

# LES SECRETS D'UNE FUSION A FROID

Ils se connaissent depuis vingt ans, ils s'apprécient, ils se ressemblent. Ils ont décidé de marier leurs groupes. Jérôme Monod, PDG de la Lyonnaise des Eaux, et Jean-Paul Parayre, PDG de Dumez, donnent naissance à un géant

Ces deux-là au moins ne se feront pas de procès. Ou alors, on ne peut plus se fier à personne. Jérôme Monod, Jean-Paul Parayre, nouveaux numéros un et deux de la Lyonnaise des Eaux-Dumez, étaient faits pour s'entendre. Et de fait, ils s'entendent depuis près de vingt ans. Ils ont décidé d'aller plus loin, en fusionnant leurs groupes, qui vont former un géant des services et de la construction, alignant 82 milliards de chiffre d'affaires par an. Ces dernières années, les fusions n'ont pourtant pas porté chance à leurs initiateurs. La formation de LVMH a débouché sur un vaudeville judiciaire. Le rapprochement Axa-Compagnie du Midi ne fut pas joyeux non plus. Question d'hommes dans les deux cas.

Bonnes manières et bonnes origines, Jérôme Monod, PDG de la Lyonnaise, et Jean-Paul Parayre, PDG de Dumez, incarnent eux la même philosophie des affaires : un passé de haut fonctionnaire, un ancrage dans l'establishment, des relations obligées avec l'Etat et le monde politique, et une volonté d'internationalisation poussée. Du business à la française.

Etonnant mariage, quand même ! Jérôme Monod avait cédé au début des années 80 toutes ses activités de construction. Cochery était allé à Fougerolle, Trindel à Spie-Batignolles, Forclum à la SAE. D'un coup, il s'était amputé d'un tiers de son chiffre d'affaires pour se concentrer sur les services : distribution d'eau, nettoyage, communication. Durant toutes ces années, il jurait que la Lyonnaise ne remettrait pas un pied dans le bâtiment-travaux publics. Même si sa grande rivale, la Générale des Eaux, s'était dotée d'un pôle BTP avec la SGE. Il a fini par l'imiter : « *L'entreprise est une chose vivante. Les marchés changent, les clients changent, de nouveaux besoins apparaissent...* », explique le PDG. Et tant qu'à changer, autant changer avec quelqu'un qui vous ressemble.

Evidemment, on peut trouver des différences entre Monod et Parayre. Monod est protestant, Parayre non, mais il est habitué au style parpaillot : n'a-t-il pas dirigé Peugeot avant de prendre les rênes de Dumez ? Pas le même tempérament non plus. Avec ses origines écossaises et huguenotes, Jérôme Monod s'estime plus « *réserve* » que Parayre. Pour le reste, ils ont la même vision. Et ils se connaissent depuis des lustres.

Dans les années 70, Jérôme Monod était à la DATAR. Il poussait les entreprises à la décentra-



JEAN-PAUL PARAYRE ET JÉRÔME MONOD

lisation. Jean-Paul Parayre était, lui aussi, haut fonctionnaire, mais au ministère de l'Industrie, où il avait en charge les entreprises mécaniques. Ils étaient en contact, notamment pour inciter les groupes automobiles à aller s'installer dans l'est de la France. Communes aussi leurs amitiés politiques, autour de Jacques Chirac. Monod fut secrétaire général du mouvement gaulliste, Parayre membre d'un cabinet Chirac. Et si tous deux ont quitté l'administration, c'est plus parce que leur carrière était bouchée par les années Giscard que par une véritable passion pour le monde des affaires. Mais ils ont fini par apprécier.

Plus tard, ils se rencontrent dans des commissions du CNPF, et surtout, depuis 1980, à l'AFEP, le club des grandes entreprises créé par Ambroise Roux. Un dîner par mois, en moyenne, où l'on parle politique, nationalisations, privatisations... : « *Nous avons vécu une histoire qui fait que nous avons les mêmes positions quand nous parlons de ces problèmes* », estime Monod. Et les liens se sont renforcés, dans un autre club multinational de patrons, l'European Round Table. Quarante grands PDG européens y réfléchissent sur ce que devraient faire les gouvernements et la Commission européenne pour que « *l'Europe redeviennne compétitive au plan mondial* », selon Monod. Ils prennent des positions sur tout : la recherche, l'emploi, la formation, le tunnel sous la Manche, le TGV, l'Ecu ou

la charte sociale... Utile, pour se connaître vraiment. Mais il y a plus : la Lyonnaise et Dumez ont déjà travaillé ensemble. Dumez est notamment entré dans le capital de la Calédonienne des Eaux, contrôlée par la Lyonnaise, il y a deux ans.

Voilà comment deux des plus grandes entreprises françaises peuvent contracter un mariage de raison dans la précipitation, sans se faire peur. Logiquement, l'union ne devait pas être annoncée aussi vite. « *On avait prévu d'aboutir à la fin de l'année. On en a parlé deux ou trois fois, pendant le premier trimestre. Les choses ont mûri. On en a reparlé sérieusement il y a quelques semaines. Les problèmes de la SAE, la restructuration du BTP en Espagne nous ont alors convaincus qu'il fallait aboutir avant la fin de l'année* », explique Jérôme Monod. Si son capital, tenu par Suez, ne risque pas grand-chose, celui de Dumez pouvait craquer un jour : c'est en effet la famille Chauffour, dans laquelle Parayre est entré par son mariage, qui détient la minorité de blocage. Parfois, les familles se laissent séduire par des étrangers.

Les deux hommes ont fait preuve de discrétion. Quatre ou cinq personnes au parfum de chaque côté. Plus les banques conseils : Lazard pour la Lyonnaise, Banexi pour Dumez. Jérôme Monod a prévenu ses deux principaux actionnaires (Suez et l'UAP). Jean-Paul Parayre, sa famille. Feu vert. Pourtant, le vendredi 6 juillet, le cours de Dumez s'affole en Bourse. Pour cause de fuites. Ne voulant pas se retrouver avec un délit d'initié sur les bras, les deux PDG passent le week-end à négocier. Maurice Lévy, PDG de Publicis, est chargé de la communication. Dimanche 8 juillet, il attendra une bonne heure dans sa voiture que tout soit réglé entre les deux PDG. A 19 heures, ils sont d'accord sur le prix : la Lyonnaise absorbera Dumez en donnant 4 de ses actions contre 3 Dumez. Un bon prix pour Dumez, qui correspond à une plus-value de 46 % sur son dernier cours de Bourse. C'est beaucoup, mais l'échange reste équitable aux yeux des financiers : la Lyonnaise paie Dumez avec ses actions, surcotées par rapport au constructeur. Et surtout, la Lyonnaise évite ainsi de sortir un seul centime de ses caisses. L'amitié est parfois utile dans les affaires. Jean-Paul Parayre est d'ailleurs attendu cet été dans le mas provençal de son nouvel allié. ■

CLAUDE SOULA