espère en obtenir le double du prix proposé par Frère. Mais ce dernier a finale-

ment gain de cause, faisant «valoir» l'endettement de la société et la vétusté de ses installations... Cette acquisition se révèle rapidement rentable pour le Carolorégien.



PHOTO NEWS

L'acier ou près de trente années de la vie du plus Carolorégien des Carolorégiens.

### L'Etat, comme un frère

Plans de crise. Le fléchissement de la demande d'acier est dramatique, dans la fin des années 70. La CEE se décide à prendre des mesures (blocage des investissements destinés à augmenter la capacité de production des usines, etc.). Le plan Davignon, instituant des prix minimaux obligatoires (assorti de sanctions pécuniaires) pour les ronds à béton et fixant des prix planchers indicatifs pour les autres produits, frappe surtout le sud du pays, spécialisé dans les ronds à béton. Le gouvernement belge demande au consultant Mc Kinsey d'établir une étude fournissant les données nécessaires à la restructuration de notre sidérurgie. Les conclusions de cette étude sont plutôt favorables à la direction du Triangle. Et Frère-Bourgeois Commerciale reçoit des «bons points», ce qui plaide en faveur d'un système de commercialisation non intégré.

La restructuration inspirée du plan McKinsey est essentiellement basée sur la constitution de trois pôles sidérurgiques : le groupe Ar-

bed-Charleroi (comprenant la division de Cockerill à Marchienne) — Sidmar ; le groupe Cockerill ; le groupe dit des «Indépendants», c.-à-d. Boël-Clabecq-Fafer. L'accord d'Hanzinelle (1978) en livre les principes et en prévoit les modalités. En attendant, dès la fin 1978, Frère fait apparaître des prétentions financières sur l'Arbed, dont il devient un important actionnaire, aux côtés de la Paribas et de la Générale ! C'est l'époque des plans quinquennaux renouvelables pour la sidérurgie et d'une série de mesures inscrites au volet financier du programme de restructuration, dont la moindre n'est certainement pas l'introduction de l'Etat dans le capital des entreprises sidérurgiques.

Soit : participations des pouvoirs publics dans Cockerill et Triangle-Marchienne avec une répartition de 60 % pour l'Etat et de 40 % pour les APS (actionnaires privés stables) ; pour Sidmar, les pouvoirs publics réduisent leur part à 25 %. En clair, l'Etat accourt comme un frère au chevet des malades de l'acier. C'est, en partie, du goût d'Albert Frère. Toutefois, les entreprises du Triangle sont particulièrement concernées par l'accord d'Hanzinelle. La ces-

sion d'une partie des Laminoirs du Ruau, de Frère-Bourgeois Commerciale et de Thy-Marcinelle Monceau n'a d'ailleurs pas été voulue par Frère et son équipe, mais forcée par les pouvoirs publics, ceux-ci n'étant pas disposés à introduire de l'argent dans des canards boiteux sans intégrer en contrepartie certaines des sociétés rentables du groupe aux sociétés financées.

Très vite, l'Etat est confronté à des problèmes politiques, communautaires et budgétaires, tandis que les APS, désemparés, espèrent voir les pouvoirs publics racheter leurs parts... Le projet de fusion Cockerill-Sambre est étudié par une société de conseil, Nippon Steel. Les modalités de celle-ci portent principalement sur les termes de l'échange des titres (valeur patrimoniale et cours des titres de ces deux sociétés en Bourse). La fusion a donc lieu, ses intérêts (complémentarité, rationalisation, etc.) supplantant les inconvénients... notamment la difficulté d'obtenir une unification du management. Aujourd'hui, le «monstre» Cockerill-Sambre demeure toujours une des principales préoccupations de nos dirigeants politiques !



Une dizaine d'années plus tard, en 1966, via la politique d'investissement mobilier des Etablissements Frère-Bourgeois (Ets FB) et d'Usine et Laminoir du Ruau (ULR), A. Frère devient actionnaire de Hainaut-Sambre (HS). Et ses deux sociétés étoffent leur portefeuille d'actions, avec le rachat en Bourse de Thy-Marcinelle-Monceau (TMM). En 1968, grâce à l'appui de Cobepa, l'antenne belge de Paribas, Frère est nommé président du Comité de direction de Hainaut-Sambre ! C'est le début d'une longue alliance entre Frère et Paribas... Et une façon comme une autre, pour Cobepa, d'étendre les activités du holding dans la partie sud du pays.

Pour Frère, l'association avec Cobepa est profitable à plus d'un titre. Elle lui apporte capitaux et *know-how* dans la gestion des holdings et lui confère une envergure internationale grâce au groupe Paribas. Une fois de plus, le Carolo prouve qu'il n'entend pas faire de la figuration : dès 1970, il entre au Comité de direction de Cobepa qui, suite à deux opérations financières, se retrouve détenteur de 33 % du capital de Laminoir et Usine du Ruau (LURI, anciennement ULR). La coopération va ensuite plus loin, lors de l'annonce, en 1972, de la fusion entre les sociétés Brufina, Cofinindus, Cofinter et Compagnie Lambert. A la surprise générale, tablant sur une offre publique d'échange (OPE), c'est Cobepa qui négocie pour le compte du Ruau une participation de 11,9 % dans le capital des Forges de TMM. Ce qui fait du Ruau un actionnaire à raison de 23 % du capital des Forges (11,3 % déjà détenus avant l'opération), à parts égales avec GBL.

### La Financière du Ruau, bel atout

1973 est une année capitale pour Albert Frère. Il rassemble les intérêts sidérurgiques communs de Cobepa et de LUR, via la création d'une entité nouvelle : la Financière du Ruau, dont Frère et Cobepa détiennent chacun un tiers des actions. Dans le même élan, le Carolo sépare l'activité industrielle de LUR de son activité financière et, plus tard, agit de la sorte pour les Ets FB. Entre-temps, grâce au tissage de participations dans plusieurs sociétés sidérurgiques, A. Frère se met à collectionner les mandats : il est présent dans une série de conseils d'administration (HS, LUR, TMM, Cobepa, etc.).

Désormais, les deux holdings financiers du «groupe Frère» sont les Ets FB et la Fin. du Ruau. Par nature, ils ne peuvent recourir massivement aux emprunts. Frère décide dès lors d'augmenter leur capital. Les nouvelles actions semblent en partie souscrites par Paribas-France. En effet, tout cela coïncide avec la nomination de plusieurs admi-

nistrateurs de la Compagnie financière de Paris et des Pays-Bas. En 1974, tandis que Frère consolide la concentration verticale de ses activités, la Fin. du Ruau voit 65 % de ses participations concentrées dans la sidérurgie (dans le bassin de Charleroi essentiellement), secteur qui n'affiche plus la même santé que deux ans auparavant...

A dire vrai, la Fin. du Ruau contrôle trois entités industrielles : HS, produits plats et laminés lourds ; TMM, ronds à béton et fil machine ; LUR, aciers marchands et petits profilés. Avec la création à HS de Carlam (laminage à larges bandes à chaud pour la production de produits plats), les usines de Charleroi entrent en concurrence directe avec Cockerill, à Liège ! Au surplus, depuis 1974, tout investissement d'un des deux groupes doit être ratifié par le «Comité national de la politique sidérurgique», ce qui est de nature à compromettre la politique de reconversion industrielle du Triangle de Charleroi vers les produits plats. Ces nouvelles données (1) incitent les Ets. FB et la Fin. du Ruau à racheter en Bourse, directement ou indirectement, via Laminoir d'Anvers ou TMM, des titres Cockerill. L'objectif de Frère est d'acquiescer un siège au conseil d'administration de Cockerill, afin d'infléchir la politique d'investissement de cette dernière pour qu'elle n'empiète pas sur celle du Triangle.

### De Cockerill-Sambre...

Le poids de la crise de l'acier est de plus en plus lourd. La demande s'affaiblit, les prix chutent brutalement, davantage dans les ronds à béton que dans les tôles minces. C'est alors qu'une convention, prévoyant notamment d'harmoniser les programmes d'investissements, est passée entre Cockerill (Julien Charlier) et le Triangle (Albert Frère). Le texte laisse apparaître la volonté de rationaliser la production et d'éviter la destruction mutuelle par une concurrence acharnée. Un des points noirs au tableau : l'usine la Providence à Marchienne (Charleroi) reste la propriété de Cockerill, cependant qu'elle intéresse depuis longtemps la Fin. du Ruau... dont Cobepa et Frère ne possèdent plus que 28,7 % chacun, la C<sup>ie</sup>. Bruxelles Lambert (CBL) étant entrée dans le capital (15,3 %). Certains ne manquent pas de s'étonner de la venue de ce nouvel actionnaire auprès d'un partenaire qui fut l'instigateur de l'opération Brufina Cofinindus. Mais les adversaires de 1972 auront encore tout le loisir d'apprendre à mieux se connaître par la suite...

En 1976, une manœuvre de concentration sidérurgique est dirigée par le maître de forges. Pour accéder plus facilement au crédit (garantie de l'Etat) et réaliser des économies d'échelle, les sidérurgistes doivent voir grand. Par un

regroupement des sociétés françaises Châtillon-Commentry-Biache et Neuves-Maisons autour de Chiers et un rapprochement avec les entités belges (TMM, HS, Forges de Clabecq et aussi Rodange-Athus au Luxembourg), la production totale pour le groupe Fin. du Ruau (8,7 millions de tonnes en 76) lui permet de rivaliser avec les Cockerill, Usinor et autres Sacilor.

La même année, pour centraliser les différentes participations détenues dans Cockerill par plusieurs apporteurs, ces derniers créent un holding commun, Fibelpar. Suite aux divers regroupements et à une augmentation de capital fin 84, l'actionnariat de Fibelpar, société à portefeuille (énergie), au capital de 4 milliards, se compose aujourd'hui comme suit : Erbé (voir plus loin), 50,4 % ; GBL, 28,3 % ; Cobepa, 10,6 % ; Electrafina, 10,6 %. Initialement par contre, on y retrouve HS, TMM, CBL et les Laminoirs d'Anvers. Avec la Générale, Fibelpar est alors le plus gros actionnaire (15 %) de Cockerill. De quoi contraindre le bassin liégeois à négocier avec le Triangle quant aux quotas sur les produits plats et quant à l'usine de Marchienne : l'attachement de Frère au Pays Noir est légendaire...

En tout cas, on voit poindre là, une fois de plus, les éléments clés de la stratégie de Frère et de ses collaborateurs. A savoir : disposer de participations bien dosées entre centres de profits (comme Frère-Bourgeois Commerciale) et centres décisionnels. Elles sont fortes dans les premiers, minimales dans les seconds, cela va de soi. Il reste que les événements qui vont suivre seront dictés par la crise et orchestrés pour une fois au-dessus de la tête de Frère, encore que ce dernier ait largement influencé la tournure des choses... Car le Carolo est bel et bien un des artisans de la quasinationalisation des deux bassins, de Charleroi et de Liège. L'Etat est pratiquement contraint d'intervenir (voir encadré). De son côté, Frère ne réussit pas à éviter le sort commun des sidérurgistes : les pertes. HS a des problèmes de fonds propres ; Cockerill, en mal de liquidités, frôle la faillite. Seul recours possible : les pouvoirs publics.

Le fait que HS et TMM enregistrent de piètres résultats est un coup dur pour la Fin. du Ruau (dont l'actionnariat a encore évolué : 25,5 % pour CBL, 24,6 % pour Cobepa et 24,6 % pour Frère), qui subit en outre les conséquences des difficultés de Rodange-Athus, dont elle détient 44,3 % du capital. Heureusement pour l'homme d'affaires carolorégien, les Ets FB ne semblent pas souffrir de la crise dans la sidérurgie. Quoi qu'il en soit, une des raisons qui poussent A. Frère à favoriser la fusion entre les deux aciéristes est l'espoir qu'il caresse d'obtenir l'exclusivité de la commercialisation des produits liégeois. En fait, non seulement il ne l'obtient pas, mais il doit





**Henri Burhin (Erbé) et Albert Frère : les copains d'abord. Qui se ressemble s'assemble ?**



**Yves Sabouret (Hachette) et Albert Frère (GBL) : une association, dans Dupuis et dans la CLT, dont on reparlera dans le paysage audiovisuel de demain.**

céder, dans un premier temps, 49 % de Frère Bourgeois Commerciale à l'Etat et, plus tard, le solde !

En revanche, en 1980, le baron de l'acier est appelé au poste d'administrateur délégué et à la vice-présidence de ce géant aux pieds d'argile qu'est Cockerill-Sambre. Devant le déficit impressionnant du nouveau groupe, Frère suggère de spécialiser l'outil. Cette solution apparaît trop douloureuse pour l'emploi, car elle entraîne des fermetures. C'est pourtant elle qui inspirera plus tard les auteurs de l'actuel plan de restructuration. La situation d'incertitude économique et de troubles sociaux ayant eu raison des projets de Vandenberg et Frère, l'Etat après avoir «essayé» Vandestrück, est allé chercher outre-Quiévrain quelques patrons à poigne pour la sidérurgie wallonne... Frère n'est donc pas demeuré longtemps à la haute direction de Cockerill-Sambre. Grand bien lui a pris, il a quitté le navire à temps. Quand la société annonce, début 1982, 17 milliards de pertes, A. Frère n'est plus là. Ce qui ne signifie pas pour autant que, malgré une forte indemnisation de l'Etat, le Carolo n'ait pas perdu de l'argent dans la sidérurgie...

#### ... à Pargesa

Ayant démissionné, Frère s'en retourne à ses activités florissantes. Il faut savoir qu'au début des années 80, de nombreuses opérations de réorganisation ont préparé le terrain à une diversification ultérieure des activités des holdings financiers du «groupe Frère». C'est dans cette optique que Frère crée alors un nouveau holding, Erbé. Au départ, Paribas acquiert 40 % de ce holding, les Ets. FB 40 % également et la Fin. du Ruau 12 %. De nouveaux administrateurs sont nommés au sein d'Erbé,

dont un certain Gérard Eskenazi (Cie Financière Paribas). Contrôlé en majorité par la famille Frère, Erbé est en fait devenu l'organe opérationnel du groupe. Il a ainsi pris le pas sur les Ets FB, qui détiennent 53 % d'Erbé, pour 47 % à Paribas aujourd'hui.

En 1980, le capital de ce holding est passé de 50 à 1120 millions et ses participations ont littéralement explosé de 56 à 2240 millions ! (voir n° 22.02.82, p. 44). Certes, le portefeuille d'Erbé n'est pas kilométrique (66 % d'Agesca, etc.) et le gros morceau est, à l'époque, constitué des 51 % de Frère-Bourgeois Commerciale. Or, cette dernière participation a été cédée à l'Etat en 1983. Mais, précisément, cette liquidation forcée par le gouvernement a encore accru les moyens d'action du holding (capital de 2 milliards), qui demeure aussi discret qu'actif...

Par ailleurs, Frère, associé au capital suédois de Volvo, au capital canadien de Power Corp. et au capital américain de Becker, se retrouve surtout principal actionnaire privé (13 %) de Cobepa. Or, la totalité du groupe Paribas va être nationalisé avec l'arrivée des socialistes au pouvoir en France... Face à cette menace, Frère organise aussitôt la dissidence des filiales belge et suisse. Et, pour arracher Paribas-Suisse aux griffes de l'Etat français, un consortium d'actionnaires «développe» une maisonnière de rechange, Pargesa. Ils sont quatre à mener la bataille, comme les mousquetaires : le Canadien Paul Desmarais (Power Corp.), le Suédois Anders Wall (alors chez AB-Volvo), André Leysen (Gevaert-Photoprodukten) et, bien sûr, Albert Frère.

La prise de contrôle de Paribas-Suisse par Pargesa semble acquise, d'autant que Paribas-Suisse n'est plus contrôlée à majorité par la société-mère nationalisable. Paribas-Suisse, au demeurant, incite ses actionnaires à accepter l'OPE, car Pargesa propose l'équivalent de 64 % de l'offre de l'Etat français pour le groupe entier, ce pour seulement 12 %

des actifs ! Résultat : l'OPE réussit et procure 52,3 % de Paribas-Suisse à Pargesa. L'affaire a fait couler beaucoup d'encre chez nos voisins du Sud, qui se sont «consolés» ensuite. En effet, en 1984, Pargesa cède 40 % de Paribas-Suisse, spécialisée dans le négoce des matières premières, à la Cie Financière de Paribas, autrement dit à Paribas-France, qui a toujours gardé, avant cela, une participation minoritaire. Aujourd'hui que Pargesa a rétrocédé une partie du contrôle (contre de l'argent frais) tout en gardant une minorité de blocage, l'Etat français est majoritaire. Par contre, dans la foulée de l'affaire Paribas-Suisse, Cobepa est sorti de l'orbite française, encore que Paribas-France détienne toujours plus de 30 % de Cobepa, contre 49 % précédemment.

#### Percée dans GBL

Le Groupe Bruxelles Lambert (GBL) entame l'exercice 1982 avec une structure lourdement endettée, suite entre autres à son soutien à la banque ! La détérioration des résultats (perte de 1,3 milliard en 82) invite GBL à procéder à une première augmentation de capital, de 2,6 milliards. Apparaissent alors Pargesa et ses associés, qui matérialisent ce qui reste de non-nationalisé dans Paribas. L'interlocuteur principal est Albert Frère. La Fin. du Ruau revend aux Ets. FB et à Paribas sa participation de 12 % dans Erbé. Puis, un consortium de prise ferme se forme pour répondre aux besoins d'argent de GBL : la SA de droit suisse Pargesa Holding intervient pour 48 % dans l'augmentation de capital ; Cobepa (Mosane, Ibel) pour 30 % ; Gevaert-Photoprodukten pour 12 % ; Ets FB pour 10 %. Au même moment est décidée l'absorption de la Fin. du Ruau (comme de CBL d'ailleurs) par

(Lire la suite page 32.)



Au septième étage de l'immeuble GBL avenue Marnix, Albert Frère, un patron détendu et souriant pour qui «faire des affaires» n'est pas nécessairement triste, ni ennuyeux. Au contraire. Il y prend même un certain plaisir ; voire un plaisir certain...

## Les affaires ? Un plaisir !

### INTERVIEW

Albert Frère a été élu Manager de l'année par les lecteurs de Trends-Tendances. Nous lui avons bien entendu demandé quelles étaient à son avis les qualités d'un bon manager ?

— *Albert Frère* : Un manager, c'est quelqu'un qui fait tout ; quelqu'un qui aime son métier, travaille en équipe et la motive. Frère tout seul, ce n'est rien. Nous sommes une famille. Dans une famille, on rigole, on partage les joies et les peines. Les déceptions aussi. Bien sûr, on essaie qu'il y en ait le moins possible...

— *Dans une famille, on partage aussi le pouvoir. Ne parle-t-on pas d'une direction bicéphale chez GBL ?*

— *Albert Frère* : Le pouvoir est facile à partager lorsqu'on se connaît et s'apprécie mutuellement. Je fréquente Gérard Eskenazi depuis une vingtaine d'années. C'est d'autant plus facile qu'on se spécialise — on ne peut être polyvalent, encore qu'on tente de l'être. Chacun a ses terrains de prédilection. Gérard est davantage banquier que moi. Ma formation de commerçant fait que je suis peut-être plus financier. Nous sommes complémentaires.

— *Précisément, comment un commerçant est-il accueilli par l'establishment après un parcours non orthodoxe dans le monde financier ?*

— *Albert Frère* : Dans l'ensemble, la réussite fait qu'on est bien reçu. Bien sûr, il y a des exceptions. Cela m'amuse et me réjouit. Il y a des vieilles badernes, des brontosaurus qui n'ont pas encore compris. Tant pis pour eux : je crois que je tiens le bon bout...

— *Quand ces brontosaurus vous appellent «marchand de clous», cela vous irrite ou vous fait plaisir ?*

— *Albert Frère* : Très objectivement, cela me fait plaisir. Je puis identifier ceux qui me désignent ain-

si. Cela m'amuse et me rappelle un tas de souvenirs. Chez eux, cela procède d'une part de dépit !

— *Albert Frère* : Je ne vois pas pourquoi je modifierais mon parcours : je m'amuse tellement ! Avec un pourcentage de réussite qui n'est pas décevant. On ne change pas en cours de route lorsqu'on est gagnant. Un titre de baron, n'est pas pour moi une fin en soi. Je ne l'ai d'ailleurs jamais envisagé.

### Holdings

— *L'admiration commence là où finit la compréhension, disait Baudelaire. On a volontiers l'impression que GBL est très compliqué...*

— *Albert Frère* : Je ne partage pas du tout l'avis que notre groupe soit compliqué. Je reconnais néanmoins que même les analystes financiers croient qu'on ne s'y retrouve pas. GBL est indissociable de Pargesa, qui en est la société faitière ; on y retrouve les mêmes groupes, à savoir Volvo, Power Corp., la SIP de Pierre Scohier, etc. On ne peut séparer Pargesa de GBL. Et Pargesa, c'est une maison de verre. Pargesa détient un peu plus de 25 % aussi — et ça, c'est un hasard — de la Banque de Paris et des Pays-Bas Suisse. C'est encore 20 % dans la Banque Internationale à Luxembourg, et une participation dans Lambert Brussels Corporation, notre bras aux Etats-Unis.

GBL, ce sont les services financiers, l'énergie (Cometra, Petrofina), et l'audio visuel, (CLT), auquel on peut rattacher les médias, la communication, la presse (Dupuis). C'est aussi les Wagons-Lits. Ou encore Prominvest, qui a pour vocation — et y réussit très bien — d'aider les petites et moyennes entreprises. C'est aussi, bien sûr, LBC, une implantation américaine qui est très importante et réussit bien : tout le monde sait que Drexel fait un malheur aux Etats-Unis. Je dirai au passage que 85 est une année faste pour Drexel, la meilleure de son histoire.

— *Si le groupe paraît compliqué, c'est que certains pions font figure de double-emploi. A quoi sert exactement Erbé, par exemple, depuis la revente totale de la participation dans Frère-Bourgeois Commerciale ?*

— *Albert Frère* : Erbé est une société importante, qui procédera d'ailleurs à une augmentation de capital dans les jours qui viennent, et qui a sa raison d'être parce qu'elle est la filiale de la société familiale

Frère-Bourgeois. Il y a d'autres partenaires dans Erbé, comme Paribas à Paris.

Les fonds perçus de la vente de Frère-Bourgeois commerciale ont largement trouvé à s'utiliser dans les augmentations de capital qui ont marqué l'an dernier ; pensons aux 4 milliards de Cometra, opération qui fut d'ailleurs un succès.

— *Erbé est majoritaire dans Fibelpar ?*

— *Albert Frère* : Le groupe Erbé, oui.

— *Et le groupe Frère lui-même, que représente-t-il dans GBL et Pargesa ?*

— *Albert Frère* : Pas grand-chose dans GBL : quelques pour cent, c'est un peu moins de 5 %. Mais l'influence de Frère dans GBL, s'exerce surtout au travers de la participation dans Pargesa, soit 12 %.

— *Votre partenaire dans Erbé, Paribas, serait prochainement dénationalisé. Cela ne devrait pas vous laisser indifférent...*

— *Albert Frère* : C'est une chose qui en effet ne peut nous laisser indifférent. Mais il n'y a pas que Paribas qui sera dénationalisé. Pour être très clair, je voudrais dire que si l'on dénationalise Paribas, ce sera une cible éventuelle, dans la mesure où Paribas reste une bonne affaire. Et, dans la mesure où l'on souhaite que nous y soyons. Nous n'allons pas livrer bataille si l'on ne veut pas de nous : il y aura certainement d'autres cibles, qui sont peut-être au moins aussi intéressantes que Paribas.

— *Parmi les intentions que l'on vous prête — ou pourrait vous prêter — on songe aux Etats-Unis. Lambert Brussels Corp a de l'argent. Une personne que vous connaissez, M. Flick, a beaucoup de liquidités aussi pour l'instant. Feriez-vous quelque chose ensemble ?*

— *Albert Frère* : J'ai conservé avec M. Flick, que je connais depuis longtemps, et son état-major, de bonnes relations. Il est vrai que nous avons déjà évoqué certaines possibilités de coopération. Mais, tout récemment, nous n'avons pas encore trouvé l'objectif que nous voudrions réaliser ensemble. Nos relations se limitent actuellement à des échanges de vues.

— *M. Flick pourrait être un partenaire remplaçant Volvo, qui se dégage*





**Albert Frère. On ne change pas en cours de route lorsqu'on est gagnant.**

*de Pargesa ?*

— *Albert Frère* : Vous me donnez peut-être des idées...

— *Quand vous entrez dans un groupe, vous n'avez pas l'habitude d'y être un «sleeping partner».* Qu'en est-il alors de votre entrée dans le capital de Petrofina ?

— *Albert Frère* : Il est vrai que je n'aimerais pas être un «sleeping partner» dans Petrofina. Mais il ne faut pas oublier non plus qu'outre GBL, la Générale y est aussi, via Tractionel et la Sofina ; et que les Anglais y sont aussi. Le personnel est aussi, dit-on, gros actionnaire de Petrofina. C'est un investissement peut-être différent de ce que nous faisons d'habitude. Là, nous parlerons avec nos amis de la Société Générale et nos amis anglais.

— *On fait courir le bruit que, chez Petrofina, on serait maintenant plutôt tenté de signer un pacte d'amitié avec le groupe Frère...*

— *Albert Frère* : Je leur conseille en tout cas de signer un pacte d'amitié avec GBL, actionnaire important de la société.

— *Parmi les domaines en forte expansion, l'informatique pourrait-elle vous intéresser à court terme ?*

— *Albert Frère* : Certainement, si des occasions se présentaient. Je ne vous cache d'ailleurs pas que nous avons été en rapport avec Telindus, voilà un bon bout de temps déjà. Je ne pense pas que nous avons tort de nous intéresser à cette société. Il est certain que nous sommes à la recherche d'investissements dans de

tels secteurs, de pointe et de haute technologie.

Nous sommes aussi dans l'agro-alimentaire avec Amylum. C'est un autre bon secteur. Comme l'audiovisuel, qui est certainement un des secteurs qui explosera durant les 10 années à venir.

#### Médias

1985 a été pour vous l'année de l'audiovisuel. Comment expliquez-vous le fait que, pour la 5<sup>e</sup> chaîne française, Mitterrand ait préféré Berlusconi à la CLT ?

— *Albert Frère* : Mitterrand n'avait pas de plaisir à faire à la CLT, à laquelle il reprochait, déjà du temps où Pierre Werner était Premier ministre du gouvernement luxembourgeois, de ne pas être suffisamment proche du gouvernement en place. Ensuite, Jean Riboud est un intime de Mitterrand, tandis que Berlusconi est un ami personnel de Bettino Craxi... Ajoutez à cela que, lorsqu'il s'est agi de nommer comme administrateur délégué en remplacement de M. Rigaud, Jacques Pomonti (INA), nous nous y sommes opposés, ce qui n'a pas dû faire plaisir à Mitterrand...

— *L'accord passé, au travers de Media International, avec Rupert Murdoch par GBL n'a-t-il pas aussi eu le don d'énervier Mitterrand ?*

— *Albert Frère* : Ne me faites pas rire ! Il était bienvenu pour fournir un semblant d'explication à l'exclusion de la CLT. C'était un prétexte pour Mitterrand ! Mais je tiens à préciser que la CLT reste le partenaire idéal : de par les capitaux et la présence en personnel, la CLT est davantage française que belge ou luxembourgeoise.

— *Vos liens avec Murdoch et Sky Channel vous offrent une tête de pont*

*pour l'audiovisuel européen et une porte de secours...*

— *Albert Frère* : Actuellement, nous sommes en train de faire l'inventaire des possibilités de synergie avec Murdoch. C'est un rôle d'analyse confié à Jean Gandois. Il étudie les perspectives de Media International, mais également du satellite français.

— *De la même façon que l'Anglais Maxwell, le concurrent de Murdoch, a obtenu un canal sur le satellite TDF1, espérez-vous en avoir un via vos liens avec l'Allemand Bertelsman ?*

— *Albert Frère* : On peut d'abord demander quand ce satellite sera lancé et qui va y aller ? Des promesses ont été faites, mais aucune condition d'utilisation n'a encore été fixée : ni aucun cahier des charges établi. Il y a, entre les gouvernements français et luxembourgeois, l'accord d'octobre (NDLR : deux canaux pour la CLT) qui, apparemment, sera respecté.

— *Le paysage audiovisuel en Belgique va changer : OTV avec votre ami Leysen, l'éventuelle privatisation de Télé2, etc. Comment vous placez-vous dans cette mouvance ?*

— *Albert Frère* : Entre RTL et Télé 2, il faut voir ce qui peut être fait d'intelligent. De même dans la partie nord du pays. Là où nous sommes souhaités, nous irons, à condition qu'il y ait une rentabilité. Nous ne nous imposerons pas, mais nous serons ravis de jouer un rôle si l'on veut bien de nous... On ne nous a cependant pas encore vraiment sollicités.

— *Votre intérêt dans Dupuis était surtout polarisé sur l'audiovisuel. D'une manière plus générale, la presse écrite vous intéresse-t-elle ?*

— *Albert Frère* : Il convient de faire une distinction entre la presse quotidienne et les hebdomadaires ! J'ai mis de l'acharnement pour avoir Dupuis en partie pour des raisons géographiques et donc un peu émotionnelles. Mais c'est vrai que la presse chez Dupuis nous intéresse moins que la SEPP, proche de l'audiovisuel. C'est d'ailleurs pour être dans cette dernière que nous avons accepté le partage avec les Editions Mondiales.

— *Mais quid de votre intérêt pour d'autres organes de presse ?*

— *Albert Frère* : Il existe...



(Suite de la page 29.)

GBL... ce qui permet à Frère et à Cobepa de renforcer leur position dans le capital de GBL sans déboursier la moindre liquidité !

Fin 1982, le consortium souscrit à une seconde augmentation de capital de GBL de 1,4 milliard, à hauteur de 33,3 % (Pargesa, 12,9 % ; Ets. FB et sociétés de son groupe, 6,9 % ; Cobepa, 5,3 % ; Paribas-Suisse, 5,1 % ; Gevaert-Photoprodukten, 1,7 % ; Cie Générale Mosane, 1,4 %). Une nouvelle augmentation de capital a encore lieu en 1983. Le changement de l'actionnariat va nécessairement entraîner une modification du Conseil d'administration de GBL. Parmi les nouveaux-venus : Albert Frère, vice-président, président du Comité exécutif ; Gérard Eskenazi (Paribas-Suisse), vice-président et Henri Burhin (Erbé). Les trois hommes sont nommés administrateur délégué. Le consortium de «la bande à Frère» a ainsi obtenu ce qu'il voulait : une présence significative au Conseil d'administration de GBL et une participation comprise entre 30 et 35 % dans le capital de ce second holding de Belgique, ce qui dilue la position des «anciens» actionnaires, comme la famille Lambert.

### Constellation bancaire

Frère a l'argent et le flair ; Eskenazi, la technique et l'expérience bancaire. Ils inaugurent le management à deux têtes (2). Les duettistes ne dissimulent pas leur stratégie : ils veulent créer un réseau international de banques d'affaires. Et, c'est une habitude chez les deux hommes, prendre un petit nombre de participations «significatives» et «rentables» dans des secteurs en forte expansion, où ils ne resteront pas des *sleeping-partners*. Effectivement, en véritable patron avenue Marnix, Frère multiplie les opérations heureuses. En Belgique et ailleurs. Une fraction importante des actifs de GBL est investie aux Etats-Unis, principalement au travers de la participation dans Drexel Burnham Lambert Group, détenue au départ par la Belgian Overseas Security Corp. (Panama) et la Brussel Lambert Nederland. Drexel est une banque d'affaires (*investment bank*) spécialisée dans les émissions d'obligations à haut risque... et à haut rendement (1 milliard \$ de CA en 84), dont le holding créé en 1983, Lambert Brussels Corp. (54 % GBL et 16 % Pargesa) détient 35 %. Il possède aussi 23 % de la société immobilière US Shelter.

Frère continue à tisser sa toile. Dans la City, il rachète, avec Pargesa, une affaire moyenne en difficulté, Henry Ansbacher Holdings PLC (banque d'affaires, courtage d'assurances). GBL prend des allures de géant, avec sa constellation de banques : Banque Internationale à Luxembourg (première banque de la place), BBL (dont GBL ne

détient plus que 13 % contre 46 % auparavant) et sa filiale parisienne la Banque Dreyfus, la Société Internationale de Banque, (suite au rachat à Vallourec de la Société Industrielle de Banque), la société d'agents de change Dewaay, Prominvest... Et ce n'est pas fini. Le holding américain LBC possède beaucoup de liquidités et pourrait faire de nouvelles acquisitions. D'autre part, on dit Frère intéressé par une affaire italienne et il n'est pas impossible qu'il louches sur Paribas-France à l'instant même de sa dénationalisation...

Sous l'impulsion de Frère, GBL sort rapidement du rouge. Mieux : à la fin de 1984, les bénéfices atteignent 4 milliards. La valeur du portefeuille s'est accrue de 150 %. Quatre émissions d'actions nouvelles, ajoutées à la progression du titre — coté à Bruxelles (corbeille), Anvers, Amsterdam, Luxembourg et Paris — ont multiplié la capitalisation boursière du holding par dix (4 milliards fin 81, plus de 35 milliards aujourd'hui). Le groupe a de l'argent. Les deux dernières augmentations de capital de GBL (9,1 milliards en 84) sont tout simplement les plus importantes jamais placées à la Bourse de Bruxelles. Souscrites pour une bonne part par Pargesa-Holding (Genève), elles lui permettent de doubler (de 13 à 25 %) sa part dans GBL.

### 85 : l'image

Pargesa possède non seulement 25 % de GBL, mais encore 16 % de LBC, 25 % de Henry Ansbacher Holdings et 20 % de la Banque Internationale à Luxembourg. C'est-à-dire l'importance de ses relations avec GBL. Selon certains observateurs, Pargesa pourrait s'orienter vers les participations financières et GBL vers les participations industrielles. En attendant cette très hypothétique structure, les grands axes de GBL demeurent les services financiers, le pétrole qui promet de beaux jours (9,3 % de Petrofina et sans doute davantage demain), l'immobilier (Bernheim-Outremer), l'agro-alimentaire (42 % de CIP, la Compagnie Industrielle des Produits Amylacés), etc. En 1984, rares sont les faits marquants pour le groupe : renforcement des moyens de Cometra (par absorption de Biderur Continental), cession d'un tiers du département wagons de la société australienne Brambles, acquisition d'une participation (6 %) dans Royale Belge Vie-Accidents... Apparemment, une gestion plutôt anodine des affaires. Mais l'année 85 portera GBL à l'avant-plan de l'actualité.

Tout d'abord, l'affaire Dupuis trouve son épilogue. En se battant comme un beau diable, Frère parvient, aux côtés du géant français Hachette, à prendre le contrôle du n° 1 de la bande dessinée. L'affaire est prometteuse, encore qu'elle ne soit pas aussi rentable que la

Compagnie Luxembourgeoise de Télédiffusion (CLT), dont GBL détient 55 %, via Audiofina et Electrafina. La CLT — qui ne fait cependant pas de bénéfices dans la télévision (RTL) —, c'est le fer de lance de GBL dans l'audiovisuel. Ses partenaires sont Schlumberger (12,6 % de CLT), Paribas (10 %), Hachette (8,2 %) et Rothschild (soit Compagnie financière, 5 %). Autrement dit, l'actionnaire dominant de cette société de droit luxembourgeois est belge, mais l'essentiel des actionnaires est français. Et, par sa filiale Information et Publicité (IP), c'est Havas, le grand régisseur, présent dans Audiofina, qui fait rentrer la manne publicitaire. Une situation quelque peu hybride.

Conséquence : on ne sait trop qui dirige la CLT. Ainsi, l'an passé, Frère essuie un revers lorsque'il tente d'imposer Gaston Thorn à la présidence de la CLT : il sera tout de même vice-président. En 1985, Albert Frère enregistre d'ailleurs un autre échec, tangible celui-là : la création de la 5<sup>e</sup> chaîne de TV française, refilée brutalement par Mitterrand au tandem Seydoux-Berlusconi (l'empire de ce dernier pèse plus lourd en CA que la CLT). Mais Frère attend l'heure de la revanche : d'autres chaînes doivent encore voir le jour !

Qui plus est, le Carolo a de vieilles amitiés dans le secteur de l'audiovisuel. Son ami Paul Desmarais (déjà cité) possède six stations au Canada et reprend le groupe Télé-Métropole. Hachette, partenaire de Frère dans la CLT comme dans Dupuis, ne voile pas ses ambitions dans le domaine audiovisuel. Et enfin, il y a un certain Rupert Murdoch, le «pape» australo-américain qui a racheté la Fox (après avoir échoué dans son OPA sur Warner Communications) et Metromedia, avec lequel il projette toujours de bâtir une 4<sup>e</sup> chaîne TV aux Etats-Unis. En 1985, GBL a conclu une alliance dans le domaine de la télédiffusion avec News International PLC, filiale européenne de la société de Murdoch, News Corp. On parlera satellite en 1986 ! Une chose est désormais certaine : GBL et Frère occupent une place stratégique sur l'échiquier audiovisuel et multi-médias européen. Histoire à suivre, comme on dit dans les meilleurs feuillets !

DANIEL VAN WYLLICK ■

(1) Les informations sur Albert Frère sont plus rares qu'il n'y paraît ! Nous avons notamment été inspirés par un intéressant mémoire de l'ISE à l'UCL : «La croissance du groupe Frère, histoire d'une alliance», par Edouard du Chastel, dirigé par R. Witterwulge et A. Sjaens.

(2) Albert Frère commence à défrayer la chronique à l'étranger. Notre confrère «Le Nouvel Economiste» lui a consacré sa couverture sous le titre flatteur de : «Le Belge qui fait peur à M. Mitterrand». Beau compliment... Une histoire belge comme on les aime !