



GRUPE DE RECHERCHE
ET D'INFORMATION
SUR LA PAIX ET LA SÉCURITÉ

467 chaussée de Louvain
B – 1030 Bruxelles
Tél. : +32 (0)2 241 84 20
Fax : +32 (0)2 245 19 33
Courriel : admi@grip.org
Internet : www.grip.org
Twitter : [@grip_org](https://twitter.com/grip_org)
Facebook : GRIP.1979

Le Groupe de recherche et d'information sur la paix et la sécurité (GRIP) est un centre de recherche indépendant fondé à Bruxelles en 1979.

Composé de vingt membres permanents et d'un vaste réseau de chercheurs associés, en Belgique et à l'étranger, le GRIP dispose d'une expertise reconnue sur les questions d'armement et de désarmement (production, législation, contrôle des transferts, non-prolifération), la prévention et la gestion des conflits (en particulier sur le continent africain), l'intégration européenne en matière de défense et de sécurité, et les enjeux stratégiques asiatiques.

En tant qu'éditeur, ses nombreuses publications renforcent cette démarche de diffusion de l'information. En 1990, le GRIP a été désigné « Messenger de la Paix » par le Secrétaire général de l'ONU, Javier Pérez de Cuéllar, en reconnaissance de « Sa contribution précieuse à l'action menée en faveur de la paix ».



Le GRIP bénéficie du soutien du Service de l'Éducation permanente de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

ÉCLAIRAGE – 15 janvier 2016

MAMPAEY Luc, *Herstal : le piège de la privatisation*, Éclairage du GRIP, 15 janvier 2016.

<http://www.grip.org/fr/node/1923>



Éclairage

Herstal : le piège de la privatisation

Par **Luc Mampaey**

15 janvier 2016

Vieille dame fêtant cette année son 127^e anniversaire, la FN Herstal doit-elle s'attendre à un nouveau virage dans son histoire déjà mouvementée ? C'est possible, selon les informations diffusées ces derniers jours concernant un projet de rachat par un groupe d'investisseurs franco-américains. Mais une privatisation, même partielle, est-elle réellement souhaitable ? L'histoire et la nature du groupe ne plaide pas en ce sens.

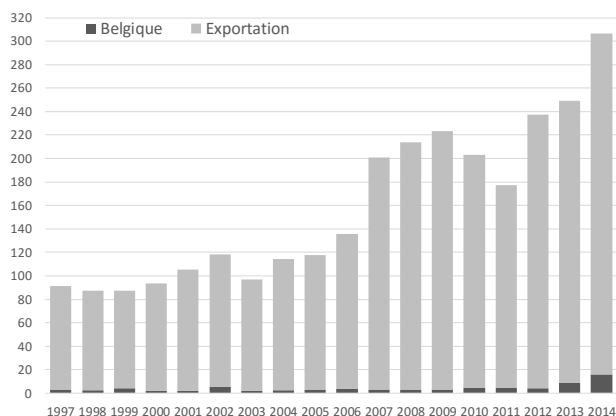
Liégeoise, envers et contre tout

Créée en 1889 par des armuriers liégeois pour répondre à une commande de 150.000 fusils Mauser pour l'armée belge, la Fabrique nationale de Herstal restera quelques années sous le contrôle de l'Allemand Mauser avant de passer dans le giron de la Société Générale de Belgique après la Première Guerre mondiale¹.

Dans les années 1970, les nombreuses diversifications et acquisitions, notamment aux États-Unis, en feront le « Groupe FN » avec un premier bilan consolidé au 31 décembre 1978. Mais les difficultés ne tarderont pas, entraînant en 1989 la cession de la division aéronautique FN Moteurs (l'actuelle Techspace Aero) au motoriste français SNECMA et, l'année suivante, le retrait de la Société Générale de Belgique au profit du groupe Giat Industries, une entreprise de droit privé à capitaux publics détenue à 100% par le ministère français de la Défense. Le 31 décembre 1990, Giat Industries prenait le contrôle de 92% du Groupe FN, renommé Herstal S.A., tandis que la Région wallonne en conservait 8% seulement, mais avec un droit de veto sur les décisions stratégiques.

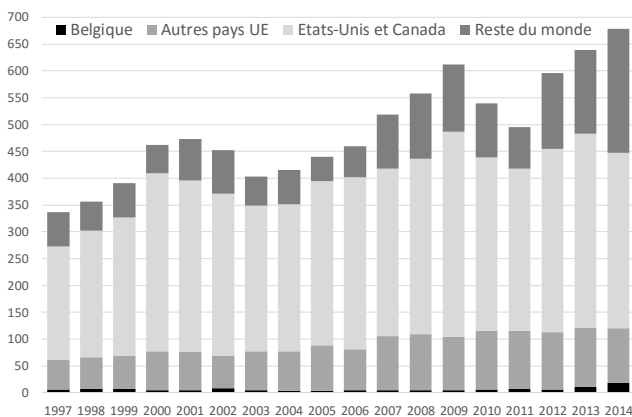
Mais Herstal S.A. est un groupe performant entre les mains d'une maison-mère moribonde. Fin 1991, les organisations syndicales obtiendront des dirigeants de Giat Industries que leur entreprise devienne un « centre autonome de profit », écartant un risque de la voir vidée de sa substance pour éponger les pertes du Français.

Dès 1996 cependant, Giat Industries cherchera à se dégager et le nom de l'Américain Colt Manufacturing Company, principal concurrent du groupe liégeois sur le marché américain, sera cité comme preneur potentiel.



Chiffre d'affaires – FN Herstal

Source : BNB, Centrale des bilans



Chiffre d'affaires – Groupe Herstal S.A. (consolidé)

Source : BNB, Centrale des bilans

Le 15 septembre 1997, Colt dépose sur la table du ministre-président de la Région wallonne, Robert Collignon, un plan de rachat prévoyant notamment la suppression de 620 des 1 400 emplois de la filiale liégeoise FN Herstal, et le renoncement de la Région wallonne à son droit de veto.

À l'automne 1997, la décision tombe : la Région wallonne exerce son droit de veto et charge la Société Régionale d'investissement de Wallonie (SRIW) de monter un plan financier et industriel pour une opération de portage 100% publique. Une fois obtenu le feu vert de la Commission européenne – le Belge Karel Van Miert est alors commissaire européen à la concurrence – la Région wallonne chargera la SRIW de restaurer les fonds propres, par capitalisation des créances de Giat Industries et un apport additionnel d'environ 62 millions d'euros de la Région.

Si le groupe liégeois échappe ainsi au démantèlement et à la délocalisation qui auraient très probablement résulté d'une reprise par l'américain Colt, le coût social sera tout de même lourd : 502 emplois seront perdus dans les filiales wallonnes. Les premières années seront difficiles. Mais sous la direction de Philippe Tenneson – ancien officier de marine français issu du groupe Giat... – l'entreprise retrouvera rapidement le chemin de la croissance : en 2014, l'emploi à FN Herstal a retrouvé un niveau supérieur à celui de 1997. Entre 1997 et 2014, le chiffre d'affaires du groupe Herstal S.A. progressera de 47%, tandis que celui de FN

Herstal affiche une hausse de 228% sur la même période. Les lourdes pertes connues au tournant du siècle ne sont qu'un lointain souvenir : les résultats consolidés du groupe et de sa filiale liégeoise restent positifs et en progression régulière, autorisant pour la deuxième année consécutive la rémunération du capital : 2 millions d'euros versés à la Région wallonne en 2013, 10 millions au terme de l'exercice 2014.

Le moment est-il donc venu pour la Région wallonne de privatiser son « fleuron », même partiellement ? Du point de vue des investisseurs, la mariée est effectivement séduisante. Pour l'actionnaire public et l'emploi, l'opération est plus hasardeuse.

Une offre de rachat peu sérieuse

On peut dans un premier temps s'interroger sur le sérieux de l'offre qui aurait été transmise au ministre Jean-Claude Marcourt par un groupe de « passionnés de tir, de chasse et des produits de la FN Herstal » se présentant sous le nom de « B. Acquisition

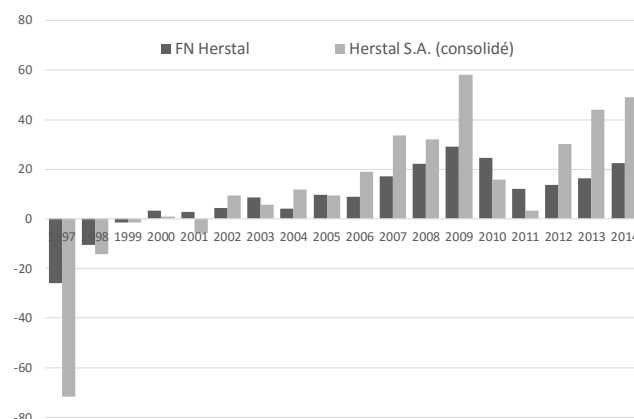
Group ». Si le « business plan » des candidats, révélé par le journal L'Écho ce 13 janvier², se révèle authentique, il y a en effet matière à questions. Certes, on n'attend pas d'investisseurs, même français, qu'ils aient obtenu le Goncourt, mais la forme, le ton et la légèreté de ce document laissent perplexes. Dans les courtes biographies présentant les acteurs, on peut lire que l'un d'eux, américain, « a offert un Browning à ses trois enfants pour leurs 10 ans ! ». On y apprend aussi une volonté de développer les activités de Browning, car le tir « se développe le plus aussi dans les écoles secondaires et les universités » [sic]. Le plan propose rien moins que « le rapatriement [à Herstal] des productions japonaises et autres », et table sur « un développement accru, sans doute par les crises qui ne cessent de se multiplier mondialement les présidents français et américains envisageant une guerre longue » [sic]. Une touche d'humilité aussi, puisque les auteurs reconnaissent que « B. Acquisition Group n'a pas la baguette magique pour effacer les contradictions capital-ouvrier dans ce bastion ouvrier ». Le tout dans un français parfois approximatif, difficile à excuser simplement par une mauvaise traduction, étant donné le nombre d'intervenants français impliqués dans l'opération.

Enfin, le nom du partenaire financier envisagé n'aura pas manqué de titiller nos oreilles : Burnham's Financial, jadis maison-mère de feu la banque Drexel Burnham Lambert qui fera faillite en 1990 au terme d'un des plus grands scandales financiers de ces dernières années (délits d'initiés, OPA hostiles, *junk bonds*, ...). Ce n'est pas, en soi, ce passé encombrant qui pose problème, mais bien la présence de ce profil d'investisseurs institutionnels dans le montage : très vite, le projet industriel, les promesses de développement et d'ancrage wallon, et l'influence de l'actionnaire public devenu minoritaire, ne pèseront plus bien lourd face aux exigences de rentabilité du capital financier. Les exemples en ce sens ne manquent pas.

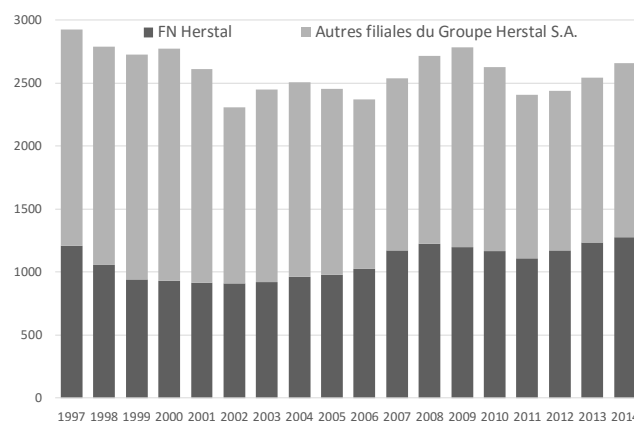
Produire des armes : une entreprise publique par nature

L'avenir nous apprendra ce qu'il faut retenir de ce document cocasse et de son florilège de bons mots. Mais indépendamment de cette prétendue offre, considérée comme « pas solide » selon les dernières déclarations du porte-parole du ministre Marcourt³, la question fondamentale est celle du bien-fondé, ou non, d'un contrôle public sur une entreprise de production d'armement.

Sur ce point, la position du GRIP est inchangée depuis 1997 : l'opération de portage menée par le gouvernement wallon était la meilleure solution, et elle le reste.



Résultat net après impôt
Source : BNB, Centrale des bilans



Emploi (effectif moyen en équivalents temps-pleins)
Source : BNB, Centrale des bilans

Premièrement, après les efforts consentis pendant près de 20 ans pour restaurer l'emploi et la rentabilité de FN Herstal et du groupe, il serait regrettable de se laisser tenter par une opération peut-être alléchante à court terme pour les finances publiques, mais aux conséquences aléatoires à plus long terme, particulièrement si le capital passe aux mains d'investisseurs institutionnels – banques d'investissement, fonds de pensions – qui imposeront leurs exigences financières, généralement démesurées, sans états d'âmes pour le savoir-faire wallon.

Deuxièmement, le contrôle public se justifie en raison de la nature de l'activité : la production et le commerce d'armes de guerre ou de police n'ont de légitimité que s'ils sont destinés à répondre à une demande publique, pour la mise en œuvre des politiques de défense et de sécurité, les nôtres ou celles de nos alliés, démocratiquement définies et contrôlées. Cette activité ne peut donc simplement répondre aux règles du marché, mais doit rester strictement encadrée par l'autorité publique, notamment pour ce qui concerne les contrôles à l'exportation. Dans ce but, la position d'actionnaire majoritaire n'est peut-être pas l'unique moyen d'exercer ce contrôle, mais elle est un moyen efficace. Nous demandons à la Région wallonne d'en user de façon plus déterminée, en pesant davantage sur les orientations stratégiques du groupe Herstal S.A., en encadrant mieux sa prospection commerciale, et en prenant l'initiative pour ce qui concerne d'éventuelles diversifications.

L'argument selon lequel la Région aurait un conflit d'intérêt ou serait juge et partie pour l'octroi des licences d'exportation relève de l'idéologie néolibérale. L'exportation d'armes est, avant tout autre considération, une décision de politique étrangère et de sécurité qui justifie un contrôle le plus en amont possible du processus de production et de commercialisation. À contre-courant du processus de privatisation tous azimuts observé depuis une vingtaine d'années dans le secteur de l'armement européen, lourd de conséquences pour la sécurité internationale, la Région wallonne dispose d'un atout devenu rare pour s'assurer d'une utilisation aussi responsable que possible des armes légères et de petit calibre produites sur son sol. Qu'elle le garde, et en fasse meilleur usage.

* * *

L'auteur

Luc Mampaey est le directeur du GRIP. Docteur en sciences économiques, ingénieur commercial et titulaire d'une maîtrise en gestion de l'environnement, il est aussi maître de conférence à l'ULB.

-
1. Pour une histoire plus détaillée de l'entreprise, voir Luc Mampaey, [Groupe HERSTAL S.A. : L'heure des décisions](#), Rapport du GRIP 2000/6.
 2. Publié sur [lecho.be](#), 13 janvier 2016, 15:37.
 3. Publie sur [lecho.be](#), 14 janvier 2015, 21:58.