

HÉRITAGE: VIVE LE DON MANUEL

tendances **Trends**

ÉCONOMIE ET FINANCES 17^e ANNÉE N°2 HEBDOMADAIRE 110 F 9 JANVIER 1992

Carrière

**EMBAUCHE
RALENTIE EN
AUTOMOBILE**

Communication

**DITES-LE AVEC
DES COMÉDIENS**

PMU-Tiercé

**LA FUSION
AU GRAND GALOP**

Business

**LE MANAGER
DE L'ANNÉE**

*Daniel Janssen,
président du Comité
exécutif de Solvay*

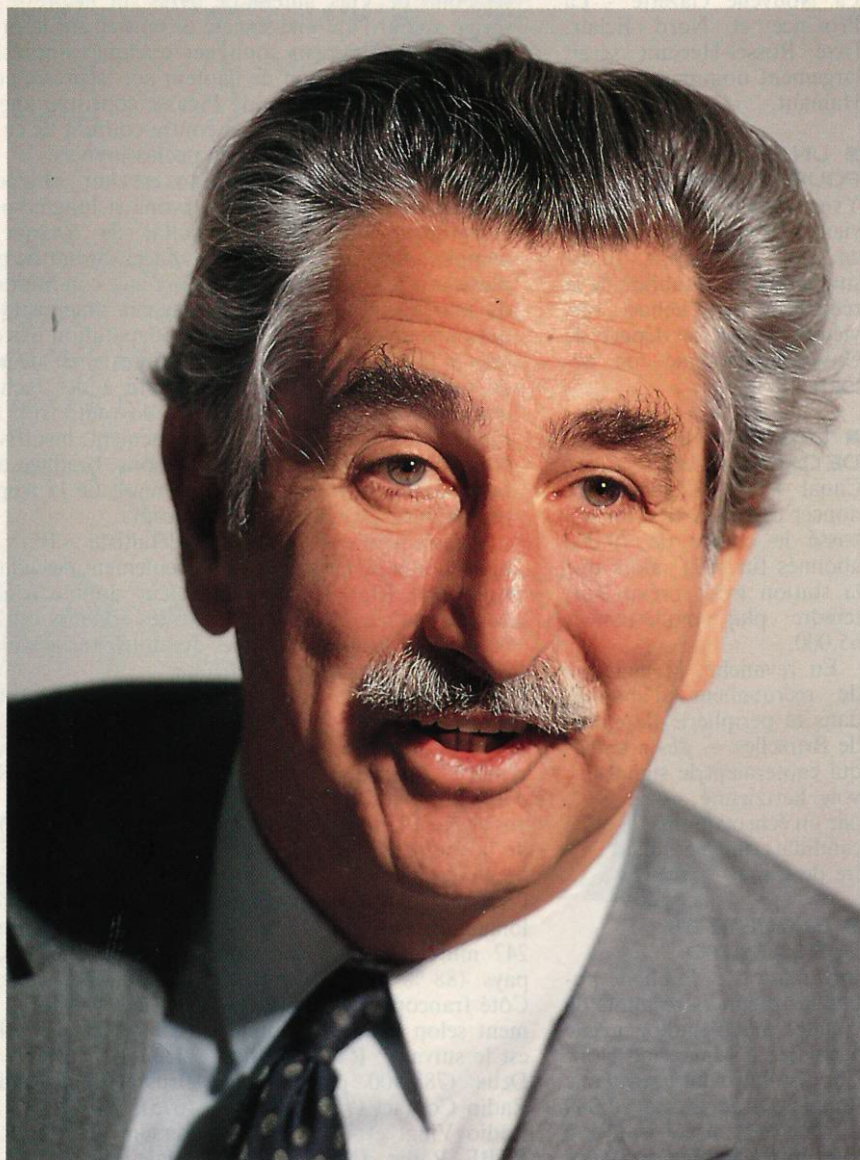


LE MANAGER DE L'ANNÉE

Daniel Janssen plébiscité

Solvay est, selon Daniel Janssen, l'entreprise la plus japonaise d'Europe, celle où le consensus vient du bas.

Il est des années où, soudain, tout s'accélère. Pour Solvay, 1991 a incontestablement été une de celles-là. Trois événements majeurs s'y bousculent en effet : le retour dans le groupe de l'usine de Bernburg située dans l'ex-RDA, le divorce à l'amiable avec Laporte et l'accord avec Upjohn dans le secteur pharmaceutique. Daniel Janssen, 55 ans, un ingénieur civil doublé d'un MBA conquis à Harvard, président du Comité exécutif et manager de l'année 1991 : «Il s'agit en fait d'un *joint marketing* aux termes duquel Solvay et Upjohn se cèdent réciproquement les droits de commercialisation de deux médicaments pour le système nerveux central : la fluvoxamine, un antidépresseur, pour notre société ; le Xanax, un anti-anxieux, pour nos partenaires américains.» Cette opération — qui survient quelques mois après la reprise en main de Duphar aux Pays-Bas — soupçonnée de n'être plus en phase avec le marché, traduit la volonté de Solvay de devenir ce que Daniel Janssen essaie de réaliser depuis quatre ou cinq ans : «Une assez grande affaire pharmaceutique.» Actuellement, le pharmaceutique assure, en chiffres ronds, 13 % d'un chiffre d'affaires consolidé de 255 milliards. Avec l'espoir d'égalier un jour la contri-



© PRESSE-HANSEN

bution du secteur alcalis : 32 % ? Daniel Janssen : « Qui sait ? Ce qui me paraît plus important est que la contribution au bénéfice atteigne celle des alcalis. L'effort est considérable : nous consacrons en effet 6,5 milliards par an à la recherche dans ce secteur, soit la moitié des investissements du groupe Solvay en ce domaine. » Le marché, en tout cas, est prometteur : les Etats-Unis comptent actuellement quelque huit millions de dépressifs. Un chiffre d'affaires de 1,7 milliard de dollars, qui devrait passer à 4,5 milliards d'ici la fin du siècle. Avec ses 30 millions de dollars, réalisés exclusivement en Europe, les perspectives de croissance de la fluvoxamine sont effectivement énormes...

DIVORCE À L'AMIABLE. Deuxième fait saillant de l'exercice, le divorce à l'amiable avec Laporte, groupe britannique pour lequel Solvay a, dans les années soixante, joué au chevalier blanc. Aux prises avec une OPA hostile lancée par le groupe Burmah, celui-ci a, en effet, été fort heureux de pouvoir conclure avec Solvay un accord aux termes duquel 50 % des ses « bijoux de famille » passeraient sous contrôle de Solvay. La victime devenant, suite à cette opéra-

tion, manifestement moins intéressante, Burmah a renoncé à son projet. Ainsi est née Interlox, société dans laquelle se trouvent concentrés, à parts égales, tous les intérêts de Solvay et de Laporte dans le domaine des produits peroxydés, le premier étant par ailleurs actionnaire du second à hauteur de 24,99 %. A de nombreuses reprises, Solvay a cherché à porter sa participation au-delà des 24,99 % prévus dans les accords de 1970. Jacques Solvay lui-même le reconnaissait bien volontiers dans une entrevue qu'il nous a accordée en 1984 en précisant que, chaque fois, « le *board* de Laporte avait refusé, ainsi qu'il en a le droit ». Qu'est-ce qui a pu venir à bout de cette obstination toute britannique ? La hauteur des investissements à consentir, murmure-t-on. Quoi qu'il en soit, Laporte souhaite manifestement recentrer sa stratégie sur des spécialités pointues : les initiateurs de polymérisation que sont les peroxydes organiques, et les persulfates, indispensables aux traitements de métaux ainsi qu'aux désinfections. A Solvay, le reste, c'est-à-dire, essentiellement, l'eau oxygénée, le peroxyde d'hydrogène des chimistes, produit pour lequel Interlox est leader

mondial ainsi que les persels, en fait des perborates ou percarbonates utilisés dans les poudres à lessiver. Au terme des négociations encore en cours, chaque ex-partenaire possèdera 100 % de ses activités. Toutefois, elles ne sont pas du même poids, le déséquilibre étant de l'ordre de 80/20 en faveur de Solvay, de sorte qu'interviendra également une annulation de titres et une mise sur le marché du solde dont la vente devrait rapporter, à Solvay, quelque cinq milliards de nos francs. Une excellente opération sur toute la ligne. Les peroxydés assurent actuellement 8 % du chiffre d'affaires consolidé, contre 29 % aux plastiques, et 17 % aux produits de transformation : tubes, emballages, réservoirs automobiles, etc.

RETOUR À L'EST. Troisième opération de cette année fertile en événements : le retour au bercail, après 52 années « d'absence », de l'usine de Bernburg (ex-RDA), la première des grandes soudures construites par le groupe. Une restitution d'un grand poids sentimental. Le début d'un retour à l'Est aussi, un des pôles de développement du groupe à ses origines. En 75 années

VIVE L'ÉTHIQUE !

LES TRADITIONS SONT MODERNES. Les modes managériales passent, les traditions instaurées par le fondateur de l'entreprise, Ernest Solvay, restent. Son successeur de la cinquième génération, Daniel Janssen, explique volontiers combien les méthodes inaugurées au siècle dernier supportent l'épreuve du temps. Il insiste sur deux qualités-clés du manager d'aujourd'hui : le professionnalisme et l'éthique. Il rappelle au passage combien l'éthique, un peu oubliée ces dernières années, s'impose aussi aux entreprises. « C'est la conformité de l'entreprise à la morale, explique-t-il. Nous autres, dirigeants d'entreprise, devons veiller que la société apporte sa contribution par la croissance continue de la valeur ajoutée dans les pays où nous sommes présents. »

Il perçoit une détérioration de l'éthique des dirigeants, tant dans le monde des affaires que dans le monde politique. « C'est préoccupant dans un pays, car si l'économie de marché réussit, que le communisme s'écroule, c'est parce que le système fonctionne de manière dynamique et éthique. Si jamais il ne devrait pas en être ainsi, ce serait très grave : le système, dans son ensemble, pourrait être contesté, à juste titre. Les cas les plus célèbres d'at-

teinte à l'éthique se situent à New York. »

TENDANCES. Constatez-vous la même détérioration en Belgique ?

DANIEL JANSSEN. Oui. Dans la classe politique et dans les affaires aussi. Chacun tire la couverture vers son intérêt sans respecter le bien public. Il faut distinguer servir et se servir. Par exemple, les dirigeants et cadres ne peuvent profiter d'informations connues en raison de leur fonction avant que le marché ne les connaisse. Si quelqu'un ne se conformait pas à cette règle, il ne resterait pas longtemps chez Solvay. (...) J'ai toujours été radicalement opposé à toutes les formules où les dirigeants profitent d'informations — et ce, même avant que nous ne disposions d'une loi contre les délits d'initié — pour en tirer profit en Bourse.

Un groupe aussi multinational que Solvay doit miser prioritairement sur la délégation aux filiales ?

Nous sommes l'entreprise la plus japonaise d'Europe ! Le consensus vient d'en dessous. Enormément de choses se décident dans les pays mêmes, sauf pour les investissements de taille et les nominations importantes. Sur l'ensemble du groupe, 300 personnes sont

nommées par le comité exécutif en dernier ressort, sur 45.000 à travers le monde.

Comment fonctionne l'organisation au sommet ?

J'ai toujours cru aux comités exécutifs. Chez Solvay, cet organe compte quatre personnes. Il se réunit toutes les deux semaines, le mardi, de 10 à 15 heures. Nous y traitons des grandes décisions d'investissement, de financement, de nominations et de choix stratégiques. Ce dispositif remonte à l'époque de la gérance, lorsque nous étions en commandite.

Vous voyagez beaucoup ?

Bien avant la lettre, nous pratiquons le *management by walking around*. Chaque membre du comité exécutif doit se rendre au moins une fois l'an dans chacun de nos principaux pays d'implantation, et au moins une fois tous les deux ans visiter chaque grande usine. Nous sommes donc dans un avion à peu près toutes les semaines. Cette pratique des voyages fréquents remonte à Ernest Solvay. C'était d'autant plus important, à la charnière du siècle, que l'on était peu informé de ce qui se passait. Quand Ernest Solvay partait en Russie, en Espagne ou en Allemagne, c'était un événement, cela lui prenait jusqu'à deux semaines pour arriver et il visitait les principaux dirigeants du pays.

PROPOS RECUEILLIS PAR R.V.A. ■

ARSENAL

UN HOMME SANS DÉFAUT ? A écouter ceux et celles qui ont travaillé à ses côtés pendant de longues années, Daniel Janssen serait un grand capitaine d'industrie frôlant la perfection, disposant d'un arsenal étendu de qualités : calme, ouverture d'esprit, intelligence pointue, rigueur, rectitude morale, diplomatie, etc., etc., etc. Un être dépourvu de défauts ? Selon Paul Maes, qui l'a côtoyé pendant une vingtaine d'années à UCB, «ses défauts éventuels se résumeraient pour l'essentiel à l'exagération de ses qualités. Ainsi avait-il toujours raison. Ce n'était pas toujours très agréable...»

Il lui arrive aussi de réagir émotivement, petite faiblesse, mais en contre-partie, il se révèle un patron exigeant.»

Ancien administrateur délégué de la FEB, Raymond Pulinckx a travaillé avec Daniel Janssen lorsque ce dernier occupait la présidence de l'organisation patronale, de 1980 à 1983. Précisant de prime abord qu'il ne dépendait pas de lui — «je peux donc m'exprimer en toute liberté» — Raymond Pulinckx reconnaît que Daniel Janssen l'a toujours étonné, «et il continue d'ailleurs à le faire. Supérieurement intelligent, il était très difficile de le contredire. Jamais il ne gaspille une seule minute. Il peaufine et maîtrise ses dossiers jusque dans les moindres détails.»

L'ex-administrateur de la FEB souligne également combien Daniel Janssen assume pleinement son rang, sa fortune : «Nommé président de la FEB, il m'a dit à peu près ceci, *Voilà Raymond, je suis riche, c'est un avantage mais cela m'impose des devoirs supplémentaires.*» En résumé, «un grand président, avec son style propre et une parfaite correction».

Plus surprenante, la réaction extrêmement favorable de Michel Nollet (FGTB) : «C'est un grand industriel, respectueux de la parole donnée, prônant le dialogue et la concertation. Il m'a toujours impressionné.»

La seule perception négative (enfin !) émane de la CNE : «Il évite de rencontrer notre organisation syndicale», affirme Jean-Marie Piersotte. Affaire philosophique ? Nouvelle application du *Dividere ut regnare* ?



LE MANAGER DE L'ANNÉE

Solvay est l'entreprise la plus japonaise d'Europe.

■ SOUS TERRE, DU SEL
A Borth, en RFA, Solvay possède la plus importante mine de sel gemme d'Europe.

■■■■ d'existence, constate Daniel Janssen, «Solvay a dû abandonner la moitié de ses actifs aux communistes». Dans l'aventure, Solvay récupère une usine qui n'a pratiquement plus évolué depuis 1945 avec, en prime, quelques gisements de matière première de sorte que l'activité au départ de sites d'extraction proches est assurée pour trente ans au moins, largement de quoi justifier les quatre milliards de francs qui y seront injectés au cours des cinq prochaines années. Prudent, Solvay a toutefois demandé, par convention, à être déchargé de toute responsabilité pour les atteintes à l'environnement, même cachées, liées à l'exploitation du site avant la reprise. Non que l'entreprise veuille élucider ses responsabilités, simplement, elle ne tient pas à devoir supporter le coût de l'inconscience d'autres... Daniel Janssen figure d'ailleurs parmi les fondateurs du Club de Rome. C'était en 1968. A l'époque, il travaillait chez UCB, autre entreprise de la mouvance familiale et, parallèlement, enseignait à l'ULB, activité qu'il abandonnera une fois devenu père de famille. Pour prendre la relève, «des dirigeants étaient morts avant moi», mais aussi l'assurer, «avant de donner des cours à d'autres, je me suis dit que je devais m'occuper de l'enseignement des miens» : trois fils, vingt, dix-sept et treize ans, avec l'aîné étudiant en droit, «comme mon frère, président de la Générale de Banque».

CONCERTATION. En 1968 donc, bien avant la fièvre écologique, Daniel Janssen se rend compte que l'environnement va devenir un problème important pour tous les pays. Et en tire les conclusions : «Chez Solvay, nous croyons beaucoup en un juste équilibre entre la croissance industrielle et l'environnement, en un *sustainable development* comme disent les Nations Unies. Nous y consacrons des efforts et de l'argent : à peu près 15 % de nos investissements annuels soit, en chiffres ronds, 4,5 milliards.» L'encouragement des produits non polluants ? Daniel Janssen trouve cette politique «dangereuse» car, finalement, «qui est juge» ? Plus rationnelle lui paraît la taxation des nuisances parce que «l'industriel aura intérêt à réduire sa production». Simple, il plaide pour la concertation : «La difficulté pour les industriels, ce sont les décisions soudaines : une campagne électorale, quelqu'un dit quelque chose, une loi sort brusquement, qui change tout : c'est un désastre pour l'industrie.» Au niveau européen, le secteur traite avec la Commission et, régulièrement, propose des *règlements volontaristes*, au travers d'un programme baptisé *responsible care*.

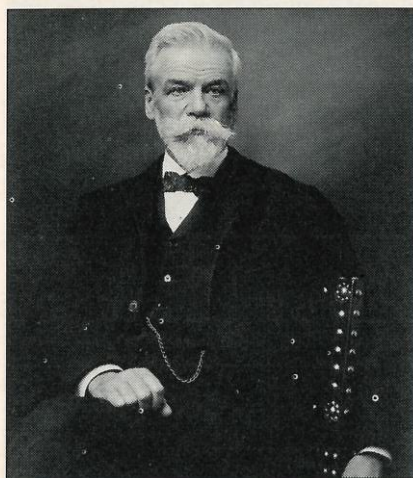
Daniel Janssen croit d'ailleurs davantage aux règlements qu'aux lois car «les hommes sont ainsi faits qu'ils préfèrent apporter leur pierre plutôt que d'obéir aveuglément à une autorité». Une conviction d'ailleurs transposée à l'entreprise où (*voir encadré*), la délégation n'est pas un vain mot et le «consensus vient du bas».

TONY COENJAERTS ■

G É N É R A T I O N S

UNE GRANDE FAMILLE

Les actionnaires familiaux du groupe Solvay sont nombreux : environ 4.000 personnes. Dont la plupart ne portent plus le nom du fondateur.



■ ERNEST SOLVAY
Le fondateur.

Les descendants d'Ernest Solvay forment à présent une vaste famille d'actionnaires, comptant, selon Daniel Janssen, quelque 4.000 personnes. Un cas presque unique dans le monde des multinationales de la chimie, où les familles ne contrôlent plus guère de grands groupes. Le patron actuel de Solvay fait partie de la cinquième génération : son arrière-grand-mère, Jeanne, née en 1864, était la fille aînée du fondateur. L'arbre généalogique simplifié publié en illustration donne une idée de la composition de la famille Solvay. Il est plus exact de parler, en fait, des familles, au gré des mariages : les Solvay de la Hulpe, dont un représentant, Jacques, occupait la direction du groupe avant l'actuel patron, les Boël, les Hankar, les Washer, nom célèbre dans les annales du tennis belge, les Gendebien, les Nieuwenhuys et les Descamps. Ces quatre dernières, non reprises sur le schéma, descendent d'Hélène Solvay.

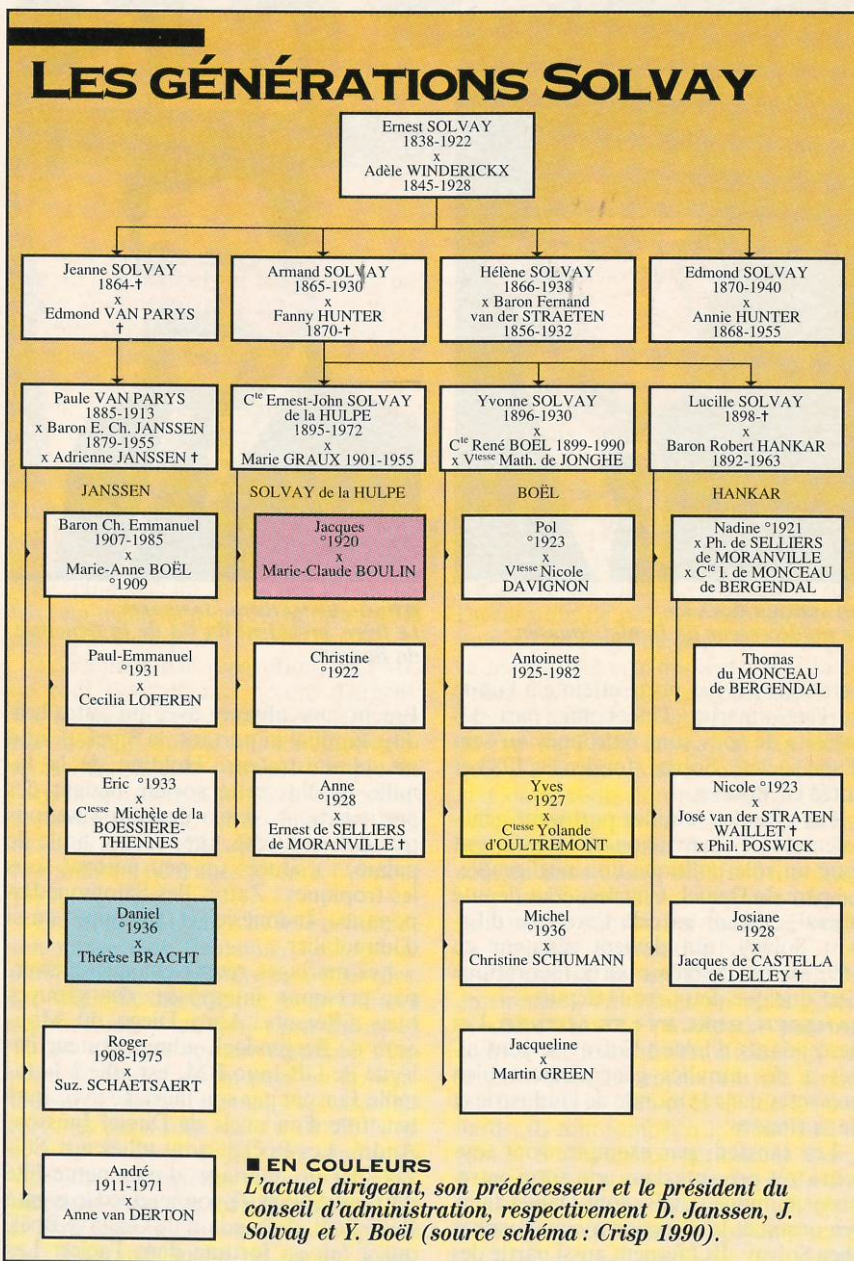
Mais le cercle des actionnaires «fami-

liaux» est bien plus large et s'étend aux descendants du frère d'Ernest Solvay, Alfred, au travers de familles aux noms connus : Ganshof van der Meersch, de Wangen de Gerolsdeck aux Vosges. Et le fondateur n'était pas seul titulaire des parts. Il était même à l'origine d'une société en commandite, en 1863, un actionnaire minoritaire regroupant avec son frère 25 % des parts. Le solde reposait entre les mains d'autres commanditaires : Valentin Lambert, Eudore Pirmez, Guillaume Nélis et Guillaume Sabatier détenant, ensemble, en leur

temps, 75 % des titres, et dont l'heureuse initiative fait encore la fortune de leurs descendants — même si la parité a manifestement changé.

LES RÈGLES D'ENTRÉE. Malgré cet héritage bien complexe, où beaucoup des intérêts divergents auraient pu mettre fin au principe de l'actionnariat familial — voire même à l'identité belge du groupe —, le contrôle n'a jamais quitté le giron des familles. Ces dernières sont bien représentées au sein du conseil d'administration mais restent

■ ■ ■



© Trends Graphics

■■■

particulièrement discrètes au sein du groupe. «Je crois qu'il y a au maximum une quinzaine de membres de la famille dans l'entreprise. Sur 6.500 cadres et dirigeants, ce n'est pas beaucoup», commente Daniel Janssen. Il n'existe pas de règle stipulant, par exemple, que chaque famille dispose d'un poste clef par génération dans l'entreprise, comme cela se fait dans certaines grandes entreprises de la distribution.

«Il y a quelques règles. Il faut avoir achevé avec succès de bonnes études universitaires et travaillé au moins deux ans dans une autre entreprise. Nous sommes toujours contents d'engager des gens brillants — qu'ils soient ou non membres de la famille.»

Jusqu'à présent, la succession des gé-

UNE GRANDE FAMILLE

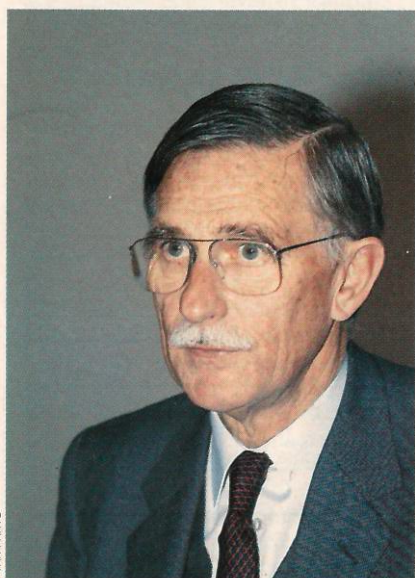
Les mécanismes capillaires complexes expliquent la discrétion relative du groupe.

fondeurs de la Société Belge de Banque, devenue, après diverses fusions, l'actuelle Générale de Banque. Un des deux frères du dirigeant de Solvay, Paul-Emmanuel Janssen, préside le conseil d'administration de cette banque après avoir assuré la direction générale de l'établissement.

Pour la précision, Daniel Janssen ajoute, par son mariage avec Thérèse

Boël, toujours présents dans la sidérurgie avec les Usines Gustave Boël ou la Fabrique de Fer de Charleroi (Fafer), ont diversifié leurs avoirs au travers de l'Union Financière Boël dont un sous-holding, la Sofina, détient par exemple une part du capital de Colruyt. Actionnaires du groupe Solvay, ils sont actuellement représentés par Yves Boël, qui occupe la présidence du conseil d'administration, «contrebalançant» ainsi le poids très lourd de l'aile Janssen dans la gestion de l'entreprise.

UN PROCHE : E. DAVIGNON. Présent au sein du conseil d'administration de Solvay, le vicomte Davignon est aussi lié familialement à la galaxie Solvay via sa sœur, la vicomtesse Nicole, qui a épousé Pol Boël. Ce dernier figure sur la longue liste des descendants d'Ernest



VAN PARIJS

■ **JACQUES SOLVAY**
Le prédécesseur de Daniel Janssen.

nération n'a pas porté atteinte à l'unité de l'actionnariat. Une bonne part des intérêts de tous sont regroupés au sein d'une société, Solvac, fondée en 1983 et cotée en Bourse.

Ces grandes familles partagent généralement des convictions laïques et ont joué un rôle politique non négligeable. Le père de Daniel, Charles, était député libéral, suivant en cela l'exemple d'Ernest Solvay, qui devient sénateur en 1892 au sein du même parti. La pratique s'est quelque peu perdue depuis.

JANSSEN, BOËL ET LES AUTRES. Les descendants d'Ernest Solvay se sont alliés à des familles généralement bien présentes dans le monde de l'industrie et de la finance.

Les Janssen, par exemple, sont toujours très présents dans une autre entreprise chimique, UCB, dont Daniel Janssen occupait la direction avant d'arriver chez Solvay. Ils faisaient aussi partie des

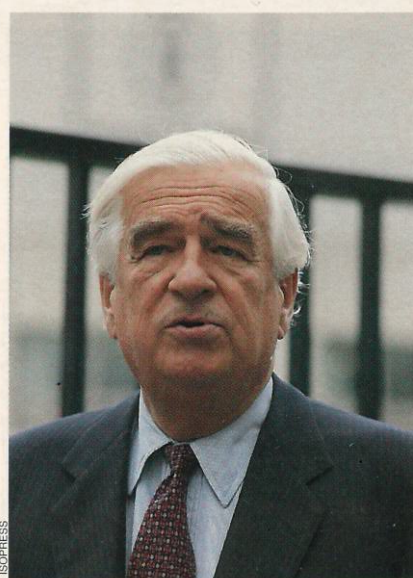


ISOPRESS

■ **PAUL-EMMANUEL JANSSEN**
Le frère, président du CA de la Générale de Banque.

Bracht, une alliance avec un autre holding familial important, la Sipef, dont il est administrateur. Holding de la famille Bracht, cette société détient des participations dans des exploitations très diverses (café, thé, cacao, huile de palme,...) situées un peu partout sous les tropiques : Zaïre, îles Salomon, Papouasie, Indonésie et s'occupe aussi d'immobilier.

Les mariages réunissent quelquefois, par personne interposée, des groupes bien différents. Ainsi Diego du Montceau de Bergendael, administrateur délégué de GB-Inno-BM, est allié à la famille Janssen par son mariage avec Evelyn, fille d'un oncle de Daniel Janssen, André. Les Boël se sont alliés aux Solvay par le mariage d'une petite-fille d'Ernest Solvay, Yvonne, avec le comte René Boël, descendant de Gustave Boël, qui a fait sa fortune dans l'acier. Les



ISOPRESS

■ **YVES BOËL**
Le président du CA de Solvay.

Solvay.

La famille Hankar, quant à elle, a réuni ses intérêts au sein de son holding, Hankarsol, qui exerce toujours une certaine influence au sein des AG, la première compagnie d'assurances du pays.

Ces familles n'ont pas le même poids au sein du conseil d'administration. Certaines d'entre elles se réunissent hors des structures de l'entreprise. Ces mécanismes capillaires, complexes, expliquent en partie la relative discrétion d'un groupe qui a attendu 1967 pour publier des comptes, lorsqu'il entra pour la première fois en Bourse.

R.V.A. ■

L'évolution de l'actionnariat familial du groupe Solvay est décrite, notamment, par l'ouvrage d'Anne Vincent. «Les groupes d'entreprises en Belgique», publié par le Crisp, dont nous tirons le schéma généalogique simplifié illustrant cet article.