

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Fusions et Acquisitions d'entreprises

Partie I : Le cas de Walt Disney et Lucasfilm

Partie II : Le cas de Cockerill Sambre

Auteur : Xavier Van Parys

Promoteur I : Guilhem Bascle

Promoteur II : Pierre Tilly

Remerciements

J'adresse mes remerciements envers toutes les personnes qui m'ont soutenu, guidé, conseillé durant la réalisation de mes 2 papers : promoteurs, famille, professeurs.

En premier, je remercie mes deux promoteurs : Monsieur Guihlem Bascle, Monsieur Philippe Tilly, pour leurs conseils et pour le temps qu'ils m'ont consacré lors de la réalisation de ce mémoire.

Je tiens particulièrement à remercier ma Maman Claire Van Parys-Desaedeleer pour ses conseils, son soutien tout au long de mes études. Ainsi que mon oncle Georges Desaedeleer.

Table des matières

Partie I : Le rachat de Lucasfilm par Disney	5
Chapitre 1 : Introduction	5
Chapitre 2 : Etude de cas	7
2.1. Méthodologie	7
2.2. Historique.....	9
2.2.1. Le marché du divertissement et des médias	9
2.2.2. Disney.....	9
2.3.Les données, la liste des documents consultés et leur provenance.....	12
2.4.Les concepts.....	13
Chapitre 3 : Résultats.....	14
3.1.Différence entre fusions, acquisitions, partenariats.	14
3.2.Les motivations.....	16
3.2.1Motivations stratégiques.....	16
3.2.2.Motivations financières.	17
3.2.3.Motivations managériales.....	17
3.2.3.1.Les ambitions personnelles.....	17
3.2.3.2.L'effet de mode.	18
3.3.La diversification.	19
3.3.1 Les facteurs de diversification.....	19
3.4.Les activités génératrices de performances.....	25
3.5.La capacité stratégique.	26
3.5.1 Les capacités dynamiques.	26
3.5.2 Les capacités de seuils.....	26
3.6.Vrin	27
Chapitre 4 : Conclusions	32
Références :	37
Partie II. La fusion de Cockerill Sambre	39
Introduction.	39
Chapitre 1 : les différentes parties prenantes et leurs rôles	41
1. Les actionnaires privés.	41

2. Les personnes clés.	41
3. Les pouvoirs publics, le gouvernement.	44
5. Les travailleurs.	53
6. Les syndicats.	58
Chapitre 2 : les facteurs d'incitations.	60
1. La productivité.	60
2. La compétitivité.	61
3. L'assainissement des finances.	62
4. L'emploi et la reconversion.	62
Chapitre 3 : les facteurs de résistances.	63
1. La conjoncture.	63
a. La conjoncture économique	63
b. La conjoncture politique.	63
2. Les actionnaires privés	64
3. Les syndicats	64
4. Les acteurs dans l'ensemble	64
5. La Commission Européenne	64
Chapitre 4 : Les motivations de fusions.	66
1. Les motivations de fusions	66
Conclusion.	67
Références	68
La note d'articulation	69
Introduction	69
1. Choix de la thématique principale.	69
2. Contexte historique	71
2.1. Cockerill Sambre	71
2.2. Disney	71
3. Les acteurs de l'acquisition, la fusion :	72
3.1. Cockerill-Sambre.	72
3.2. Disney Lucasfilm.	73
3.3 Les différences.	73
4. Les motivations.	74
4.1. Motivations stratégiques.	74
4.2. Les motivations managériales	75

4.2.1. Les ambitions.....	75
4.2.2. Effets de mode.....	75
4.3.Les synergies.....	75
5.L'approche par les compétences.....	76
5.1. Pour Disney :	76
5.2 Pour Cockerill Sambre :	76
Conclusions	77
Référence.....	78

Partie I : Le rachat de Lucasfilm par Disney

Chapitre 1 : Introduction

Les fusions et les acquisitions font la une des médias économiques car elles impliquent des montants considérables et d'âpres luttes de pouvoir.

En 2017, le nombre de fusions et d'acquisitions en Europe s'élève à 17.000, pour une valeur de 1000 milliards d'euro. Dans le monde, les fusions et acquisitions ont atteint une valeur de 3.600 milliards de dollars.

Soutenues par la réforme fiscale aux Etats-Unis et par la croissance en Europe, elles ont atteint un niveau record de 1.200 milliards de dollars au premier trimestre 2018. L'environnement macro-économique plus favorable a engendré une plus grande confiance ce qui a occasionné une croissance du nombre de fusions.

Cependant, **70% des fusions sont un échec**, elles ne créent pas de la valeur ajoutée, au contraire elles détruisent de la valeur pour les actionnaires. Malgré ce taux d'échec, les fusions-acquisitions peuvent être la meilleure modalité de développement stratégique.

De façon générale, elles provoquent chez les employés du stress et la peur de perdre leur emploi

Face à cette situation interpellante, nous avons désiré comprendre ce qui fait que certaines fusions et acquisitions réussissent et d'autres pas.

Pour ce faire, nous avons décidé de nous focaliser sur une approche stratégique.

Cela nous amené à formuler notre question de recherche : « **Quels sont les moyens qui ont été mis en place par Disney pour réussir l'intégration de Lucasfilm et quelles ont été les motivations de cette acquisition** » ?

Soulignons que nous nous focaliserons dans ce premier paper sur le rachat de Lucasfilm par Disney afin de ne pas nous étendre sur toutes les fusions et acquisitions de l'entreprise, tout en gardant à l'esprit ce que Disney a réalisé.

Notre question de recherche mérite l'intérêt à plus d'un titre, d'abord au niveau de la théorie pour les modèles d'analyse que nous utiliserons et aussi au niveau pratique, du point de vue, des entreprises qui souhaiteraient fusionner.

Une analyse approfondie des capacités stratégiques de Disney et de Lucasfilm nous permettra de constater que cette fusion est une réussite.

Dans un premier temps, nous aborderons notre méthodologie de recherche qui s'appuiera sur le case study développé par Robert K. Yin « case study research ».

Chapitre 2 : Etude de cas

2.1. Méthodologie

Comme nous l'avons mentionné dans notre introduction, **notre méthodologie** se fonde sur le livre « **Case Study Research** de Robert K.Yin » (Robert K.Yin, 2018). Dans le cadre de notre problématique, notre question explorative se base sur un « **what** » (Robert K.Yin, 2018) et elle fait partie des événements d'actualité qui sont les acquisitions et les fusions d'entreprises.. Notre but est de développer des hypothèses pertinentes et d'apporter des propositions quant à savoir ce que les managers devraient mettre en place pour réussir une fusion.

Dans notre Case Study, des questions de type « **what and how** » (Robert K.Yin, 2018) sont posées.

Dans le Case Study, nous avons trois grandes orientations « **design logic, the different information research techniques and their analysis approaches**» (Robert K.Yin, 2018)

A travers, notre « **research design** » (Robert K.Yin, 2018), nous expliquerons le succès de la fusion du Lucasfilm avec Disney grâce à ses capacités stratégiques, ainsi que les motivations qui ont poussé Rob Iger a acquérir Lucasfilm.

« **Sources of evidences** » (Robert K.Yin, 2018).Notre recherche se basera principalement sur des articles provenant de sources scientifiques, des livres. Nous utiliserons également quelques sites web de références ce qui nous permettra, entre autre, de trouver des données concernant les événements qui se sont produits la veille de l'annonce du rachat de Lucasfilm par Disney, des données financières. Selon Robert K.Yin (2018), il y a 6 «sources of evidences », documentation, archival records, interviews, Direct observation, physical artifacts » (Robert K.Yin 2018). Nous avons tenu compte des « 4 principles of Data Collection » (Robert K.Yin p 2018) quand nous avons collecté nos articles.

Dans notre travail, nous effectuerons un « bounding of case », (Robert K.Yin, 2018) cela veut dire que nous dégagerons ce qui nous intéresse du reste. Nous avons eu des articles qui n'ont pas été intéressant du tout, nous les avons éliminés, pour d'autres, certains passages ont été intéressants.

Nous allons également fait attention à la légitimité des sources que nous utiliserons (Robert K.Yin, 2018).

Dans cette phase, nous exposerons les instruments théoriques que nous développerons et que nous utiliserons dans notre travail. Cela nous servira comme critère pour analyser les capacités stratégiques « criteria for interpreting the finding » (Robert K.Yin, 2018)

De plus, nous allons décrire certaines particularités de Walt Disney, ce que Robert K. Yin appelle « developing a case description » (Robert K.Yin 2018).

A la suite de nos différentes lectures, nous serons amenés à découvrir des stratégies analytiques que Robert K. Yin nomme « analytic strategic »(Robert K.Yin 2018)

Nous allons maintenant passer à la présentation de Walt Disney et Lucasfilm

2.2. Historique.

2.2.1. Le marché du divertissement et des médias

Le secteur du divertissement et des médias est entré dans une nouvelle dynamique marquée par une croissance généralisée.

Dans ce contexte de hausse générale, la croissance la plus rapide concerne les segments qui dépendent du numérique.

En 2017, le marché mondial du divertissement et des médias est de 1,9 milliards de dollars. Le taux de croissance annuel composé est de 4,4% au cours des cinq prochaines années pour atteindre 2,4 milliards de dollars

Disney fait face à plusieurs concurrents sur le marché du divertissement et des médias tels que Time Warner, Sony, Viacom... **Ces sociétés sont concurrentes avec les produits de Disney principalement sur le marché de la télévision, du câble et autres médias comme les DVD/Blue-ray, jeux vidéos et internet.**

Les principaux rivaux de Disney sur le marché des parcs d'attractions sont six Flags Entertainment, Universal Studios et Comcast, les parcs d'Astérix.

Disney commercialise des produits de consommation avec une participation dans les licences, l'édition et la vente au détail. Il est aussi en concurrence avec plusieurs de ses fournisseurs.

2.2.2. Disney

Le fondateur de Disney est Walter Elias Disney, il a commencé à produire des dessins animés en 1923 à Hollywood avec son frère Roy. Ensemble, ils réalisent une série de dessins animés pour Universal Pictures dont le titre est « Oswald the Rabbit ».

En 1928, ils produisent leur troisième dessin animé « Steamboat Willie » où apparaît une petite souris qui s'appelle d'abord Mortimer et qui se nommera par la suite « Mickey Mouse », elle deviendra le célèbre personnage de Disney. Au total, ils produiront pas moins de 100 courts métrages en mettant en scène Disney et ses acolytes Donald, Pluto, Winnie.

En 1937, Disney réalise son premier long métrage « Blanche Neige et les 7 Nains ».

Durant les années 1950-1960, Walt Disney Productions est l'une des plus grosses productions cinématographiques au monde. Disney s'inspire des célèbres contes pour créer des personnages mythiques et féeriques qui marqueront de nombreuses générations.

En 1964, Walt Disney Production commence à acheter des terrains dans le centre de la Floride au Sud-Ouest d'Orlando. Walt Disney et Roy annoncent la construction de ce qui s'appellera « Walt Disney World Ressorst », il comprendra une version améliorée de Disneyland et s'appellera « Magic Kingdom ».

En 1966, Walt Disney meurt et son frère continue le projet en Floride qui portera le nom de Walt Disney Ressorst en hommage à son frère. Le nom Walt Disney est devenu une marque déposée en 1979 par la société Walt Disney Production.

Les studios d'animations et de productions ainsi que les parcs à thèmes de Walt Disney se sont développés en société multinationales, de télévision, de destination de vacances... Walt Disney Company possède aujourd'hui quatre complexes de vacances, onze parcs à thèmes, deux parcs aquatiques...

Concernant les parcs à thème, celui de la Floride « Walt Disney World » est le plus grand et la destination touristique la plus populaire.

Disneyland, lui, s'est développé en un véritable domaine de loisirs avec deux parcs à thèmes, trois hôtels. Malgré les problèmes économiques rencontrés dans le monde actuel, Disneyland est le parc le plus visité d'Europe.

Après la mort de Walt Disney, les studios ont continué avec la production de films d'animation mais essentiellement des longs métrages. Dans le milieu des années 1990, les studios se sont associés à Pixar pour produire des longs métrages en animation de synthèse, en perpétuant l'héritage de Walt Disney. Par la suite Walt Disney a acheté Pixar et Lucasfilm en octobre 2012.

Disney est une multinationale américaine qui est dès lors devenue l'une des plus grandes sociétés de médias et de divertissement dans le monde. Disney est un nom très populaire qui a gagné une renommée immense, notamment parmi les enfants.

Fin octobre 2012, Lucasfilm, la société de production de Georges Lucasfilm est rachetée pour plus de 4 milliards de dollars par Disney.

Le 26 mai 1977 le film Stars Wars sort sur les écrans américains. Personne ne s'attendait à ce que cela devienne le grand plus succès de l'époque.

Le film n'est qu'une partie de l'iceberg financier, les revenus découlant du fait de la multitude de produits dérivés de Stars Wars : les figurines, DVD, les livres, les jouets, vidéos, ont généré des revenus élevés avant même la mise en chantier de l'épisode VII.

Disney compte développer les revenus des produits dérivés de Lucasfilm. La première ambition de Disney avec cette opération est de développer les recettes de cette franchise liée à la « Guerre des étoiles ».

Le rachat de Lucasfilm témoigne de la volonté de **Disney de privilégier la croissance externe** en rachetant ses rivaux plutôt que de miser sur la création, son entreprise devient ainsi l'une des marques des plus puissantes du cinéma.

2.3. Les données, la liste des documents consultés et leur provenance.

Nous avons recueilli différentes données issues de sources diverses

- Sur le marché du divertissement et des médias, nous avons collecté les données du chiffre d'affaire qui est de 1,9 milliard de dollars en 2017 et dont les prévisions sont d'avoir un taux de croissance annuel composé de 4,4% au cours des cinq prochaines années pour obtenir en 2022, un chiffre d'affaire de 2,4 milliards. Nous avons obtenus ces données en allant sur le site « PWC, <https://www.pwc.com/outlook/Global> Entertainment & Media outlook 2018-2022 »
- Nous voulons connaître le chiffre d'affaire de Disney et voir son évolution au fil du temps. Nous avons collecté ces données via le site web « <https://www.zonebourse.com/WALT-DISNEY-COMPANY-THE-4842/fondamentaux/> ». Le chiffre d'affaire de Disney est de 59,5 millions de dollars, les prévisions pour 2021 sont de 89,1 millions de dollars.
- Une autre information importante qui nous intéressait : l'évolution du salaire du PDG de Disney. Cette donnée, nous allons l'utiliser plus loin dans notre paper. Selon Bloomberg, « <https://www.bloomberg.com/search?query=salaire%20PDG%20Rob%20Iger> » la prime en numéraire du PDG de Disney Rob Iger a été de 16,5 millions de dollars en 2011-2012, Son salaire de 2,5 millions de dollars est resté stable par rapport à l'exercice précédent. En plus de cela, il a gagné 17,3 millions de dollars en actions et en stocks options.
- Nous avons aussi été sur le site Disney « <https://www.thewaltdisneycompany.com/disney-to-acquire-lucasfilm-ltd> » pour recueillir des informations sur l'aspect financier de Disney mais également pour avoir d'autres informations concernant ses produits...

2.4. Les concepts

Concept 1 ^{er} ordre	Concept 2 ^{ième} ordre
Rachat Lucasfilm par Disney	Importantes retombées financières
Relations interorganisationnelles chez Disney Pixar	Création et appropriation de valeur
Résultat financier Disney	Création et recherche qualité
Rachat Lucasfilm	Accroissement de la valeur
Rachat Lucasfilm	Acquisition technologique Ouverture de nouvelles voies Extension du potentiel financier Intersection entre divertissement et technologie
Réunion Lucafilm	Diminution des coûts de coordination

Chapitre 3 : Résultats

3.1 Différence entre fusions, acquisitions, partenariats.

Il nous semble important de bien définir **les termes fusions, acquisitions, partenariats**. Pour éviter toute confusion. Ces trois notions font appel à la **croissance interne et externe**.

Une croissance interne : « consiste à développer des stratégies à partir des propres capacités de l'organisation » (Frédéric Levy, 2017).

Une croissance externe : « augmentation du niveau général d'activité de l'organisation qui se fonde sur des capacités stratégiques et des procédés qui ont été achetés à l'extérieur, sur le marché ou développé grâce aux concours d'un tiers au travers de partenariats stratégiques » (Nicolas Neysen, 2016) Dans une croissance externe, nous trouvons les alliances, les fusions et les acquisitions.

Disney a réalisé plusieurs alliances afin d'acquérir des sociétés. En effet, Disney et Pixar ont réalisé une alliance dont l'objectif pour Pixar est la réalisation de films distribués par Disney. « En Mai 1991, Disney et Pixar signent un contrat d'exclusivité portant sur trois longs métrages d'animation 3D », (Jérôme Barthelemy, 2006). Avant d'acquérir, Lucasfilm, Disney connaissait depuis longtemps Georges Lucas, fondateur de Lucasfilm, ils ont travaillé ensemble dans le passé. Dans les parcs d'attractions, nous pouvons voir des attractions sur le thème de Star Wars.

Cela nous amène à définir les mots **fusions et acquisitions** afin d'éviter toute confusion.

Une acquisition « correspond au rachat d'une organisation par une autre organisation » (Frédéric Levy, 2017) tandis que dans le cas d'une fusion, il s'agit de la combinaison de deux sociétés sur base égalitaire.

Dans le cas qui nous préoccupe, il **s'agit d'une acquisition d'entreprise**. Nous pouvons déjà mentionner que Disney **connaissait les compétences et les ressources** de Lucasfilm. Beaucoup de dirigeants souhaitent réaliser au moins une acquisition dans leur carrière, cependant beaucoup d'alliances ou d'acquisitions échouent. Une des raisons principales de l'échec **est l'absence de création de valeur**. Nous définissons la **création de valeur** comme

étant « l'augmentation de la valeur économique et/ou sociale induite par une activité découlant de la mise en œuvre d'un choix stratégique » (Nicolas Neysen, 2016). Pour expliquer pourquoi certaines entreprises en créent plus que d'autres, l'approche par les ressources et les compétences est utilisée. « Seules les entreprises qui disposent de ressources et de compétences rares, inimitables et substituables sont susceptibles de détenir un avantage concurrentiel » (Frédéric Levy, 2017).

Dans le cadre de l'acquisition de Lucasfilm par Disney « chacune de nos acquisitions stratégiques a généré de nouvelles opportunités et un potentiel créatif énorme pour l'ensemble de notre société et nous sommes ravis d'ajouter Lucasfilm et sa franchise Star Wars avec son univers de 17000 personnes, Star Wars offre une inspiration et des possibilités infinies et nous allons déjà de l'avant pour un nouveau long métrage Star Wars Episode 7 qui sortira en salles en 2015 et d'autres longs métrages sont prévus ainsi que des émissions de télévision, des jeux, des figures, DVD's, des livres.. et une présence accrue de Stars Wars dans nos parcs à travers le monde » (Jérôme Barthelemy, 2006) La valeur ajoutée de Disney est la présence des personnages de Star Wars par exemple dans les films, dans les parcs, dans les dessins animés. Cela pourra inciter les enfants, les adolescents, les adultes à faire un lien entre les différents produits de Disney par exemple film, parcs d'attractions, jeux, et pas seulement l'un ou l'autre.

Nous remarquons dans toutes nos lectures que les auteurs lient acquisitions, fusions, alliances avec synergie. Selon la définition de Frédéric Levy (2017) « une synergie correspond à la situation où les chaînes de valeur de plusieurs divisions présentent au moins un maillon commun : leur performance combinée est alors supérieure à la somme de leurs performances individuelles » (Frédéric Levy, 2017).

3.2. Les motivations.

La première question que le lecteur peut se poser concernent les motivations qui ont fait que Walt Disney rachète Lucasfilm.

Elles sont de trois ordres : motivation stratégique, financière, des capitaux internes.

3.2.1 Motivations stratégiques

Les Motivations stratégiques sont de trois type : **l'extension stratégique, la consolidation stratégique, les ressources et les compétences.**

Elles améliorent la situation globale de l'entreprise et justifient les diversifications. Nous reviendrons sur les diversifications plus tard dans notre travail

La différence entre une motivation stratégique d'extension ou de consolidation est très marquée. Dans la première, les fusions et les acquisitions **sont utiles pour étendre l'organisation** en termes d'offre, de marché ou bien encore de localisation géographique. La seconde, est utilisée **pour renforcer** la position d'une entreprise sur le marché.

Chez Walt Disney et Lucasfilm, il s'agit non seulement d'une extension stratégique, ce qui signifie que Walt Disney va rentrer dans un nouveau marché à savoir le marché du divertissement de films notamment avec Star Wars et Indiana Jones, mais également d'une consolidation de sa position dans le marché du divertissement et des médias.

Les fusions et les acquisitions permettent d'augmenter les compétences (qui sont les activités à travers lesquelles une organisation déploie ses ressources) et les ressources d'une entreprise (ce qu'elle détient ou est capable de mobiliser si nécessaire). Walt Disney a choisi d'acquérir Lucasfilm afin de pouvoir utiliser les nouvelles compétences notamment dans la création de nouveaux films, la sortie d'un nouveau Star Wars par exemple.

Si Disney n'avait pas acheté Lucasfilm, un concurrent l'aurait fait et cela aurait porté préjudice à Disney car, il n'aurait plus pu utiliser le thème de Star Wars dans ses parcs d'attraction. Disney connaissait Lucasfilm très bien, il a réalisé précédemment une alliance avec lui et a saisi l'opportunité d'acquérir Lucasfilm.

3.2.2. Motivations financières.

Les motivations financières concernent l'utilisation optimale des ressources financières. Disney a eu pour la deuxième fois, en 2012, une année record en termes de performance c'est dû à l'amélioration net de chacun des secteurs de groupe Walt Disney : « L'exercice 2012 a été une année passionnante de performance record, ainsi que d'innovation et de la créativité, pour Walt Disney Company. Pour la deuxième année consécutive, Disney a réalisé un bénéfice net, un chiffre d'affaire par action record. Au cours de l'année 2012 le bénéfice net pour nos actionnaires a atteint le sommet de 5,7 milliards de dollars, en hausse de 18% par rapport à l'exercice précédent » (<https://www.thewaltdisneycompany.com/wp-content/uploads/2015/10/2012-Annual-Report.pdf>)

3.2.3. Les motivations managériales.

Les acquisitions servent parfois les intérêts des dirigeants d'entreprise plutôt que ceux des actionnaires. Ces motivations managériales peuvent être de deux types : les ambitions personnelles et l'effets de mode.

3.2.3.1. Les ambitions personnelles.

En acquérant Lucasfilm, cela permet à Rob Iger, le PDG de Disney, **d'avoir une prime sur sa rémunération de 17,3 millions de dollars et 16,5 millions de dollars en stocks options en 2012.** Son salaire est sujet à des discordes entre les actionnaires et le groupe. 42% ont voté contre le projet de sa rémunération. Par la suite en 2013, il sera revu à la baisse car ses objectifs n'ont pas été dépassés de façon aussi importante qu'en 2012, année où l'acquisition a joué un rôle important et lui avait permis de dépasser ses objectifs de 150%. Son contrat a cependant été prolongé à deux reprises. L'acquisition de Lucasfilm y est pour quelques choses.

3.2.3.2. L'effet de mode.

Un dirigeant d'entreprise d'une telle ampleur qui ne réalise pas de fusion est mal vu par les actionnaires, ils craignent que leur entreprise ne laisse passer des opportunités. Dans la période de fusion et d'acquisition dans laquelle nous nous trouvons, les entreprises trop prudentes sont critiquées et interpellées car les actionnaires les jugent trop conservatrices.

3.3. La diversification.

Une entreprise a **quatre orientations de développement stratégique : la création de nouveaux produits et services, la pénétration de marché, le développement de marché et la diversification conglomérale** (matrice d'Ansoff)

La diversification « consiste à élargir la gamme de produits ou de marchés sur laquelle intervient une organisation » (Frédéric Fréry, 2017). Nous distinguons la diversification liée dont les activités présentent des points communs avec les activités existantes et la diversification conglomérale dans ce cas, les activités développées ne présentent aucun lien avec celles existantes.

Disney en rachetant Lucasfilm a réalisée une diversification liée, les activités de Lucasfilm ont comme point commun le divertissement

Dans une diversification liée, nous avons des synergies entre les activités des entreprises. D'après l'auteur Frédéric Fréry, (2017) « une synergie correspond à la situation où deux domaines d'activité stratégique (DAS) ou plus sont complémentaires, de telle manière que leurs performances combinées sont supérieures à la somme de leurs performances individuelles » (Frédéric Fréry, 2017).

3.3.1 Les facteurs de diversification.

Lorsqu'une entreprise décide de se diversifier, elle peut le faire de différentes façons. Nous reprenons les facteurs de diversification que Disney utilise.

1. Les économies de champ : une entreprise applique ses ressources et ses compétences à une nouvelle activité.
2. La logique dominante : les managers du siège de Disney possèdent des compétences dans différents domaines d'activités comme la création des personnages, des films, des DVD, les capacités de créer les synergies entre les domaines d'activités (films, personnages, livres...). D'autre part, Disney utilise ses compétences en matière de

négociation dans l'achat de matières premières sans pour autant partager ses ressources avec le niveau opérationnel. Nous définissons la logique dominante comme étant « désigne les compétences de sa direction générale qui bénéficient à son portefeuille de DAS (domaine d'activité stratégique). Les managers du siège peuvent en effet détenir des compétences utiles à des DAS qui ne partagent pourtant aucune ressource au niveau opérationnel » (Frédéry Fréry, 2017).

3. Le pouvoir de marché : la diversification des multiples activités de Disney lui permet d'accroître son pouvoir vis-à-vis de ses concurrents (les parcs d'attractions, Sony, les films). Elle effectue cela de deux manières : d'une part ses domaines activités sont tellement vastes que cela lui permet de dissuader ses rivaux de toutes manœuvres agressives. Et d'autre part l'offre qu'elle propose est tellement diversifiée que cela décourage ses rivaux - Six flags par exemple ne possède que des parcs d'attractions

-
Elle peut aussi subventionner une activité moins rentable ou en développement avec le surplus d'une autre. Disney en sortant le dernier film de Star Wars qui a été un succès sans précédent a réalisé des bénéfices qu'elle a pu injecter par exemple dans ses parcs d'attraction ou dans la création de nouveaux personnages.

4. La répartition des risques est aussi une manière de se diversifier.
5. Les ambitions des dirigeants : comme nous l'avons mentionné au travers de nos lectures, nous constatons que Rob Iger a l'habitude de faire des acquisitions, cela lui donne l'opportunité d'augmenter son package salariale ainsi que sa notoriété.

Dans une fusion ou dans une acquisition, ce qui est important c'est de **réaliser des synergies**.

Vue son importance, nous abordons ce sujet de façon plus détaillée.

Nous constatons que Walt Disney bénéficie

1. Des synergies d'économie de similarité, les familles sont le public cible de Walt Disney et les films de Stars Wars s'adressent également à celles-ci.

2. Des synergies d'économie de complémentarité, il existe, dans les parcs de Walt Disney, un lien entre par exemple le film Star Wars et les personnages de Stars Wars « Nous allons de l'avant avec un nouveau long métrage pour poursuivre la saga épique. Star Wars épisode 7 sortira en salles en 2015 et d'autres longs métrages sont prévus, ainsi que des émissions de télévision, de jeux, des marchandises et une présence accrue de Star Wars dans nos parcs à travers le monde » (<https://www.thewaltdisneycompany.com/wp-content/uploads/2015/10/2012-Annual-Report.pdf>).

Les synergies d'économie, elles peuvent être de trois **types tangible, intangible et de compétences**. Disney et Lucasfilm possèdent des synergies d'économie tangible comme les matières premières qui peuvent être exploitées en commun comme les ordinateurs qui seront nécessaire pour la création : des films, des personnages ainsi que pour les livres. Intangible par la marque Stars Wars utilisé dans les films et dans les personnages des parcs Walt Disney.

Au niveau des compétences, le savoir-faire pour réaliser notamment des films qui touchent tous les publics (enfants, adolescents, adultes aussi), permet de garder un lien fort, qui donne l'envie d'aller dans les parcs d'attractions. Pour cela, il faut avoir des compétences marketing très élevées.

Une autre compétence non négligeable qui crée une synergie : Disney sait parfaitement ce que veut le public aux USA, en Belgique, en France, en Chine ..., il exploite cela dans les films et dans les autres domaines d'activités.

Les synergies d'économie ont du sens seulement quand il y a market failure « Economic synergies (and thus related diversification) make sense only when there is a market failure » (Teece, 1980)

Les synergies se manifestent par le fait que les chaînes de valeurs des deux entreprises partagent un ou plusieurs maillons. La chaîne de valeur est développée par Porter et représente les différentes étapes permettant à une entreprise d'obtenir une offre valorisée par ses clients. Pour les dirigeants, elle leur permet de savoir quelles activités créent de la valeur

ajoutée. Nous distinguons les fonctions primaires de la **chaîne de valeur et les fonctions de soutien**.

Les fonctions primaires concernent **les approvisionnements, la production, la logistique, la commercialisation et les services**. Elles sont impliquées dans **la création de la valeur** et assurent la disponibilité des produits et les services aux consommateurs.

- **Approvisionnements** : nous définissons l'approvisionnement comme étant le processus permettant d'acquérir les ressources nécessaires (par exemple les matières premières) à la production des biens et des services. « à ce niveau-là, la création de valeur repose avant tout sur la sélection des matériaux, composants, ou sous-ensemble qui seront valorisés par le client final » (Frédéric Levy, 2017). Disney a besoin d'un nombre important de matières premières dans ses parcs d'attractions, ses livres, ses jouets, DVD et maintenant avec Lucasfilm, elle peut utiliser des matières qu'elle possédait auparavant. La valeur ajoutée pour le client, réside dans la sélection des matières premières notamment pour créer les films Stars Wars, de même que pour la création de ses personnages Star Wars dans les parcs d'attraction.
- **La production** : transforme les matières premières pour obtenir un produit fini ou un service. Cela regroupe les opérations d'assemblage et de transformation. La production des différentes activités et produits de Disney est importante notamment dans les films. Pour le film Star Wars, il a fallu produire les décors, les personnages, le tournage, ce qui ne se fait pas facilement et prend du temps. Certaines opérations peuvent être utilisées pour différentes activités. C'est une étape cruciale, elle apporte sa valeur au travers de sa qualité perçue par le client.
- **La logistique** : comprend la manutention, la gestion des stocks, le transport, la livraison. Lorsque les consommateurs se rendent dans un parc attraction, les figurines de Star Wars doivent être en stock, ce qui permettra aux clients de repartir directement avec un souvenir, c'est une valeur ajoutée, qui assurera le lien entre la figurine, les parcs, les films, les BD. Un autre point important, concerne la temporalité : les personnages sont placés dans le parc en même temps qu'ils apparaissent lors de la première sortie du film.

- La commercialisation : comprend le marketing et la vente. Disney possède des compétences très élevées en marketing ce qui permet de cibler tous les publics depuis l'enfant jusqu'à l'âge adulte. Il est également possible d'acheter les produits et les services sur internet, que ce soit pour aller au cinéma, aux parcs d'attractions, ou se procurer les figurines, les jeux, les souvenirs.
- Services : la personnalisation des services offerts par Walt Disney grâce aux rachats notamment de Lucafilm, de Pixar... les films, les attractions, les jouets sont constamment adaptés aux désirs des consommateurs.

En plus des activités primaires de la chaîne de valeur, nous avons aussi les fonctions de soutien, de support qui ont deux objectifs : assurer l'efficacité et l'efficacite des fonctions primaires.

Les activités de soutien sont : **le développement technologique, la gestion des ressources humaines, l'infrastructure.**

- Le développement technologique : Une compétence interne importante de Lucasfilm et Walt Disney réside dans l'utilisation des outils technologiques « grâce à l'utilisation novatrice de la technologie » (<https://www.thewaltdisneycompany.com/wp-content/uploads/2015/10/2012-Annual-Report.pdf>) ou encore « la technologie demeure l'une de nos priorités principales parce qu'elle transforme pratiquement tous les aspects de nos activités, au fur et à mesure que les consommateurs changent leur façon d'utiliser les médias et d'interagir avec le monde qui les entourent » (<https://www.thewaltdisneycompany.com/wp-content/uploads/2015/10/2012-Annual-Report.pdf>) Il s'agit d'une compétence fondamentale, la technologie et son utilisation détiennent le plus haut niveau de distinctivité. Elle associe les ressources et les compétences. A savoir les ressources, les nouvelles technologies et les compétences des personnes talentueuses qui fabriquent les films, les attractions.
- La gestion des ressources humaines : est une compétence interne non négligeable dans la recherche de personnes talentueuses pour créer des personnages, des films.

La gestion des ressources humaines est étroitement liée à l'utilisation des technologies nouvelles aussi bien pour les films que pour les attractions et les jouets

Ce que nous pouvons constater est que Walt Disney a évalué de façon claire les objectifs et les bénéfices d'une potentielle initiative de synergie « Clarifying the objectives and benefit of a potential synergy initiative is the first and most important discipline in making sound decision on synergy », (Goold & Campbell, 1995). Ce qui permet aussi à Disney de réussir son acquisition avec Lucasfilm

« When executives manage synergy very well, it can be a boon, creating additional value with existing resources » (Goold & Campbell, 1995)

Quand nous avons une déficience de marché, c'est à ce moment-là que les synergies économiques ont un sens. La question clé à se poser, est de savoir si les activités des deux entreprises sont mieux exploitées en interne grâce à une diversification ou bien s'il est plus judicieux de les gérer de manière externe avec des sociétés indépendantes. Dans ce cas, de Disney et de Lucasfilm nous avons une diversification liée.

La déficience de marché : Lorsque Georges Lucas décide de vendre Lucasfilm, il y a eu une déficience de marché en effet si Rob Iger ne faisait pas l'acquisition de Lucasfilm, un autre compétiteur l'aurait faite et cela aurait eu des conséquences pour Disney notamment de ne plus pouvoir utiliser les personnages de Star Wars dans ses parcs d'attraction, dans ses DVD, dans ses livres.

Nous nous posons la question de savoir quelles sont les activités génératrices de performances.

3.4. Les activités génératrices de performances.

Nous en distinguons cinq à savoir : **la cohérence, la mise en œuvre des synergies, la mise à disposition de services centraux et des ressources.**

La cohérence : la direction de Disney a donné son intention stratégique, cela signifie son ambition à long terme et son aspiration sont de se diversifier dans le domaine du divertissement et des médias.

La mise en œuvre des synergies : la direction de Disney facilite la coopération et les partages entre ses différents domaines d'activités. Nous en avons la preuve en effet dans le film Star Wars, nous avons les personnages et nous les retrouvons dans les parcs d'attractions

La mise à disposition des services centraux : « le siège peut utiliser sa capacité d'investissement et fournir des services par exemple en terme de gestion des ressources humaines, de gestion de trésorerie, de fiscalité, qui une fois centralisés bénéficient d'une échelle suivante pour construire une véritable expertise, les services centraux possèdent également des capacités de négociations auprès de ses fournisseurs et peuvent tisser des relations avec d'autres entreprises dans le cadre de la définition d'alliances » (Frédéric Fréry, 2017). Chez Disney, grâce à ses services centraux, l'entreprise peut profiter des prix avantageux auprès de ses fournisseurs, les matières premières sont parfois les mêmes dans plusieurs domaines d'activités comme par exemple le papier, les ordinateurs, ... Disney en acquérant plusieurs sociétés à une gestion des ressources humaines qui doit être optimale.

3.5. La capacité stratégique.

La capacité stratégique comprend **l'ensemble des ressources et des compétences** qu'une entreprise possède et qui vont lui permettre d'avoir un avantage concurrentiel et d'assurer sa pérennité.

En plus des ressources et des compétences, dans la capacité stratégique, nous trouvons les capacités dynamiques, les capacités de seuils, les capacités distinctives

3.5.1 Les capacités dynamiques.

Les capacités dynamiques selon David Teece (1980) « sont nécessaires pour le bon développement de l'organisation ». Si la capacité stratégique n'évolue pas avec le temps à ce moment-là, cela peut se révéler très handicapant pour une société, il est donc fondamental pour une entreprise de repérer les nouvelles opportunités. Rob Iger a bien compris cela, et a saisi l'opportunité qui se présentait à lui, à savoir, le rachat de Lucasfilm et comme il avait des ressources financières disponibles il a investi dans cette entreprise

3.5.2 Les capacités de seuils

Les capacités seuils : sans ces capacités, une entreprise n'est pas capable de survivre dans un environnement concurrentiel. Elles ne créent cependant pas un avantage concurrentiel, seules les capacités distinctives peuvent en produire.

3.6.Vrin

Nous avons constaté que Walt Disney a **utilisé quatre critères (valeur, rareté, inimitabilité, non substituabilité) pour déterminer sa capacité stratégique distinctive cela signifie qu'elle procure un avantage concurrentiel.**

V : comme valeur « toute organisation qui recherche un avantage concurrentiel doit impérativement répondre aux attentes de ses clients. La création de valeur pour les clients peut sembler un point évident mais dans la pratique, on la néglige trop souvent pour se préoccuper avant tout d'efficacité opérationnelle, de réduction des coûts ou de rentabilité pour les actionnaires » (Frédéric Fréry, 2017). Walt Disney avec le rachat de Lucasfilm crée de la valeur ajoutée; de la part des clients, il y a une véritable attente de retrouver un lien entre les films, les parcs d'attractions. « We also expect to utilize Stars Wars in others businesses including Parks&Resorts, in games and in our television business » (Press Release, <http://thewaltdisneycompany.com/disney-news/press-release-2012/10/disney-acquire-lucasfilm-ltd>). Les consommateurs veulent « retrouver un contenu d'une qualité exceptionnelle pour les familles, rendre ce contenu plus attrayant et accessible grâce à l'utilisation novatrice de la technologie » (<https://www.thewaltdisneycompany.com/wp-content/uploads/2015/10/2012-Annual-Report.pdf>). Il faut se poser la question: la capacité stratégique permet-elle à Disney d'exploiter une opportunité externe comme de répondre à une demande du marché et des clients. Disney et Lucasfilm possèdent une capacité stratégique qui a de la valeur, elle correspond à une demande des familles, celles-ci se retrouvent dans les parcs d'attractions les personnages de Star Wars.

De plus, « une offre génératrice de valeur doit être obtenue à un coût qui permet à l'organisation de dégager une marge, une ressource ou une compétence peut donc dégager un avantage concurrentiel uniquement si elle génère de la valeur supérieure à ses coûts » (Frédéric Fréry, 2017). Selon Jay Rasulo, (2006) vice président directeur et chef de la direction de la société Walt Disney « Nous sommes dans une position unique pour maximiser la valeur de la PI de Lucasfilm d'une manière qui peut générer une valeur substantielle pour nos actionnaires au-delà du prix d'achat»

R : comme rareté c'est une capacité stratégique qui n'est possédée que par une seule ou quelques entreprises. Disney et Lucasfilm possèdent des capacités stratégiques qui sont rares comme les brevets que ces deux sociétés ont et les personnes talentueuses qui créent les films, les personnages - comme le mentionne Robert A. Iger, Chairman and Chief Executive Officer (2012) « Drive by a tremendously talented creative team, Lucasfilm's legendary Star Wars franchise has flourished for more than 35 years ». Disney et Lucasfilm sont des marques très fortes, les acquisitions que Disney a réalisé comme Pixar, Marvel sont aussi des exemples d'utilisation judicieuse de la rareté.

Nous pouvons dire que les ressources et les compétences de Disney et de Lucasfilm sont rares, qu'elles possèdent donc un avantage concurrentiel.

I : Inimitabilité d'une ressource ou d'une compétence : réside dans les faits que les concurrents éprouvent des difficultés à copier ou à obtenir des savoirs-faire ou des créations provenant d'une autre entreprise. Il est très difficile de copier les personnages de Walt Disney et les films de Lucasfilm, ce sont des éléments tellement forts, avec de telles campagnes publicitaires, des univers particuliers et des brevets protégés ; tous ces éléments renforcent l'identification aux personnages, aux films.

Trois barrières principales existent : la complexité, l'ambiguïté causale, les brevets. Elles freinent et empêchent les concurrents d'imiter les ressources et/ou les compétences. Plus, les barrières sont nombreuses, plus les concurrents auront du mal à copier ou à imiter les ressources et/ou les compétences.

Les trois barrières sont :

1. La complexité : si on veut imiter la création des personnages et des films de Walt Disney, ce sera très difficile car cela nécessite un savoir-faire exceptionnel.
2. Ambiguïté causale : les concurrents ont du mal à identifier les causes de l'avantage concurrentiel de Walt Disney et de Lucasfilm.
3. Brevets qui protègent juridiquement « In this transaction we will acquire rights to the star Wars and Indiana Jones franchises important pour l'historique » comme le mentionne Jay Rasulo Senior Executive Vice President and CFO the Walt Disney Company.

Walt Disney et Lucasfilm possèdent de nombreuses ressources et compétences qui sont inimitables.

N : comme non-substituable : pour le moment les compétences et les ressources ne sont pas substituables mais dans le futur, il se pourrait qu'elles le deviennent compte tenu de la concurrence importante dans les domaines des nouvelles technologies.

Pour définir si une entreprise à un avantage concurrentiel et les conséquences économiques impliquées, nous utilisons le tableau ci-dessus

Valuable	Rare	Costly to Imitate	Non-Substitutable	Competitive implications	Economic Implications
No				Disavantage	Below Normal
Yes	No			Parity	Normal
Yes	Yes	No		Temporary advantage	Above normal
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained advantage	Above normal

Nous pouvons dire que Walt Disney a un avantage concurrentiel qui est substantiel et qu'il est aujourd'hui au-dessus de la normale

Source du modèle : (voir Johnson et al.,2014, p95)

Capacité stratégique : Le rachat de Disney par Lucasfilm

Si nous regardons les effets cumulatifs des critères valeur, rareté, inimitable, non-substituable nous constatons que Disney et Lucasfilm possèdent une capacité stratégique qui remplit les trois premiers critères.

Valuable	Rare	Costly to Imitate	Non-Substitutable	Competitive implications	Economic Implications
Yes	Yes	No		Temporary advantage	Above normal

Nous pouvons dire que Walt Disney a un avantage concurrentiel qui est substantiel et qu'il est aujourd'hui au-dessus de la normale

Source du modèle : (voir Johson et al.,2014,p95)

Capacité stratégique : les investisseurs

Valuable	Rare	Costly to Imitate	Non-Substitutable	Competitive implications	Economic Implications
Yes	No			Parity	normal

Source du modèle : (voir Johson et al.,2014,p95)

Capacité stratégique : les compétences de Disney pour créer des synergies afin que les familles puissent retrouver des personnages du film dans les parcs d'attractions

Valuable	Rare	Costly to Imitate	Non-Substitutable	Competitive implications	Economic Implications
Yes	Yes	No		Tempory advantage	Above normal

Source du modèle : (voir Johson et al.,2014,p95).

Les compétences de Disney pour créer des synergies vont permettre aux clients de retrouver dans les parcs d'attractions les personnages des films

Valeur : véritable attente de la part des clients de retrouver des personnages de Star Wars dans les parcs, dans les DVS.

Rare : les personnes qui ont créé ces synergies sont talentueuses. Il n'y a pas d'autres entreprises présentes dans le divertissement et les médias qui créent de telles synergies

Inimitabilité : il est difficile de savoir quelles compétences Disney utilisent pour créer ces synergies.

Capacité stratégique : la création des personnages

Valuable	Rare	Costly to Imitate	Non-Substitutable	Competitive implications	Economic Implications
Yes	Yes	No		Temporary advantage	Above normal

Nous pouvons dire que Walt Disney a un avantage concurrentiel qui est substantiel et qu'il est au-dessus de la normal.

Chapitre 4 : Conclusions

Les contributions théoriques.

1. Selon l'article « Synergy Source, Target autonomy and integration in acquisition », (Akbar Zaheer, March 2013) des recherches ont montré qu'une intégration implique le départ, la perte de l'autonomie des dirigeants ou encore nous trouvons dans le même article « la recherche traite souvent l'autonomie et l'intégration comme des extrémités opposées au continuum» Cependant dans la press release, nous pouvons lire que « Kathleen Kennedy, coprésidente actuelle du conseil de Lucasfilm deviendra présidente du Conseil de Walt Disney Studio, <http://waltdisneycompany.com/Disney-news/press-release/2012/10/disney-acquire-lucasfilm-ltd> ». De plus, elle sera responsable de la marque Star Wars, travaillant directement avec les lignes d'affaires mondiale de Disney pour construire, intégrer davantage et maximiser la valeur de cette franchise mondiale. Nous pouvons encore lire dans cet article que « Mme Kennedy agira à titre de productrice exécutive pour les nouveaux longs métrages de Star Wars avec Georges Lucasfilm comme consultante». Ces deux articles, montrent des positions différentes. Walt Disney avant de racheter Lucasfilm avait fait des alliances avec celui-ci dont il connaissait les travailleurs, et savait qu'il avait à faire à des personnes extrêmement talentueuses. Si ces personnes talentueuses quittaient Walt Disney, cela aurait été préjudiciable à celui-ci. L'article « Synergy Sources, Target autonomy and integration in acquisitions », (Akbar Zaheer 2013) n'a probablement pas prit en compte les entreprises qui font des alliances avant de réaliser des acquisitions.
2. Dans l'article « When to ally – when to acquire », (Jeffrey H. 2009), il est mentionné que pour se développer « les entreprises doivent développer leur capacité à réaliser à la fois des acquisitions et des alliances si elles veulent se développer ». Le livre « explique qu'une entreprise a plusieurs moyens pour se développer la croissance interne, l'acquisition, les fusions, alliances et partenariats » (Frédéric Fréry and al, 2017). L'article « When to ally – when to acquire » ne mentionne pas la croissance interne. Il est crucial pour une entreprise avant de choisir la croissance interne ou

l'acquisition, ou l'alliance de se poser des questions à savoir l'urgence d'acheter, collaborer ou de faire soi-même

	Faire soi-même : croissance interne	Collaborer : alliances	Acheter : fusions & acquisition
Urgence	Lent	Rapide	Très rapide
Incertitude	Vente difficile en cas d'échec	Perte partagée, possibilités de rachat	Si échec possibilité de revente mais souvent à perte
Capacité stratégique intangibles/compétence	Cohérence dans la culture	Problème de culture et de contrôle	Problème de culture et d'évaluation

Source : « Stratégique Frédéric Fréry and al, Pearson, 11^{ième} édition, chapitre 11, p438 »

Si une entreprise se trouve dans une situation qui n'est pas urgente, si les compétences et les ressources nouvelles peuvent être développées sous la forme d'un isolat alors la croissance interne permet de créer des nouvelles activités dans un environnement culturel existant, ce qui évite le risque d'incompatibilité culturelle.

3. Selon l'auteur de l'article « M&A : The one thing you need to get right by Roger.L.Martin, June 2016, Harvard Business Review p43 », l'acquisition de Marvel, Pixar, Lucasfilm a détruit 10 milliards de dollars de valeur pour les actionnaires et que « Pixar n'avait pas besoin de Disney, mais que Disney avait besoin de Pixar. Ses plus grands succès dans le domaine de l'animation au cours de la décennie ont été ses projets de coentreprise avec cette société, M&A : The one thing you need to get right by Roger.L.Martin, June 2016, Harvard Business Review p43 ».

Cependant, dans l'article de Jérôme Barthélemy « Création et appropriation de la valeur dans le partenariat, le cas Disney Pixar, », nous trouvons une analyse longitudinale du cas de Disney-Pixar. Jérôme Barthélemy a recueilli l'ensemble des

articles parus entre 1991 et début 2006 dans les principaux quotidiens généralistes (le monde, le figaro, libération) et dans les rapports annuels des entreprises et les informations figurant sur leur site internet. « Au moment des négociations avec Disney Pixar est mal en point, en 1991, le partenariat Walt Disney est le seul moyen pour Pixar de sortir de la faillite, Création et appropriation de la valeur dans le partenariat, le cas Disney Pixar, Jérôme Barthélemy ». Le contrat est à l'avantage de Pixar, ce qui est en contradiction « Pixar n'avait pas besoin de Walt Disney, M&A : The one thing you need to get right by Roger.L.Martin, June 2016, Harvard Business Review p43 ». Hors, comme le mentionne l'article précédent, Pixar avait besoin de Disney. En 1997, un rééquilibrage a lieu en faveur de Pixar. Le premier film réalisé dans le cadre du nouveau contrat est 1001 pattes sorti en 1998 est un grand succès avec des recettes de 363 millions de dollars pour un budget de 45 millions de dollars. D'autres succès : Toy Story, Toy Story 2, Monstres et Cie, Monde Mémo, le Roi Lion suivront.

Pixar devient une société rentable avec une marge de 52% en 2004. Disney ne peut pas se passer de Pixar et vice versa. Ce que nous pouvons dire c'est qu'il est vrai que le 2 février de cette année-là, le titre de Pixar augmente de +3,4% en bourse et celui de Disney diminue -1,84% que le 3D de Pixar est le futur et que la 2D de Walt Disney disparaît. Disney est devenu dépendant de la créativité de Pixar. Par ailleurs, Pixar n'a pas de réseau de distribution, ni de compétences marketing, Pixar n'est pas capable de financer le film d'animation qu'elle propose, Disney est capable de le financer. Donc les deux sociétés ont besoin des compétences l'une de l'autre.

Concernant Lucasfilm « l'acquisition de Lucasfilm fait suite aux acquisitions très réussies de Pixar, Marvel par Disney, press release <http://the-walt-disneycompany.com/disney-news/press-releases/2012/10/disney-acquire-lucasfilm-ltd> »

La différence entre les deux articles est que l'un prend en compte une durée temporelle plus limitée et l'autre élargit sa période d'analyse (15 ans).

Les trois principales que nous pourrions formuler à l'intention des managers qui souhaiteraient effectuer une fusion sont :

1. Garder les personnes clés lors de l'acquisition. Dans nos lectures, nous avons pu constater que lorsque les entreprises maintiennent les personnes clés de la cible cela contribue à créer un facteur de succès important lors d'une acquisition. En effet, ces personnes ont des compétences et un savoir-faire qui est extrêmement important pour l'acheteur. Quand elles partent, leurs compétences s'en vont et elles risquent d'utiliser leurs compétences et leurs savoir-faire ailleurs, par exemple, chez les concurrents. Il faut veiller à ce qu'elles restent et qu'elles continuent à s'investir dans l'entreprise en leur donnant par exemple la même fonction dans la nouvelle entreprise ou une fonction plus importante. Par exemple Disney garde Kathleen Kennedy et les personnes extrêmement talentueuses de Lucasfilm. Pour créer un film comme Star Wars, cela nécessite des compétences et un savoir-faire difficilement reproductible. Le succès de Star Wars dans le passé était incontestable et comme Disney voulait sortir un nouveau Star Wars, et en faire un succès, il se devait de garder les mêmes personnes pour éviter la perte de compétences, de savoir-faire ce qui aurait été dramatique pour Disney. Le fait que les personnes sont restées a contribué au succès du nouveau Star Wars. Grâce cela, les ventes des produits Star Wars ont pu augmenter.
2. Les capacités distinctives sont nécessaires pour obtenir un avantage concurrentiel et une performance supérieure. Pour réaliser cela, une entreprise doit faire différemment que ses concurrents, procéder d'une façon autre dans sa façon de communiquer, d'attirer les clients par exemple ou bien offrir d'autres produits, d'autres services. Il y a quatre critères pour déterminer si une compétence ou une ressource procure un avantage concurrentiel. Il s'agit de sa valeur, de sa rareté, de son inimitabilité et de sa non-substituabilité. Si la compétence ou la ressource ne crée pas de la valeur pour le client final, cela veut dire qu'elle ne se procure pas un avantage concurrentiel. La rareté de la ressource ou de la compétence, il faut qu'elle soit possédée par une seule ou quelques entreprises, si plusieurs la possède à ce moment-là, il n'y a plus d'avantage concurrentiel également. L'inimitabilité d'une ressource ou d'une compétence est très importante : il y a trois méthodes pour voir si une compétence peut être imitable ou pas.

- a. La complexité : plus une compétence ou une ressource est complexe moins les concurrents arriveront à la reproduire et plus elle sera un avantage concurrentiel
 - b. Ambiguïté causale : il faut que les concurrents ne décèlent pas ce qui est la cause de l'avantage concurrentiel.
 - c. Brevets : ils protègent juridiquement l'entreprise et donc peuvent être un avantage concurrentiel.
3. Il faut respecter les différences culturelles et organisationnelles, faire attention aux chocs des mentalités, ne pas imposer une culture, une mentalité unique ou des procédures de travail unique. Les entreprises possèdent des compétences et des ressources qui peuvent être inimitables, non substituables, rares et qui ont une valeur. Ces compétences sont dans cerveau des collaborateurs, si on impose une culture, une manière de faire, nous allons avoir que les collaborateurs les plus talentueux risquent de partir à la concurrence ou de créer leur propre société et ce qui augmenterait le nombre de rivaux.

L'élaboration de ce travail nous a permis de développer un certain nombre de compétences, nous n'avions jamais eu l'occasion de rédiger un travail de recherche aussi long, avec de nombreuses références. Nous avons appris à organiser nos idées d'une façon cohérente et intelligente, à synthétiser des documents et rechercher les lignes directrices des différents documents que nous avons lu.

Nous avons veillé à effectuer une recherche dans un esprit critique et à l'occasion nous avons pu approfondir notre anglais par des lectures scientifiques.

Si nous avions disposé de plus de temps, nous aurions aimé étudier les acquisitions de Marvel et de Pixar de façon plus approfondie afin de pouvoir les confronter à l'acquisition de Lucasfilm et dégager les similitudes et les différences entre ces acquisitions.

Références :

- Campbell et al, (1995), « Corporate Strategy : Which businesses belong in a parent's portfolio », *Harvard Business Review*, pp120-132
- David J. et al, (1998), « Creating Corporate advantage », *Harvard Business Review*, pp72-82
- Jeffrey H. et al, (2009), « When to ally – when to acquire », *Harvard Business Review*, pp109-115
- Goold M. et al, (1998), « Desperately Seeking Synergy », *Harvard Business Review*, pp130-143
- Halebian et al, (2009), « Taking Stock of What We Know About Mergers and Acquisitions : A review And Research Agenda », *Journal of Management*, pp465-495
- Kruchlen et al, (2012), « How to access the corporate parenting strategy ? A conceptual answer », *Journal of Business Strategy*, vol33, pp4-17
- Roger.L Martin et al, (2016), « M&A : The One Thing You Need to Get Right » *Harvard Business Review*, pp43-48
- Teece David J., (1980), « Economies of scope and the scope of the enterprise », *Journal of Economic Behavior and Organisation*, pp224-246
- Teece David J. (1982) « Towards and Economic : Theory of the multiproduct firm », *Journal of Economic Behavior and Organisation*, pp40-61
- Van Mannen J., (1979), « Fact of Fiction in Organizational Ethnography », *Administrative Sciences Quarterly* Vol 24, pp539-550
- Zaheer A. et al (2011), « Synergy Source, Target, Autonomy, and Integration in Acquisition », *Journal of Management*, pp604-627.
- Zhou Y.M et al (2011), « Synergy, Coordination Costs and Diversification choices », *Strategic Management Journal*, pp624-638.
- Meier O. (2012), « Intention, Mouvement et Innovation stratégique dans le cas de fusions – acquisitions », *Association de recherches et publication (Cairn)*, vol 29, pp23-38
- Briciu L. et al (2009) « Mise en perspective d'un siècle de fusions – acquisitions en Europe et aux Etats-Unis », *Managements Prospectives (Cairn)*, vol 6, pp52-73.

- Steiler D. et al (2010) « Stress et Strategies d'ajustement, analyse en situation de fusion – acquisition », *Managements Prospectives*, vol 34, pp40-62
- Harlé E. (2011), « Marier Strategie et Création de Valeur : le build up », *Andese : vie & sciences de l'entreprise (Cairn)*, n°187, pp115-118
- Chartoire R. (2015), « Plongée dans l'univers de Star Wars », *Alternatives économiques (Cairn)*, pp15-23
- Jérôme Barthelemy. (2006), « Création et appropriation de la valeur dans un partenariat, le cas Disney Pixar », *Revue Française de gestion n°164*, pp141-155
- Robert K.Yin (2018), « Case Study Research and Applications, Design and Methods », *United States of America, Sage*, pp9,13,25,28,114,126,139,36,165
- Frédéric Fréry et al, (2017), « Stratégique », France, Pearson, 11^e édition, p316,416,306-315,311,416-417
- Nicolas Neyson et al, (2016), « Stratégies des organisation – fondements et pratiques du management stratégique », Belgique, De Boeck, p232
- Johnson et al (2014), « Stratégique », Montreuil, Pierson
- PWC, « Global entertainment & Media Outlook 2018-2022 »,2018,<https://www.pwc.com/outlook/Global&entertainment&Medi/Outlook2018-2019>
- Zone de bourse, « Walt-Disney-Company-The-4842 »,<https://www.zonebourse.com/Walt-Disney-Company-4842/fondamentaux,2019>
- Bloomberg, «Star Wars \$150 BB-8 Droid Takes Stage with Aid from Disney CEO », <https://www.bloomberg.com/search?query=salaire%20PDG%20Rob%20Iger,2015>
- Walt Disney Company « The Walt Disney Company »,<https://thewaltdisneycompany.com/disney-to-acquire-lucasfilm-ltd,2012>
- Walt Disney Company « Annual Report 2012 », <http://www.thewaltdisneycompany.com/wp-content/uploads/2015/10/2012-Annual-Report.pdf,2012>

Partie II. La fusion de Cockerill Sambre

Introduction.

Nous avons choisi d'étudier l'histoire des fusions et en particulier celle de Cockerill Sambre. Une entreprise a deux possibilités de croissance : interne ou externe. Dans le cas d'une croissance interne, l'entreprise développe des stratégies à partir ses propres capacités. La croissance externe consiste, elle, en une augmentation d'activité qui est fondée sur des capacités stratégiques et des procédés qui ont été achetés à l'extérieur. Pour réaliser cette croissance, différentes possibilités existent : la fusion, les acquisitions et les alliances. Pour plus de clarté, nous allons préciser ces trois notions :

1. La fusion est une opération par laquelle deux organisations décident de mettre en commun l'ensemble de leurs capacités stratégiques et crée alors une nouvelle entité rassemblant leurs activités.
2. Dans les acquisitions, la société prend le contrôle d'une autre société.
3. Les alliances constituent un partenariat stratégique entre deux sociétés concurrentes.

Au regard de ces trois possibilités, nous pouvons déjà nous poser la question de savoir si Cockerill Sambre a réalisé une fusion ou si c'est plutôt une acquisition. D'autres questions, nous interpellent comme

- quelles sont les différentes parties prenantes et quel a été le rôle de chacune ?
- quels ont été les facteurs d'incitations ?
- quels ont été les facteurs de résistances ?
- quelles ont été les motivations de ces fusions, les synergies ?
- quels ont été les principaux résultats de cette fusion ?

Les articles sur les fusions et les acquisitions parlent de synergies : ce sont les effets bénéfiques qui sont générés par la mise en commun de plusieurs capacités stratégiques et qui procurent des performances plus élevées que si les capacités stratégiques étaient restées indépendantes. Cela nous amène à nous interroger sur la création de synergie et de valeur chez Cockerill Sambre.

Notre question de recherche portera sur la compréhension des facteurs d'incitations et de résistances lors des fusions successives.

Nous avons choisi de nous intéresser à la sidérurgie qui était un des fleurons de l'économie wallonne et principalement à Cockerill Sambre. Cette entreprise est issue de plusieurs fusions comme en 1945, fusion de SA John Cockerill et de Angleur Athus, en 1957 absorption de Sambre et Escaut, en 1970 fusion de la SA Cockerill-Ougrée-Providence avec la SA métallurgiste d'Espérance-Longdoz... pour constituer la société actuelle de Cockerill Sambre.

Les activités de Cockerill concernent en grande partie les produits plats. La sidérurgie produit et commercialise des produits plats qui sont des tôles de différentes épaisseurs (grande, moyenne, fine) laminées à chaud ou à froid et des produits longs qui sont les aciers (ronds, carrés, les profilés, les rails, accessoires de voies).

Pour réaliser ce paper, nous nous sommes basés principalement sur l'article de Michel Capron (1989) « Cockerill Sambre, De la Fusion à la Privatisation 1981-1989 »

Chapitre 1 : les différentes parties prenantes et leurs rôles

Dans ce premier chapitre, nous nous intéressons aux différentes parties prenantes qui sont les pouvoirs publics, les actionnaires privés, les syndicats, les travailleurs, les institutions publiques de crédits et la société générale de Belgique, l'association Compagnie Lambert-Frère-Cobepa, Mc Kinsey, le monde politique. Chacune des parties prenantes a un rôle bien déterminé. Normalement dans une fusion, nous avons deux acteurs. Dans le cadre, de Cockerill Sambre, nous avons une multitude d'acteurs.

1. Les actionnaires privés.

Dès la fin des années 1960 et pendant les années de crise, les actionnaires privés de la sidérurgie ont préféré limiter au maximum leur engagement dans la sidérurgie. En effet, ces groupes privés, qui sont souvent des holdings et sous-holdings, ont séparé leurs actifs financiers de leurs actifs industriels. Leurs intérêts financiers se sont progressivement interpénétrés jusqu'à atteindre, par des fusions successives, une seule société sidérurgique (Cockerill à Liège et Hainaut-Sambre à Charleroi mais l'enclave de Cockerill Providence existe encore). Comme les actionnaires privés se retirent, il faut trouver d'autres moyens financiers afin d'assainir la dette du secteur sidérurgie mais les actionnaires privés veulent le contrôle de la gestion et des décisions stratégiques. Ils préfèrent investir vers des secteurs plus rentables, accordent peu d'intérêt aux entreprises sidérurgiques et demandent de l'aide aux pouvoirs publics et à l'Etat. D'après nos recherches, les pouvoirs publics interviennent car l'industrie sidérurgique occupe un rôle prépondérant dans l'économie, elle fournit les matériaux de base qui sont nécessaires à la production de nombreux biens industriels. Le secteur de la sidérurgie emploie un nombre important de travailleurs. Laisser tomber ce secteur serait un drame au niveau social.

2. Les personnes clés.

J. Charlier qui est Président Directeur Général de Cockerill convainc Albert Frère directeur général de Hainaut-Sambre de fusionner les deux bassins sidérurgiques. Ce projet de fusion respecte les accords d'Hanzinelle et il permet de rationaliser la production de 11,2 millions à 8,2 millions de tonnes. Il répond également aux contraintes financières et stratégiques à

savoir renforcer la sidérurgie à froid à Liège pour faire face au laminoir à froid lancé par l'Arbed. Par la suite, au courant de l'année 1982, Albert Frère veut réorienter ses intérêts vers des opérations financières qui lui permettent d'acquérir une place au sein du groupe Bruxelles-Lambert. Albert Frère est un acteur privé, comme la sidérurgie va mal, il préfère investir dans d'autres sociétés plus rentables et démissionne. C'est le gouvernement qui nomme par intérim mais avec pleins pouvoirs Michel Vandestruck, le pouvoir est remis aux mains du secteur privé.

Dans l'histoire de Cockerill Sambre, plusieurs plans se succéderont, ils ont tous une trame commune à savoir

1. Un volet industriel : qui a pour but de recentrer l'entreprise sur ses points forts, à fermer les outils dépassés, à spécialiser les bassins par type de produits, à définir un programme d'investissement et à proposer des synergies.
2. Un volet financier : qui assure le financement des déficits par les pouvoirs publics et leur participation au capital.
3. Un volet social : qui envisage diverses modalités de désengagement du personnel.

Début 1983, Jean Gandois reçoit une nouvelle mission à savoir le retour de Cockerill Sambre à l'équilibre, la négociation des synergies internationales et la constitution d'une société de commercialisation des produits de Cockerill Sambre.

A la mi-mai 1983, il fait un rapport consacré au schéma industriel de Cockerill Sambre avec un volet financier et social de la restructuration à opérer.

L'idée principale du plan Gandois est la nécessité de produire en fonction des débouchés possibles et d'adapter l'outil et les coûts en fonction des besoins. Le gouvernement Martens V adopte ce plan et la commission des communautés européennes donne son accord pour une troisième tranche d'aides publiques (la première a été donnée en décembre 1981, la seconde en mars 1982).

Différents livres de stratégie d'entreprise mentionnent qu'il est fondamental de produire en fonction de la demande du marché, de la nécessité d'adapter les outils de production en fonction des besoins des clients, le plan Gandois suit ses recommandations et il n'y aura plus que deux aciéries au lieu de quatre (à Chertal et à Marcinelle) et quatre laminoirs à chaud à la place de cinq.

L'impact social du plan Gandois est très lourd, 7.900 personnes sur 22.252 perdent leur emploi (prévisions, départs naturels, reconversion)

Les coûts de la restructuration s'élèvent à 95 milliards. Jean Gandois a aussi évalué le coût immédiat de la faillite de Cockerill Sambre à 68 milliards et les coûts indirects à plusieurs dizaines de milliards.

Ce plan donne lieu à plusieurs réflexions d'une part la question de la survie de Cockerill Sambre est posée. Cette question était déjà émise par Nippon Steel et Mc Kinsey. Le programme proposé par Jean Gandois comporte de graves déficiences, la non utilisation des outils performants qui existent et la non-intégration des sociétés comme Phoenix Works ou les laminoirs.

Les hypothèses n'excluent pas l'amorce d'un démantèlement de Cockerill Sambre, ni son intégration dans une structure Bénélux centrée sur un axe Sidmar-Cockerill Sambre, Sambre-Charleroi-Arbed avec des prolongements en Allemagne au détriment de Liège, ni la reprivatisation à terme de Cockerill Sambre.

Le 26 juillet, le gouvernement décide de reprendre à son compte le plan Gandois et une mission extraordinaire est confiée à celui-ci.

Il est nommé le 5 mars 1984, délégué général du gouvernement pour une durée d'un an avec de larges pouvoirs. Sa mission est de mener à bien la restructuration de Cockerill Sambre. En novembre 1984, le gouvernement décide de créer la société Meusinvest pour le bassin Liégeois et pour le bassin de Charleroi Sambrinvest sont chargées de la promotion d'activités nouvelles.

Le plan Gandois ne suffit pas à lui seul pour combler les pertes et revenir à l'équilibre financier, malgré les fermetures prévues, les investissements réalisés, les pertes épongées par l'état.

R. Levy est nommé président et administrateur de Cockerill Sambre et annonce que la nouvelle société commerciale Steelinder, filiale à 100% aura son siège social à Couillet où les activités financières et comptables sont regroupés. La création de cette société donne lieu à 300 emplois supplémentaires. Nous pouvons nous demander si dans ce cas, nous ne sommes pas en présence de synergies qui font créer de la création de valeur notamment par la mise en commun des activités financières et comptables.

R.Lévy met en place un nouveau plan d'action qui permet de récupérer 5 milliards de dollars.

Par la suite, Jean Gandois revient et prend en charge la supervision de la stratégie internationale de Cockerill Sambre ; il doit défendre les intérêts de celle-ci lors des négociations internationales.

3. Les pouvoirs publics, le gouvernement.

Ce qui nous amène à parler du troisième acteur.

Les pouvoirs publics vont intervenir afin d'éviter des pertes massives d'emplois et recourir à des emprunts auprès des institutions publiques de crédit comme CGER, SNCI. Des participations publiques interviennent alors. Cockerill sera maintenu majoritairement à 15% par le holding Fibelpar (qui lui est détenu à 56% par la compagnie Bruxelles-Lambert) et à 13% par la société générale de Belgique. Malgré ces opérations l'endettement croissant se poursuit et les effets néfastes de la crise mondiale se font ressentir.

En 1978-1980, les pouvoirs publics entrent de manière importante dans le capital des entreprises sidérurgiques. Malgré ces aides publiques, les mesures du plan Claes ne suffisent pas à sortir les entreprises Cockerill et les entreprises du Triangle des dettes financières.

Les pouvoirs publics ont donné l'impression de contrôler l'avenir de Cockerill-Sambre par la création de deux filiales de la société nationale d'investissement (SNI, SNS). Celles sont amenées à gérer les participations publiques dans le secteur sidérurgique et à contracter des emprunts au nom des pouvoirs publics. La compagnie belge de financement de l'industrie Belfin est chargée de faire des emprunts sur les marchés internationaux.

Le 5 mars 1977, à lieu la première Conférence Nationale de l'acier convoquée par le gouvernement Tindemans et la décision est prise de demander au consultant Mc Kinsey une étude sur l'état de la situation actuelle de la sidérurgie. C'est sur base des conclusions de cette étude que la deuxième Conférence Nationale de l'acier à lieu. Lors de celle-ci, il est décidé de l'aide publique accordée, de la restructuration industrielle et de l'emploi. Cela va

constituer les grandes lignes du plan Claes I. Ce plan Claes va mettre fin aux accords d'Hanzinelle de Mars 1978 qui ont été conclus entre l'Arbed-Sidmar et le triangle de Charleroi.

Un deuxième volet du plan Claes donne lieu à un accord entre le gouvernement, les sociétés actionnaires et les organisations syndicales. Celui porte sur les modalités de financement, d'investissements et de rationalisation des entreprises sidérurgiques.

A partir de ce moment, l'Etat va apparaître comme l'acteur principal de la problématique de la sidérurgie.

Nous pouvons constater que nous avons jusqu'à présent trois grands acteurs : les pouvoirs publics, les personnes qui ont eu un rôle prépondérant, les actionnaires privés.

L'autre constatation que nous pouvons faire, que nous ne sommes pas dans une fusion classique. En effet, l'Etat va intervenir pour sauver Cockerill Sambre de même que les pouvoirs publics.

Le 16 janvier 1981, la fusion de Cockerill et de Hainaut-Sambre reçoit l'accord d'A. Cools, président du PS et l'aval de W. Claes, ministre des affaires économiques. Cependant, le problème de l'absence de synergies et l'existence de la production concurrente n'est pas résolu, aucune analyse n'a été faite sur les implications économiques et financières.

Lors de fusions, le but est de produire et de vendre plus, de créer des synergies et de la valeur ajoutée. Quand nous lisons la littérature sur les fusions, nous constatons que dans 70% des cas, les fusions-acquisitions ne créent pas de la valeur ajoutée mais détruisent de la valeur ajoutée.

Le politique et le gouvernement vont demander à Nippon Steel, une analyse dans le but d'élaborer un schéma industriel pour les deux bassins. Ce qui va donner naissance au second plan Claes qui prévoit la production d'acier par coulée continue, le maintien de l'aciérie de Marcinelle, la fermeture d'outils obsolètes, 2000 pertes d'emplois et la minimisation du transport de l'acier entre les deux bassins.

Une fois que les finances ont été assainies, ce plan prévoit la création d'un nouveau haut-fourneau par bassin et la fermeture des petits fourneaux, une hausse de productivité par la perte d'emplois. Le volet financier quant à lui, comporte entre autres le retour de Cockerill Sambre à l'équilibre et la continuation du premier plan Claes.

A l'origine, la commercialisation des produits sidérurgiques est réalisée par deux sociétés Cockerill-Sambre à Liège et par Frère-Bourgeois Commerciale à Charleroi. Le second plan Claes prévoit que la commercialisation soit faite par une seule société.

Lors de la constitution, Cockerill Sambre détient des participations dans différentes entreprises sidérurgiques comme par exemple 84,2% du capital de Phoenix Works qui est spécialisée dans la galvanisation et le revêtement des tôles.

En plus de ses activités sidérurgiques Cockerill-Sambre dispose de plusieurs divisions : constructions, métallurgies, ingénieries, Cockerill-Sambre Développement à Charleroi.

Le PS en 1981 se retire du gouvernement de coalition pour des raisons liées au modalité de financement de Cockerill-Sambre et cela donne naissance à une crise gouvernementale. En novembre 1981, un nouveau gouvernement est mis en place, Martens V. Ce gouvernement reprend tardivement, en février 1982, le dossier sidérurgique. Ce qui provoque de la colère.

Albert Frère quitte Cockerill Sambre. C'est le rôle du gouvernement de nommer un successeur : Michel Vandestruck. Le pouvoir retourne aux mains du privé.

Même si le plan de Michel Vandestruck paraît équilibré et logique pour les deux bassins, un problème apparaît en 1982. Cockerill-Sambre a déjà consommé deux tiers des crédits prévus pour le recouvrement du cash drains entre 1981-1985. Le gouvernement ne peut plus accorder des nouvelles aides publiques sauf s'il répond aux exigences plus contraignantes de la Commission Européenne en termes de diminution de la capacité de production, la fermeture d'outils non rentable, la réduction des coûts et de l'emploi.

Cockerill-Sambre est dans l'impasse et le gouvernement sauve Cockerill Sambre de la faillite, il octroie une avance de 5,9 milliards en crédit à court terme et libère par tranche, un montant de 7,1 milliards qui étaient prévus pour la couverture du cash drains. Il devient de plus en plus clair que le rôle des pouvoirs publics est de financer sans contrôler, mettant également en place une solution d'économie mixte, associant secteur public et privé. Nous pouvons nous demander pourquoi le gouvernement ne reprend pas à lui seul, les commandes de Cockerill Sambre. Selon l'article « Sidérurgie : les stratégies en présence, Michel Capron, La Revue Nouvelle Juillet-août 2013, p81 », le secteur public n'est pas prêt et ne dispose pas des moyens suffisants pour prendre seul la direction des opérations et le relais du secteur privé.

L'échec du plan Vandestruck amène le gouvernement à nommer le 26 janvier 1983, G. Delruelle comme président du conseil d'administration et J. Van de Steene comme administrateur délégué provisoire de Cockerill-Sambre. Un autre rôle que le gouvernement exerce, il s'agit de la nomination du président du conseil d'administration ainsi que la révocation de celui-ci.

La dérive de Cockerill Sambre provoque des problèmes sociaux, industriels, économiques et financiers. Cela ravive les querelles régionales à la fois au niveau gouvernement national, exécutif, partis politiques flamands et wallons, les partis de la majorité et de l'opposition.

Ces conflits ne sont pas nouveaux puisqu'ils avaient déjà surgi lors de la première conférence nationale de l'acier et lors du plan Claes qui a fait apparaître des inégalités de traitement entre les entreprises sidérurgiques du Nord et du Sud.

Lors de l'annonce de la fusion entre Cockerill Sambre et Hainaut-Sambre, les partis politiques CVP, SP, l'aile flamande CSC veulent des garanties que la fusion Cockerill Sambre ne mène pas à une diminution des pertes d'exploitation et n'entrave pas le développement de Sidmar et ALZ. Une autre revendication des partis politiques (CVP,SP, l'aile flamande) est la régionalisation des secteurs nationaux et leur financement sur base d'une fiscalité régionale. Nous pouvons noter des divergences entre les différents partis politique et notamment au niveau du Nord et du Sud. Le Nord veut que le développement de Sidmar et ALZ ne soient pas entravé par la sidérurgie wallonne.

Par ailleurs, le plan Claes de 15 mai 1981 prévoit l'application du principe de « traitement équivalent ».

Dans les mois qui suivent des tensions ne cessent de croître, le président du PS, G. Spitaels veut à tout prix que le second plan Claes soit réalisé à défaut d'accord avec les banques privées qui préfèrent investir dans des entreprises plus rentables. Le rôle des institutions publiques de crédit dans le financement de Cockerill Sambre doit encore être précisé. Le CVP n'est pas d'accord et veut le financement de Cockerill Sambre contre une adaptation automatique des salaires à l'indice de consommation. Le PS refuse. Le gouvernement démissionne, des élections sont mises en place et une coalition sociale-chrétienne-libérale (gouvernement Martens V) est mise en place, le PS est dans l'opposition.

Par la suite, de janvier 1982 à juin 1983, les positions des différents partis politique vont se durcir. Les partis flamands, en particulier le CVP, ont des revendications les plus agressives

en matière de régionalisation du financement et de la gestion des secteurs nationaux. Le CVP est d'accord pour que les montants accordés à Cockerill Sambre par le second plan Claes soient nationaux mais que tout dépassement des montants accordés soit à charge de la région wallonne. Le CVP veut que Cockerill Sambre soit traité de la même manière que les autres secteurs nationaux comme le textile et la construction navale au niveau des réductions salariales.

Les partis flamands vont faire différentes propositions de lois pour régionaliser entre autres les cinq secteurs nationaux mais finalement elles seront toutes abandonnées en avril 1983. Une régionalisation trop forte risque de mettre en danger la coalition gouvernementale. Le PS qui est dans l'opposition met l'accent sur l'urgence de réaliser le second plan Claes et d'aller au-delà de la régionalisation des seuls secteurs nationaux.

Entre les différents partis politiques de nombreuses querelles régionales existent et accélèrent une réorganisation du financement des secteurs nationaux. A l'avenir, une seule société nationale existera pour la restructuration des secteurs nationaux. Son but est de contrôler l'utilisation des aides publiques.

D'autre part, le gouvernement décide de mettre en place un des principes du second plan Claes à savoir le « traitement équivalent ». Il doit également prendre en compte les exigences du Nord.

Le 26 juillet, le gouvernement décide de reprendre à son compte le plan Gandois et une mission extraordinaire est confiée à celui-ci.

Le gouvernement Martens V s'est accordé facilement sur les aspects industriels et sociaux du Plan Gandois. Cependant, les aspects financiers suscitent de vives réactions entre les régions. Le gouvernement a dû procéder en deux étapes afin d'atteindre un compromis.

Le 21 juin 1983, un premier accord est conclu, qui est un compromis à trois niveaux.

1. Un financement national couvrira les enveloppes financières définies, les charges et les dettes du passé.
2. Les entreprises en difficulté relevant des secteurs nationaux seront sous la responsabilité des ministres nationaux qui appartiennent à la région où se situent ces entreprises en difficulté
3. Pour ce qui est des besoins financiers nouveaux, le financement se fera par les régions.

Cet accord est apprécié différemment en fonction des partis politiques, les partis flamands sont satisfaits puisque la responsabilité financière de Cockerill Sambre est pour la Wallonie et que des garanties ont été données concernant l'avenir de Sidmar et d'Alz. En Wallonie, le PS estime que les Wallons ont été désavantagés puisque l'accord implique une responsabilité financière pour Cockerill Sambre sans garantie pour la survie de celle-ci.

Le 26 juillet 1983, un deuxième accord approuve les volets industriels et sociaux du plan Gandois qui est un complément au compromis du 21 juin. Il lie la question du financement des restructurations de Cockerill Sambre à la couverture des charges du passé des régions.

Un autre point de cet accord du 26 juillet 1983, concerne les mécanismes de financement des secteurs nationaux pour ce qui est le dépassement des enveloppes financières fixées par le gouvernement.

Concernant Cockerill Sambre, Jean Gandois a besoin de 95 milliards pour Cockerill Sambre dont 24,6 milliards est le résultat des décisions antérieures, il reste donc 70,4 milliards qui sont pour les besoins nouveaux et donc à financer par la région wallonne.

Pour le gouvernement seulement 27 milliards sont à financer par la région wallonne.

Comment se fait-il qu'il y ait un tel désaccord entre le plan Gandois et le gouvernement ? Le gouvernement et Jean Gandois n'ont pas la même répartition des montants entre ce qui est des besoins financiers nouveaux ou pas.

Cette querelle autour du financement va marquer une étape importante dans le processus de régionalisation du pays.

Si les compromis qui ont été conclus entre le 21 juin et le 26 juillet maintiennent un cadre national au financement des secteurs nationaux, les prémisses d'une régionalisation des secteurs nationaux sont posées.

Ce que nous pouvons dire, c'est qu'en plus du rôle de financement des dettes de Cockerill-Sambre, le pouvoir de nommer un président. Le gouvernement a aussi un rôle à jouer dans l'aspect régionalisation.

Le comité ministériel de coordination économique et social donne son accord le 31 janvier 1985, cela implique une constitution d'un fond social de 9 milliards dont le dépassement serait à charge de Cockerill Sambre.

Le plan de financement s'est fait en plusieurs étapes.

Au plan institutionnel, l'ensemble des mécanismes de financement prévu par l'accord du 26 juillet 1983 donne naissance à la loi du 5 mars 1984 relative aux soldes et charges du passé des communautés, des régions, des secteurs nationaux.

Le 28 mai 1984, une assemblée générale et extraordinaire de Cockerill Sambre a lieu, elle décide d'une nouvelle augmentation de capital par attribution de nouvelles parts à l'Etat en rémunération de l'apport des actions de Frère Bourgeois commerciale, de Phoenix Works, que Cockerill Sambre contrôle à 100%

Fin de l'année 1985, le Conseil des ministres entreprend de rééquilibrer le budget de Cockerill Sambre en faisant différentes opérations financières mais cela ne suffit pas pour atteindre l'équilibre financier de Cockerill Sambre

De nouvelles aides publiques sont nécessaires pour Cockerill Sambre pour différentes raisons : le prix de vente faible, le coût horaire de la main-d'œuvre plus cher et le cours du dollar plus élevé

Jean Gandois quitte ses fonctions chez Cockerill Sambre et maintient ses prévisions de retour à l'équilibre pour Cockerill Sambre

Début 1989, les secteurs nationaux, dont la sidérurgie sont régionalisés. La gestion de la sidérurgie passe du national au niveau de l'exécutif régional wallon. L'article 5 de la loi du 16 janvier 1989 détermine la cession des parts publiques nationales détenues par la SNN dans les secteurs nationaux à savoir les Fonds pour la restructuration des secteurs nationaux en Région Wallonne – FSNW pour la Wallonie, le Fonds voor herstructuring van de nationale sectoren in het vlaams gewest – FNSV pour la Flandre.

L'état continue de prendre en charge les mesures qui ont été décidées antérieurement en matière d'accompagnement social lors de la restructuration des entreprises des secteurs anciennement nationaux.

La rentabilité est confirmée en 1989 grâce à la conjoncture pour l'acier et l'expansion des investissements dans les entreprises consommatrices de l'acier, à un rétrécissement des offres, c'est dû à une capacité moindre et aux quotas imposés au sein de la CEE. Il faut noter une augmentation des gains de productivité ce qui n'était le cas auparavant. De plus on assiste à une amélioration qualitative et les produits offerts sont diversifiés.

Le défi de Cockerill Sambre est de maintenir l'offre en fonction de la demande, de pouvoir s'adapter à la demande et d'investir dans les progrès technologiques de l'acier. Le retour à une bonne santé financière est doublement confirmé en 1989.

La demande de laminage des taules fines à chaud est en augmentation et une septième cage finisseuse est installée à Carlam.

L'amélioration financière se traduit par une hausse du chiffre d'affaire de 18% et du bénéfice net.

Cette année 1989 va connaître une série de mesures destinées à terminer le plan Gandois. Afin de réaliser une sidérurgie intégrée, Ohio Steel Belgium (OSB), spécialiste en cylindre pour les laminoirs a fusionné avec Chavanne Ketin Filiale d'Usinor.

Le conseil d'administration de Cockerill décide d'une part de l'absorption de sa filiale Phenix Works et d'autre part de la fusion des deux sociétés commerciales Steelinder et Eurinter. Cockerill Sambre se restructure en deux filières : la sidérurgie à chaud à Liège et à Charleroi, la sidérurgie à froid prolongée par le revêtu à Liège.

Cockerill Sambre s'oriente vers la production de produits plats. Le train 300 sera repris par la société Italian Riva.

Les accords de synergies ont été renouvelés entre Cockerill et l'Arbed ce qui permet de renforcer la dépendance du train 600, la vente des longs laminés sera commercialisée par l'Arbed et Cockerill Sambre obtient en contre partie la commercialisation des produits plats laminés à Carlem pour le compte d'Arbed à qui elle fournit des produits revêtus galvanisés.

Cockerill Sambre et Arbed investissent plusieurs milliards dans une deuxième ligne de produits revêtus aluzinc.

L'exécutif wallon fait le 5 mars 1989, pour le secteur de la sidérurgie une déclaration qui comporte deux volets. Le premier concerne l'exécutif qui veut élaborer une politique sidérurgique wallonne dont Cockerill serait le pivot principal et à laquelle les Forges de Clabecq et le groupe Boël seraient invités. Le second volet quant à lui concerne les importantes liquidités que Cockerill Sambre a réalisées et qui vont servir à des investissements de développement industriel. Ceci permettrait à Cockerill Sambre le renforcement de sa position concurrentielle, l'expansion de la recherche et la commercialisation d'une production diversifiée.

La société Cockerill Sambre en accord avec son partenaire principal la région wallonne, qui restera majoritaire, fera appel à des sociétés privées pour consolider sa position financière par l'accroissement de ses fonds et la réduction de sa dette. Avant l'appel de fonds privés Cockerill Sambre était contrôlé à 98% par la région wallonne via le fond pour la restructuration des secteurs nationaux en région wallonne et 2% de participation de privés. L'augmentation de capital par l'apport de fonds privés a pour objectif de passer d'ici fin 1993, à presque 20% du capital privé de Cockerill Sambre.

Une première souscription fût réservée aux membres du personnel et aux actionnaires existants.

Si l'augmentation du capital appuie la rentabilité de Cockerill Sambre, elle profite également à la région wallonne qui recueillera d'ici 1993 quelques 17 milliards en provenance de Cockerill Sambre

4. Les communautés Européennes

Un acteur supplémentaire joue un rôle important notamment dans le contrôle de Cockerill Sambre. Il s'agit des Communautés Européennes dont les objectifs sont clairs et précis : diminution des capacités de production en lien avec les quotas fixés par celles-ci, le redressement de la compétitivité par des pertes d'emplois et l'amélioration de la santé financière des sociétés.

Cela nous montre encore une fois, que cette fusion n'apporte pas de synergie, ni de création de valeur. Cela conforte l'hypothèse que dans 70% des cas, les fusions sont des échecs.

Avant que le second plan Claes ne soit approuvé par la Commission, elle exige du gouvernement belge de prendre des mesures pour mettre en œuvre ce plan. Cela signifie qu'il faut trouver des accords avec les banques, réduire les charges salariales et les charges financières.

Un des rôles de la Commission est d'approuver les différents plans.

En octobre 1985, les communautés européennes ont mis fin aux aides publiques et libéralisé certains marchés comme celui des ronds en bétons et de certains produits revêtus.

En octobre 1986, le commissaire européen chargé de la sidérurgie convoque un conseil des ministres de l'industrie sidérurgique car il veut une libéralisation totale des quotas pour favoriser les entreprises les plus performantes.

5. Les travailleurs.

Les travailleurs, qui sont les premiers impliqués dans les fusions, sont en colère, inquiets, étant donné que le nouveau gouvernement mis en place en novembre 1981, Martens V reprend tardivement, en février 1982, le dossier sidérurgique. Deux manifestations avec violences ont lieu à Bruxelles. Les travailleurs ont peur de perdre leurs emplois. Dans nos lectures, nous avons pu constater que les fusions et les acquisitions donnent naissance à différentes sources de stress et figurent parmi les événements les plus angoissants pour les travailleurs, l'individu ne contrôle pas la situation, elle crée de l'incertitude quant son avenir au sein de l'organisation. Afin d'éviter une explosion sociale, le gouvernement prend des décisions relatives à la gestion et au financement de Cockerill-Sambre.

En mars-avril 1982, il y a des mouvements de grève chez Cockerill-Sambre, ceux-ci coïncident avec une poussée de luttes sociales en opposition à la politique d'austérité menée par le gouvernement Marten V.

Début avril 1982, une trêve sociale après plusieurs semaines de grèves aura lieu chez Cockerill-Sambre. M. Vandestruck s'engage à élaborer un plan industriel tout en maintenant une capacité de production de 8,5 millions de tonnes. Les deux bassins gardent deux aciéries et deux coulées continues, ce qui respecte les exigences des communautés européennes. D'autres part, le financement des cash drains futurs dans la perspective d'un retour à l'équilibre sera maintenu à 10.500 travailleurs par bassin et une seule filiale devrait commercialiser les produits de Cockerill-Sambre.

Le plan Vanderstruck est présenté le 27 mai 1982, il a trois grands principes

- 1) Le retour à la rentabilité financière en tenant compte des enveloppes financières prévues antérieurement.
- 2) Une restructuration équilibrée entre les deux bassins, la rentabilité et la production d'acier limitée dans chaque bassin.
- 3) Des synergies internationales entre Charleroi et l'Arbed, Liège et Hoogovens.

Ce plan qui nécessite des investissements supplémentaires et le retour à la rentabilité de Cockerill-Sambre implique la transformation de 15 milliards de dettes en augmentation de capital par les pouvoirs publics et l'apport de 5 milliards de bonification d'intérêts, des pertes

d'emplois supplémentaires (environ 3.900 emplois), 10% de diminution des coûts de productions

Même si ce plan paraît équilibré et logique pour les deux bassins, en 1982, un problème se surgit. Cockerill-Sambre a déjà consommé deux tiers des crédits prévus pour le recouvrement du cash drains entre 1981-1985. Le gouvernement ne peut plus accorder des nouvelles aides publiques sauf s'il répond aux exigences plus contraignantes de la Commission Européenne en termes de diminution de la capacité de production, la fermeture d'outils non rentable, la réduction des coûts et de l'emploi.

L'impact social pour les travailleurs du plan Gandois suite à son rapport à la mi-mai 1983 consacré au schéma industriel de Cockerill Sambre est très lourd, 7.900 personnes perdront leur emploi (prévisions, départs, naturels, reconversion) sur 22.252 d'ici 1986.

Les coûts de la restructuration s'élèvent à 95 milliards. Jean Gandois a aussi évalué le coût immédiat de la faillite de Cockerill Sambre à 68 milliards et les coûts indirects à plusieurs dizaines de milliards.

Les conséquences sociales du plan Gandois implique le ministre de l'emploi et du travail qui assure un programme d'accompagnement pour éviter tout licenciement collectif. Le ministre propose aux organisations syndicales une série de mesures avant de les soumettre par référendum aux employés de Cockerill Sambre. Ces mesures prévoient d'ici 1986, 7.900 emplois perdus avec des départs à la prépension à 55 ans, départs volontaires, diminution du temps de travail et de la rémunération pour financer 800 départs volontaires. L'ensemble de ces mesures devraient être financées par un Fonds Social alimenté par l'Etat. Toutefois, la mise en application de ces mesures a été abandonnée par M. Hansenne suite à l'opposition des syndicats.

La mise en œuvre du plan Gandois est très difficile car il faut procéder à des fermetures de plusieurs outils de Cockerill Sambre concernant le volet industriel du plan mais aussi négocier le volet social (les départs en personnel) avec les organisations syndicales. Il faut également réaliser des synergies internationales pour garantir la survie de l'entreprise. Dans une fusion généralement des synergies sont mises en place pour créer de la valeur ajoutée.

La fermeture du Train 900 à Charleroi au 1^{er} septembre 1984, Valfil et l'aciérie de Seraing notamment sont tributaires des négociations des synergies internationales de Cockerill Sambre et de l'accord social du plan Gandois.

Les synergies sont finalisées à la mi-janvier 1983 et prévoient des spécialisations par bassin ou/et par entreprise comme par exemple : l'Arbed en produits longs, Sidmar en produits plats laminés à chaud, Cockerill Sambre Charleroi en produits plats laminés à chaud.

Ce plan prévoit aussi un ensemble d'investissements par exemple une coulée continue et la modernisation du train à chaud pour Sidmar.

La conclusion de cet accord laisse perplexe les travailleurs même s'il maintient la pérennité de certains produits notamment les produits plats à Liège. Pour certains produits la survie n'est pas garantie c'est le cas des produits longs à Cockerill Sambre Charleroi.

La finalisation de l'accord occasionne de nombreux remous, de longues grèves dans certains bassins (Liège par exemple), des actions désespérées contre la fermeture du train à fil. L'accord social donne lieu à de multiples réunions avant de déboucher sur un projet adopté fin mai 1984 à Liège et en juin à Charleroi. Ce projet prévoit la suppression de 1000 emplois supplémentaires (8903 à la place de 7900), des prépensions à 55 ans (pour financer celles-ci différentes mesures sont prises : par exemple le passage à 36h semaine), différentes autres mesures pour les travailleurs restant en place comme le saut d'index.

En 1985, R. Levy est nommé président et administrateur de Cockerill Sambre et annonce qu'en plus 1958 emplois, d'autres pertes d'emplois sont nécessaires et annonce un plan d'action pour maîtriser les pertes supplémentaires au premier septembre 1986. Fin décembre, une ligne à chaud ferme, cela entraîne de nombreuses pertes d'emplois.

Nous constatons que jusqu'en 1985, les pertes d'emplois seront nombreuses et en 1986, il reste seulement 17.000 métallurgistes soit moins 12% par rapport à 1984. L'une des raisons qui peut expliquer ces nombreuses pertes d'emplois est une concurrence accrue à la baisse des prix de vente sur le marché mondial ce qui nécessite de recourir à des mesures correctrices supplémentaires d'où perte d'emplois, diminution des salaires. Jusqu'en 1986, il n'y a pas vraiment eu des synergies qui ont permis la création de valeur, nous avons toujours des pertes d'emplois, des difficultés financières.

Le 13 novembre 1986, une grève intervient pour les raisons suivantes : réorganisation du travail et les pertes de revenus qui en découlent. Les grèves sont très dures et les grévistes bloquent certains accès, ce qui donne lieu à du chômage technique. La direction demande un jugement en référé au tribunal de première instance de Charleroi et obtient raison, elle peut faire partir les grévistes bloquant les sites.

Nous assistons à un véritable bras de fer entre les travailleurs et la direction.

En janvier 1987, nous assistons de nouveau à une grève qui s'étend à l'ensemble des bassins en réponse à une pression exercée pour obtenir le départ volontaire de certains grévistes. La direction décide d'arrêter cette pression et le travail reprend.

La réorganisation de Cockerill Sambre se poursuit.

Le plan Levy est difficile à mettre en place, de nouvelles pertes d'emplois, une recapitalisation a lieu, de nouvelles menaces se profilent à l'horizon sur les secteurs des produits longs, de nouvelles baisses de capacités de production doivent être envisagées.

Cependant, l'année 1987 est moins mauvaise que les autres années, elle se termine mieux que prévu. L'activité de négoce et de parachèvement prennent la première place contrairement aux autres années ce n'est plus l'activité sidérurgique qui occupe la première place au niveau du chiffre d'affaire.

Le fait que nous assistons à augmentation des ventes de l'activité de négoce, et de parachèvement pourrait donner un élan positif au redressement de Cockerill Sambre. Ce qui s'avère être la réalité car les années 1988 et 1989 s'annoncent sous de meilleurs auspices par rapport aux années précédentes. Toutes les rationalisations ont été faites et une nouvelle structure a été mise en place chez Cockerill Sambre.

Cockerill Sambre installe un cercle de qualité, ce qui présente un gain en termes d'économies de l'ordre de 240 millions. Nous observons aussi un changement dans la mentalité des travailleurs.

Cependant en mars, des tensions sociales apparaissent de nouveau chez Cockerill Sambre. Ce mouvement de grève permet aux ouvriers d'obtenir le renouvellement d'une convention qui garantit le maintien du salaire en cas de mutation dans une autre fonction.

Une menace de fermeture pèse sur les trains à produits longs (train 300 et train 600) ce qui donne lieu de nouveau à des arrêts de travail, des grèves

Après plusieurs rencontres, entre la direction de Cockerill Sambre et les syndicats, la fermeture du train 300 est décidée pour fin 1988 et des efforts seront mis en place pour maintenir le train 600.

Parallèlement, Cockerill Sambre réalise un accord de synergie avec le groupe Usinor. Les laminoirs du Ruau et Mélascaut filiale d'Usinor, créent en commun la société laminée

marchande européenne LME, société de droit français spécialisée dans l'achat et la vente de produits après laminage.

La tension sociale persiste à Charleroi et éclate en mouvement de grève car les travailleurs veulent obtenir des négociations quant à l'avenir du train 300 ainsi qu'un salaire identique à celui pratiqué à Liège.

La direction propose un premier rattrapage concernant la différence de salaire entre Charleroi et Liège, c'est accepté par les travailleurs.

Fin juin 1986 Cockerill Sambre prend la direction des Tôleries Delloye-Mathieu à Marchin. Les Tôleries-Mathieu est une société qui fournit des tôles électrozinguées pour l'automobile

La conjoncture est favorable et la demande est soutenue. Le Ministre de l'industrie des CE décide de supprimer les quotas à partir du premier juillet

La configuration de Cockerill Sambre change entre juillet et novembre 1988, une restructuration du Capital Carlam qui est (à 75%) détenu par Cockerill Sambre s'annonce.

D'autre part, deux anciens cadres de Cockerill Sambre prennent l'initiative de transformer les ateliers centraux de Couillet en une société indépendante qui s'appellera « les ateliers de maintenance mécanique de Couillet et de Charleroi » .

Pour finir, Arbed rejoint avec Cockerill Sambre et Usinor, le capital de la société Laminés Marchands Européens, celui-ci est alors détenu à 50% par Usinor, 25% par Cockerill Sambre et 25% par Arbed

L'année 1988, se termine sur un résultat fort positif pour l'ensemble du groupe Cockerill Sambre ainsi que pour Cockerill Sambre SA.

En comparaison avec l'année 1987, nous constatons une croissance de 15,7% qui se réalise principalement dans les activités de produits revêtus et dans la sidérurgie intégrée.

Il est à remarquer que l'activité sidérurgique intégrée affiche un résultat positif de 5 milliards alors qu'en 1987, on avait une perte de 1,6 milliards. Les autres activités comme le négoce sont aussi en positif.

Quant aux résultats de la maison-mère, ils sont tout autant positif. La situation financière de l'entreprise s'est fortement améliorée en 1987,1988.

Les autres entreprises sidérurgiques de Belgique affichent aussi des résultats encourageants.

Pour faire une comparaison en 1988, Cockerill Sambre a produit 4,6 millions de tonnes d'acier avec 12.000 personnes alors qu'en 1982, la même quantité de tonnes fût produites avec 22.000 personnes.

Les bons résultats des sociétés sidérurgiques sont dus d'une part à l'amélioration de la conjoncture de la sidérurgie et d'autre part à une demande en évolution dans le bâtiment, l'automobile et aux travaux publics.

La qualité des produits à chaud et à froid et des différents produits revêtus place favorablement Cockerill Sambre sur le marché sidérurgique qui est en pleine expansion en 1988.

La direction constate que la productivité a fortement augmenté, grâce aux investissements qu'elle a réalisés et aussi à l'amélioration du climat social.

L'assemblée générale des actionnaires décide d'appliquer l'accord interprofessionnel et elle donne une augmentation salariale en moyenne de 30.000 francs belges à chaque travailleur pour 1988 et 34.000 francs belges pour 1989, des chèques repas et une compensation pour les heures supplémentaires prestées.

Les disparités salariales entre Liège et Charleroi sont comblées par une hausse horaire de 10 BEF début 1989 et 5 BEF en 1990.

Les restructurations et les réorganisations entraînent certaines tensions et remous avec des grèves, des arrêts de travail. Les tensions seront aplanies et les organisations du bassin réaffirment leur volonté de respecter les accords de paix sociale qui étaient prévus jusqu'en 1990.

6. Les syndicats.

En janvier et février 1985 de grandes tensions existent entre la FGTB et le patronat. Les syndicats réclament une hausse des salaires que le patronat refuse malgré que des chèques repas sont octroyés aux cadres. De même les syndicats veulent des assurances sur les investissements dans la sidérurgie à froid.

Ce mouvement de contestation s'éteint rapidement car la CSC ne suit pas le mouvement, la FGTB ne fait pas d'action supplémentaire.

Selon les syndicats de la FGTB de Liège, le plan J. Gandois n'est qu'une étape au démantèlement de Cockerill Sambre. C'est la fin du laminage à chaud (à Liège) et la fin des produits longs (à Charleroi). Il ne restera plus que les produits froids à Liège et Carlam à Charleroi.

Des divergences apparaissent entre les syndicats, la FGTB veut éviter à tout prix le démantèlement de Cockerill Sambre alors que la CSC veut composer avec la direction pour sauver ce qui peut l'être encore de Cockerill Sambre.

Au vue de cette information, nous constatons que des divergences existent entre les différents syndicats et par conséquent il n'y a pas de cohésion nationale : les objectifs sont trop différents.

La FGTB, la CSC de Charleroi sont d'accord avec ce nouveau plan de R.Lévy à condition qu'il soit provisoire et qu'en échange des investissements dans la sidérurgie à froid à Carlam et à Liège soient réalisés.

Nous pouvons nous demander si le fait qu'il n'y a pas d'accord entre les syndicats, cela ne freine pas l'évolution positive de la situation de Cockerill Sambre.

Chapitre 2 : les facteurs d'incitations.

Dans le cadre de cet article, nous constatons qu'il y a de multiples facteurs d'incitations.

Le premier est fourni par les objectifs et les recommandations de l'étude Mc Kinsey qui a été demandée par les pouvoirs publics et dont le but est d'étudier les stratégies possibles afin de rétablir la compétitivité internationale et la viabilité de la sidérurgie notamment de Cockerill-Sambre. Le rapport de Mc Kinsey mentionne qu'il faut une augmentation annuelle moyenne de la productivité de 4% à 5%. L'augmentation de celle-ci doit d'être obtenue par une réduction des charges d'exploitation, notamment au niveau salarial, la suppression des installations vétustes et l'utilisation des outils de productions modernes. C'est un problème conjoncturel auquel est confrontée la sidérurgie avec l'existence de capacité de production excédentaire, le prix de l'acier est également un enjeu important, il est jugé non rentable par les sidérurgistes. Evidemment cela, ces mesures entraîneront de nombreuses pertes d'emplois.

Comme nous l'avons évoqué, les enjeux sont multiples, pour certains, il s'agit d'augmenter la productivité, la compétitivité, assainir les finances et pour d'autres, c'est plutôt l'emploi et la reconversion. D'autres encore sont concernés sur l'avenir wallon et flamand, national et international de la sidérurgie.

Nous développons ces différents facteurs d'incitations à savoir : la productivité, la compétitivité, l'assainissement des finances, l'emploi et la reconversion.

1. La productivité.

Pour augmenter la productivité, nous pouvons utiliser différents moyens comme l'utilisation des nouvelles technologies, revoir les processus, les améliorer, les adapter de façon continue en tenant compte des attentes et des demandes des clients, anticiper les évolutions du marché national et international.

1. L'utilisation des nouvelles technologies permet d'améliorer les opérations (comme par exemple les contrôles de gestion de stocks intelligents) et de tirer profit des plus récentes innovations visant à améliorer la productivité.

2. Revoir tous les processus actuels. Pour cela, il faut garder à l'esprit l'objectif et la vision de l'ensemble des activités de l'entreprise et s'assurer que les processus y répondent favorablement et ajoute de la valeur ajoutée.
3. L'amélioration continue de la productivité.

Le plan Claes prévoit d'augmenter la productivité par la création d'un nouveau fourneau par bassin et la fermeture des petits fourneaux, ce qui donne lieu à une hausse de la productivité et à des pertes d'emplois.

Cockerill Sambre va réaliser des gains de productivité en 1989, ce qui n'était pas le cas auparavant, C'est dû aux investissements de modernisation qu'elle a réalisés et à une expansion sur le marché des produits revêtus qui est le résultat d'une stratégie menée par J.Gandois. En 1998, elle met en route sa nouvelle ligne de galvanisation Eurogal en 1998. Et en 2000, une nouvelle coulée continue de Chertal (1,2 millions de tonnes par an) et un supplément de capacité de 1 millions de tonnes de laminés à chaud.

2. La compétitivité.

L'autre enjeu : c'est la compétitivité. Au niveau de l'entreprise, nous pouvons dire qu'au sens le plus large, la compétitivité d'une entreprise correspond à sa capacité de faire face à la concurrence et à réaliser des bénéfices sur le marché sur lequel elle intervient. Cockerill Sambre n'est pas du tout compétitive. Elle ne réalise pas des bénéfices sur ses marchés, c'est dû à des difficultés conjoncturelles parmi lesquelles la plus importante est l'existence de productions excédentaires mais également le problème du prix du coke et celui de l'acier qui n'est plus rentable. De plus, la sidérurgie notamment Cockerill Sambre traverse une période de transformations structurelles.

Nous devons aussi mentionner que depuis 1960, l'industrie sidérurgique, donc Cockerill Sambre, est caractérisée par un déséquilibre entre la demande et les productions.

La sidérurgie wallonne dépend fortement des exportations et elle s'est avérée très sensible aux variations de prix et à la concurrence mondiale.

Cependant, en 1988 Cockerill Sambre a engendré des bénéfices qui sont dû notamment à une conjoncture favorable et surtout à un avantage concurrentiel important à savoir la qualité de ses produits.

3. L'assainissement des finances.

Au niveau assainissement des finances : l'enjeu était de redevenir positif, cela n'a pu être réalisé qu'à partir de 1988-1989 suite aux différents plans mise en œuvre et à la reprise d'une bonne conjoncture.

4. L'emploi et la reconversion.

Au niveau de l'emploi, nous avons constaté qu'il y a eu de nombreuses pertes d'emplois et que la reconversion vers d'autres activités n'a pas eu lieu. Ce qui a entraîné une augmentation du nombre de prépensions et du chômage

Chapitre 3 : les facteurs de résistances.

Les facteurs de résistances proviennent de la conjoncture économique et politique, des actionnaires privés, des problèmes régionaux, des syndicats, des travailleurs.

1. La conjoncture.

a. La conjoncture économique

La sidérurgie affaiblit par des crises à répétition par le déséquilibre entre l'offre et la demande, l'effondrement des prix, la vétusté du matériel et l'arrivée d'industries de pointes doit faire face à des profondes mutations.

L'épuisement des moyens des financiers des entreprises et le désinvestissement des actionnaires privés les obligent à se tourner vers d'autres financements.

Cockerill Sambre ne doit pas seulement produire de l'acier de haute qualité. Il doit pouvoir le vendre pour cela il faut accroître la rentabilité, assurer la continuité des activités de production, de diminuer les coûts mais aussi de motiver son personnel à faire preuve de flexibilité et d'adaptation. Pour réaliser cela, Cockerill Sambre a besoin d'une assise financière solide.

b. La conjoncture politique.

La succession des différents gouvernements, qui n'ont pas toujours les mêmes objectifs face au secteur sidérurgique, ne facilite pas la mise en place d'un programme économique dont l'horizon devrait dépasser la durée d'un mandat politique.

Les divergences entre les attentes sidérurgiques au Nord et au Sud du pays n'aident pas les gouvernements dans la prise de décisions. Celui-ci doit tenir compte des besoins et des demandes des deux régions.

2. Les actionnaires privés

Ils n'investissent plus dans Cockerill Sambre et séparent l'aspect financier et l'aspect industriel. Ils préfèrent investir dans des entreprises plus rentables mais veulent garder le contrôle de Cockerill Sambre.

3. Les syndicats

Ils vont jouer un rôle de résistance par leur perte de combativité par rapport aux processus de décisions stratégiques. Suite à la fusion entre Cockerill et Hainaut Sambre pour former Cockerill Sambre en 1981 et suite aux restructurations liées aux plans de redressement successifs, l'unité de l'action syndicale s'est fortement détériorée, nous assistons à une « guerre des bassins » qui oppose les syndicalistes de Liège et de Charleroi.

De ce fait, les syndicats affaiblis, voient leurs défenses et leurs revendications réduites...

4. Les acteurs dans l'ensemble

Nous constatons une diversité dans le rôle, l'intérêt et l'investissement des différents acteurs. Certains participent directement à l'élaboration des décisions d'investissement tandis que d'autres se mettent en retrait. Certains se mobilisent uniquement parce qu'ils y voient un intérêt lucratif direct, une possibilité de soutenir d'autres acteurs en échange de services, un intérêt professionnel, une opportunité de promotion. La plupart des acteurs ne collaborent que ponctuellement et ne participent pas à l'ensemble des décisions. Ils travaillent et tentent d'influencer les dossiers pour lesquels ils trouvent un intérêt particulier. L'ensemble des acteurs ne poursuit pas un objectif unique tel que ceux fixés par la Commission Européenne.

5. La Commission Européenne

La Commission Européenne contrôle les entreprises sidérurgiques en imposant des règles sur des soutiens accordés par l'état et en imposant la réduction des surcapacités. De plus,

une nouvelle politique européenne de l'environnement exigera des adaptations technologiques et donc de nouveaux investissements.

Chapitre 4 : Les motivations de fusions.

1. Les motivations de fusions

Nous posons la question de savoir quelles sont les motivations de fusionner ou d'acquérir une société et sont les motivations de Cockerill Sambre a fusionner.

Les motivations de réaliser une fusion peuvent être de trois catégories : les motivations stratégiques, financières et managériales.

Les motivations stratégiques : elles peuvent avoir pour but l'extension ou/et la consolidation de l'entreprise, la mise en commun des ressources et des compétences. Dans la catégorie des motivations financières, nous pouvons avoir l'efficience financière qui correspondrait par exemple : au rassemblement d'une entreprise endettée et d'une entreprise détenant des excédents de trésorerie.

Concernant les motivations managériales : nous distinguons l'effet de mode et les ambitions personnelles.

Dans le cas, de Cockerill Sambre, nous avons certainement une motivation financière étant donné que la santé financière des deux entités est catastrophique. Celle-ci est doublé d'une motivation stratégique qui est de regrouper Cockerill et Hainaut-Sambre pour créer une seule entité commerciale.

Nous avons une motivation managériale basée sur des ambitions personnelles dont le but a été le regroupement de Cockerill et Hainaut-Sambre entre autre.

Références

- Michel Capron (1989), « Cockerill Sambre, De la Fusion à la Privatisation 1981-1989 », CRISP, pp1-60
-

Conclusion.

L'article apporte des éclaircissements sur les questions que nous posions tout au long de notre lecture.

Nous avons pu constater qu'il s'agit, dans le cas de Cockerill Sambre, de multiples fusions avec de nombreux acteurs qui ont tous un rôle à jouer. Les interlocuteurs viennent d'horizons divers : le privé, les pouvoirs publics, les syndicats, la commission européenne, les travailleurs, ce que nous rencontrons rarement dans le cas de fusion.

Les acteurs, en fonction de leurs intérêts, vont soit favoriser une situation soit faire de la résistance. L'impact a dans certaines circonstances provoqué la chute du gouvernement. Des désaccords entre les syndicats vont entraîner une perte de combativité par rapport aux processus de décisions stratégiques. Le patronat va bénéficier de cette situation pour restructurer.

Avant de réaliser ce paper, nous ne connaissions pas le monde de la sidérurgie, nous nous demandions comment il se fait qu'une sidérurgie qui était une industrie importante dans le passé, ne le soit plus aujourd'hui. Ce texte nous a montré que la sidérurgie est mise à mal car elle est très dépendante de la conjoncture, que les outils sont vétustes et qu'elle manque de compétitivité... Ce qui amène les actionnaires à ne plus vouloir investir dans la sidérurgie mais dans d'autres secteurs plus rentables.

Nous avons aussi pu comprendre quels étaient les facteurs d'incitations à toutes ces fusions et les difficultés que la sidérurgie wallonne rencontre. La productivité et la compétitivité sont des éléments importants si une entreprise veut survivre et éviter de pertes d'emplois.

Il serait intéressant de suivre l'évolution de Cockerill-Sambre après l'année 1989 et de s'intéresser aux synergies que les fusions apportent.

Références

- Michel Capron (1989), « Cockerill Sambre, De la Fusion à la Privatisation 1981-1989 », CRISP, pp1-60
- Briciu et al, « Mise en perspective d'un siècle de fusions-acquisitions en Europe et aux Etats-Unis », Management Prospective, pp52-73
- Jérôme Barthelemy (2006), « Création et appropriation de la valeur dans un partenariat », Lavoisier, pp141-155
- Michel Capron (2003), « La sidérurgie en Wallonie entre Usinor, Duferco et Arcelor », CRISP, pp5-83
- Ibrahimi M., (2014), « Les fusions et acquisitions : un paradoxe toujours inexplicé », pp99-116

La note d'articulation

Introduction

Nous avons choisi d'étudier les acquisitions et les fusions au travers de deux cas de figure , l'acquisition de Lucasfilm par Disney et la fusion entre Cockerill et Sambre. Au premier abord, le lecteur peut penser que nous sommes dans deux univers différents celui des activités de loisirs comparé à celui de l'industrie lourde .

1.Choix de la thématique principale

Ce mémoire aborde la thématique des fusions, acquisitions et alliances d'entreprises. Ce sujet est tellement vaste que nous nous limiterons aux deux cas d'entreprises Disney & Cockerill. Ces deux cas présentent des similitudes mais également des divergences. Nous les expliquons dans cette note d'articulation.

- Pour une bonne compréhension, nous définissons en premier les termes fusions, acquisitions et alliances. « Une acquisition d'entreprise « correspond au rachat d'une organisation par une autre organisation » (FrédéricFréry, 2017). Généralement, les deux parties s'entendent sur le rachat. De manière générale, cette procédure est amicale néanmoins, dans certains cas elle peut se révéler hostile.
 - L'acquisition par Disney de Lucasfilm s'est réalisée de manière amicale. Georges Lucas ne souhaitait plus continuer l'activité de sa société Lucasfilm et Disney l'a rachetée. Georges Lucas et Rob Iger (PDG de Disney) se connaissent depuis longtemps. Avant l'acquisition, Disney avait réalisé une alliance avec Lucasfilm : Rob Iger était au courant des compétences et des ressources de l'entreprise Lucasfilm.

L'alliance est une collaboration entre deux sociétés concurrentes. Elles signent un contrat dans lequel les engagements et la rétribution de chacune des parties sont fixés. L'étendue des alliances peut-être variable, souvent limitée/particulière ou rarement étendue.

- Disney, avant d'acquérir des sociétés, a réalisé des alliances avec celles-ci. Ce qui lui a permis de bien connaître l'entreprise lors de son rachat.
- Une fusion : « est une décision mutuelle consentie par les deux parties » (Frédéric Fréry)
Dans le cas de Cockerill - Sambre, J. Charlier (Président Directeur Général de Cockerill) convainc Albert Frère (directeur général de Hainaut-Sambre) de fusionner les deux bassins sidérurgiques.

Le point commun entre Disney et Cockerill Sambre est qu'elles ont eu recours toutes les deux à des modalités de développement. Elles ont cependant choisi des voies différentes pour mener à bien ces opérations.

Les fusions et les acquisitions font très souvent la une des médias. Elles impliquent des montants d'investissements considérables, parfois des luttes de pouvoirs mais très souvent des réorganisations suivies par de nombreuses pertes d'emplois.

Au niveau mondial, 2015 est une année record pour les fusions et les acquisitions avec un montant cumulé de 5.030 milliards de dollars. Selon l'agence Reuters, 2018, sera la troisième année la plus importante en termes de fusions – acquisitions, après 2007 et 2015. Les fusions et les acquisitions ont généralement lieu pour des raisons économiques, technologiques mais dans certains cas elles sont provoquées par un excès d'optimisme des dirigeants.

Dans 70% des cas, elles sont vouées à l'échec, la raison principale est qu'elles ne créent pas de la valeur, elles en détruisent même. Nous définissons la création de valeur comme étant « l'augmentation de la valeur économique et/ou sociale induite par une activité découlant de la mise en œuvre d'un choix stratégique » (Nicolas Neysen, 2016). Pour expliquer pourquoi certaines entreprises en créent plus que d'autres, l'approche par les ressources et les compétences est utilisée. « Seules les entreprises qui disposent de ressources et de compétences rares, inimitables et substituables sont susceptibles de détenir un avantage concurrentiel ».

Nous remarquons dans toutes nos lectures que les auteurs lient acquisitions, fusions, alliances avec synergie. Selon la définition de Frédéric Levy « une synergie correspond à la situation où les chaînes de valeur de plusieurs divisions présentent au moins un maillon commun : leur performance combinée est alors supérieure à la somme de leurs performances individuelles, Stratégie 11^{ième} édition, Frédéric Levy Person ».

Nous abordons maintenant le contexte historique de Cockerill Sambre et de Disney.

2. Contexte historique .

2.1. Cockerill Sambre

Cockerill Sambre est une entreprise sidérurgique dont la vente des produits est liée à la conjoncture économique et aux prix de l'acier. Les acteurs de cette fusion sont nombreux - une différence majeure avec Disney- le gouvernement joue un rôle important dans la prise de décision d'investir ou non. Quand nous parlons du gouvernement, cela signifie l'intervention des partis politiques et donc éventuellement des positions différentes selon le gouvernement en place. Nous parlerons des acteurs de cette fusion par la suite.

La sidérurgie wallonne dépend fortement des exportations et elle s'est avérée très sensible aux variations de prix.

Depuis les années 1960, l'industrie de la sidérurgie, dont Cockerill Sambre, est caractérisée par des déséquilibres entre l'offre et la demande.

Une date clé dans le secteur sidérurgique : Le 5 mars 1977, la première conférence nationale de l'acier a lieu. Celle-ci est convoquée par le gouvernement Tindemans et la décision est prise de demander au consultant McKinsey, une étude sur l'état de la situation actuelle de la sidérurgie. Sur base des conclusions de cette étude, une deuxième conférence de l'acier à lieu avec comme objectif de décider de l'aide publique octroyée , de la restructuration industrielle et de l'emploi.

Dans l'histoire de Cockerill Sambre, plusieurs plans (le plan Claes, le plan Lévy, le plan Gandois...) se succèdent avec une trame commune comprenant trois volets : un industriel, un financier, un social.

2.2. Disney

Disney est une entreprise active dans le secteur du divertissement et des médias. Elle est présente dans les parcs d'attractions, les films, les jeux, les livres. De façon générale, Disney

avant d'acquérir une société fait une alliance. En 2012, Georges Lucas décide de vendre sa société Lucasfilm qui est connue surtout pour la réalisation du film Stars Wars. Disney dont le PDG est Rob Iger avait déjà fait au préalable une alliance avec Lucasfilm avant de l'acquérir. Toutes les acquisitions que Disney a réalisées présentent des synergies. Dans ce cas présent, Disney va pouvoir utiliser, du fait de l'acquisition, les personnages de Star Wars dans ses parcs d'attraction, dans les livres, les films.

Maintenant, que nous avons précisé le contexte historique des deux sociétés nous nous intéressons aux acteurs clés.

3. Les acteurs de l'acquisition, la fusion :

Des différences importantes existent entre le nombre et la qualité/ rôle des personnes clés des deux entreprises.

3.1. Cockerill-Sambre

Nous avons une multitude d'acteurs (l'état, les actionnaires privés, les syndicats, les travailleurs), ils ont tous un rôle différent avec souvent des objectifs divergents

L'Etat a investi dans Cockerill Sambre à la demande des actionnaires privés qui, au vu, de la conjoncture économique préfèrent se retirer et investir dans des activités plus rentables. Quant à l'Etat, il ne veut pas s'occuper de la gestion de Cockerill Sambre. Celle-ci sera faite par différentes personnes privées qui sont nommées, à divers moments, par le gouvernement. Au vu des querelles entre le nord et le sud du pays, le gouvernement n'a pas eu dès, le départ, de ligne directrice clairement tracée. Le nord du pays notamment les partis politiques CVP, SP, l'aile flamande de CSC veulent que le développement des entreprises sidérurgiques en Flandre ne soit pas entravé par le financement de Cockerill Sambre. Les partis flamands veulent la régionalisation de la sidérurgie. La non entente entre les différents partis politique va provoquer la chute du gouvernement.

Du côté des syndicats, il n'y a pas d'union entre les différents syndicats, nous allons assister à une perte de combativité de leur part. Leurs défenses et leurs intérêts vont être réduits.

Les travailleurs partent en grève à plusieurs reprises et des tensions très vives éclatent. Leurs revendications sont principalement salariales, le salaire sera adapté en 1989.

La commission européenne quant à elle, contrôle les entreprises sidérurgiques en imposant notamment une réduction sur la surcapacité de productions et un contrôle sur l'aide accordée par l'Etat.

Nous constatons qu'il n'existe pas d'objectif commun entre les différents acteurs. Certains prennent une part active dans la prise de décision d'investissement tandis que d'autres se mettent en retrait.

3.2. Disney Lucasfilm

Les acteurs appartiennent uniquement au domaine du privé et leur nombre est restreint. Le PDG de Disney Rob Iger a un seul objectif qui est la création de synergies entre le producteur de films Lucasfilm et Disney. Il veut que le consommateur retrouve les personnages de Star Wars dans par exemple les parcs d'attractions. Les actionnaires ont une vision à long terme et soutiennent leur PDG: la mission de Rob Iger a été prolongée par deux fois et lors de l'acquisition, Rob Iger a gardé les personnes clés de Lucasfilm - comme Kathleen Kennedy - afin de maintenir les compétences qui existent et éviter ainsi le départ de collaborateurs vers la concurrence.

3.3 Les différences.

Chez Cockerill Sambre les actionnaires privés ne veulent plus investir tandis que chez Disney ils investissent. La vision à long terme du développement de l'entreprise n'est pas la même. Chez Cockerill Sambre, elle varie en fonction des différents gouvernements et les personnes compétentes ne sont pas toujours maintenues dans leur fonction.

Chez Disney, la politique est différente, les compétences sont maintenues ce qui évite le départ à la concurrence. Chez Cockerill Sambre les travailleurs quittent l'entreprise suite à leur licenciement, ce qui entraîne une perte de compétence et de savoir-faire.

4. Les motivations.

4.1. Motivations stratégiques.

Nous avons quatre types de motivations : l'extension stratégique, la consolidation, les ressources et les compétences.

- L'extension stratégique consiste, pour une entreprise, à étendre son périmètre en termes d'offres, de marché, de localisation géographique.
- Dans le cas d'une consolidation, l'entreprise renforce sa position sur le marché en réalisant une fusion, une acquisition.
 - Chez Disney et Lucasfilm, il s'agit d'une stratégie d'extension par le rachat de Lucasfilm, elle rentre dans un nouveau marché, celui du divertissement du film notamment celui de Star Wars.
 - La stratégie de consolidation a été utilisée par Cockerill qui en fusionnant avec Sambre a renforcé sa position sur le marché de la sidérurgie.
 - Disney, en acquérant Lucasfilm, a consolidé sa position sur le marché du divertissement et des médias.
- Les fusions et les acquisitions ont également pour objectifs d'augmenter les compétences et les ressources d'une organisation. Les compétences sont les activités à travers lesquels une entreprise déploie ses ressources (ce qu'elle détient ou est capable de mobiliser). Cockerill va utiliser ses compétences dans la sidérurgie à froid et Disney va utiliser les compétences de Lucasfilm pour la création de nouveaux films.

Nous constatons que concernant les motivations stratégiques, toutes les deux ont des motivations stratégiques de consolidation. Disney a également une motivation stratégique d'extension : la politique de Disney est d'étendre ses activités dans le secteur du divertissement et des médias.

4.2. Les motivations managériales

Les acquisitions et les fusions servent parfois les intérêts des dirigeants d'entreprise plutôt que ceux des actionnaires. Ces motivations managériales peuvent être de deux types : les ambitions personnelles et les effets de mode.

4.2.1. Les ambitions

Chez Disney, le PDG a vu son package salarial augmenter suite à l'acquisition de Lucasfilm, il a reçu une prime sur sa rémunération de 17,3 milliards de dollars et des stocks options de 16,5 milliards de dollars. Grâce aux acquisitions de Disney, sa notoriété augmente de même que la visibilité de Disney est étendue.

Chez Cockerill Sambre, nous avons une motivation managériale basée sur l'ambition personnelle mais dans un contexte en récession.

4.2.2. Effets de mode

Dans le cas d'entreprises importantes, un dirigeant d'entreprise qui ne réalise pas de fusion ou d'acquisition est mal vu par les actionnaires, ils craignent que leur entreprise ne laisse passer des opportunités. Dans la période de fusion et d'acquisition dans laquelle nous nous trouvons, les entreprises trop prudentes sont critiquées et interpellées car les actionnaires les jugent trop conservatrices.

4.3. Les synergies

Comme nous le mentionnions plus haut dans notre travail, les synergies sont importantes quand une acquisition ou une fusion se produit malgré cela, toutes les fusions, les acquisitions n'en créent pas.

Dans les synergies, nous avons les synergies d'économies de similarités et les synergies d'économies de complémentarités.

- Concernant les synergies économiques
 - Chez Cokerill Sambre, nous avons des synergies économiques de similarités, toutes les sociétés s'adressent au même type de clients.
 - Disney possède également des synergies économiques de similarités : les familles sont le public cible de Disney et les films de Stars Wars s'adressent également à celles-ci.
- Concernant les synergies de complémentarités,
 - Walt Disney en possède : les familles font le lien entre le film Stars Wars et les personnages de Stars Wars qu'ils retrouvent dans les parcs d'attraction ou les livres de Stars Wars.
 - Concernant Cockerill Sambre, l'objectif de la fusion est de rationaliser la production, de répondre aux contraintes financières, et de renforcer la sidérurgie à froid à Liège.

5.L'approche par les compétences.

5.1. Pour Disney :

Au niveau des compétences, le savoir-faire pour réaliser notamment des films qui touchent tous les publics (enfants, adolescents, adultes aussi), permet de garder un lien fort, qui se prolongera par l'envie d'aller en famille dans les parcs d'attractions : chacun peut y trouver des activités qui lui correspondent. Pour arriver à ce résultat des compétences marketing de niveau très élevé sont requises.

5..2 Pour Cockerill Sambre :

Le fait de pouvoir créer des produits plats et des produits longs nécessite un savoir-faire important. Tout au long du XXe siècles, la sidérurgie était un fleuron industriel reconnu. Elle a perdu de son importance dans la deuxième moitié du XXe siècles pour différentes raisons comme des processus de production moins adaptés, un manque de compétitivité et de productivité. L'arrivée de la concurrence mondiale a fait baisser les prix et a joué un rôle important dans cette décroissance.

Conclusions

Cockerill Sambre et Disney Lucasfilm sont des entreprises présentes sur des secteurs forts différents, l'une est active dans l'industrie lourde, la sidérurgie, l'autre dans le domaine du divertissement et des médias. Malgré cela, des similitudes existent, les actionnaires privés sont présents dans les deux industries, par contre leur rôle est très différent. Cette différence s'explique par le fait que la sidérurgie est liée à la conjoncture économique, quand elle est mauvaise, les actionnaires privés préfèrent investir ailleurs.

Les deux entreprises réalisent des synergies. Disney bénéficie des synergies lors de chaque acquisition, c'est dû au type d'alliances qu'il a fait. Chez Cockerill Sambre, des synergies n'ont pas été toujours créées mais il y a des synergies de similitudes.

Comme autre similitude, nous avons notamment les motivations, les deux entreprises ont toutes les deux, une motivation stratégique, managériale, financière.

Le nombre d'acteurs n'est pas le même. Chez Cockerill Sambre, ils ne poursuivent pas un objectif commun à long terme, en fonction des gouvernements l'objectif peut varier. Il en résulte des difficultés à poursuivre une ligne directrice cohérente. Chez Disney l'objectif est très clair, tout est basé sur la créativité, l'adaptabilité aux exigences et aux attentes du public.

Nous constatons également que Disney lors de l'acquisition de Lucasfilm garde les personnes clés pour certain que les compétences restent dans la maison. Ce qui n'est pas le cas chez Cockerill Sambre.

Si on tient compte des caractéristiques propres des deux entreprises, nous pouvons conclure que chez Disney les fusions et les acquisitions ont été une réussite tandis que chez Cockerill Sambre ces réalisations ont été plutôt chaotiques. Malgré ce fait, la sidérurgie wallonne est tout de même arrivée à se maintenir et même à progresser malgré les nombreux sacrifices consentis.

Référence

- Frédéric Fréry et al, (2017), « Stratégique », France, Pearson, 11^e édition, p316,416,306-315,311,416-417
- Nicolas Neyson et al, (2016), « Stratégies des organisation – fondements et pratiques du management stratégique », Belgique, De Boeck, p232

