

UNE POIGNÉE DE PUISSANTS CONGLOMÉRATS EST OMNIPRÉSENTE DANS L'ÉCONOMIE

En Turquie, le capitalisme reste en famille

Si l'entrée de la Turquie dans l'Union fait débat, son économie a déjà largement entamé sa mise à niveau et ses entrepreneurs pris d'assaut les marchés européens. Le capitalisme turc reste toutefois original et quelque peu anachronique. Il est dominé par de puissants conglomérats familiaux qui frappent par l'extraordinaire diversité de leurs activités, à rebours des stratégies d'entreprise en œuvre dans le monde. Mais leur évolution est en marche.

DANIEL BASTIEN
NOTRE ENVOYÉ SPÉCIAL À ISTANBUL

Si l'on s'en tenait à la seule magie des noms, on pourrait parfois avoir en Turquie l'impression de se trouver dans une économie étatique. Entreprises, banques, produits, marques, publicité, presse, universités ou même musées renvoient à une dizaine de raisons sociales seulement. Koc, Sabanci, Liza, Aksoy, Dogus, Dogan, Alarko, Zorlu, Cukurova ou Akarolu ne sont pourtant pas des holdings d'État à la mode soviétique ou cubaine. Ces noms – patronymes pour la plupart – renvoient au contraire de la puissance de quelques grandes familles à la tête de méga-groupes hétéroclites qui structurent l'économie turque depuis plus de cinquante ans et s'attaquent maintenant avec vigueur aux marchés étrangers. Et ces cités sont contraintes à s'adapter face à des concurrents beaucoup plus sophistiqués.

Il a traité des sociétés cotées à Istanbul, soit directement ou indirectement contrôlées par une famille, et trois sociétés turques sur quatre auraient de près ou de loin partie liée avec ces holdings. En 2004, les six plus grands groupes et leurs galaxies de filiales ont réalisé 13 % du PIB turc. Vraie économie de marché, la Turquie représente du fait de ses conglomérats familiaux un cas d'école presque anachronique. On pense à l'Irlande des Tata, Bajaj et Mahindra, ou à la Corée des anciens chaebols, ces symboles d'une alliance de la carpe et du lapin. Koc – premier groupe turc que sa récente acquisition de Tupsas a propulsé à la 60^e place des groupes européens et au 130^e mondial – règne ainsi sur un empire de 106 entreprises actives dans 9 secteurs allant de l'énergie à la banque et à l'assurance (en partenariat avec Allianz), en passant par l'automobile (avec Fiat et Ford) et la saute tomate. Et réalise un chiffre d'affaires consolidé de près de 17 milliards de dollars en 2004. Les diverses divisions du groupe permettent ainsi à tout-terrain de « manger Koc », « manger Koc », « manger Koc », et « manger Koc », devant sa télévision « maison » Sabanci, bien connu par ses activités bancaires, automobiles (avec Toyota), pneumatiques et de distribution (avec Carrefour), se paye de son côté le luxe de contrôler aussi la moitié du marché mondial du Nylon après le rachet de 100 % de DuPont SA.

Des groupes non familiaux ont depuis des années rejoint ce club. Qu'il s'agisse d'Oyak, le fonds de pensions des armées rendu célèbre par ses partenariats avec Renault et AXA – ou même cette fortune avortée avec Arcelor – ou le groupe financier İBankası, qui appartient à la famille de ses employés et à part politique d'opposition CHP, ont fait le feu d'artifice. Sans un droit plus marqué de la justice. Ces groupes, ancrés dans l'histoire contemporaine de la Turquie sont devenus au fil des décennies de curieux dinosaures qui n'ont rien de moins qu'économique à vouloir tenter d'attendre le XXI^e siècle en bonne forme.

Stratégies de partenariat
Détails de groupes « on fait... l'essentiel fondamentalement opportunistes toujours à la recherche du « bon coup », un trait typique des marchés émergents tout le monde l'a fait au moment la chose, pas un seul gagne. C'est une sorte de sélection naturelle », raconte Jean-Marc Pons de Coiffé Istanbul. Il est également longtemps opéré sur un marché turc en forme de chasse-gardée, qui leur vaut aujourd'hui des places inévitables. Arcelik, Beko, du groupe Koc, spécialiste de l'électroménager, détient ainsi 50 % de son marché domestique grâce à 4 500 points de vente exclusifs. Mais ces conglomérats se sentent aujourd'hui à l'étroit dans leurs frontières et n'hésitent pas à s'attaquer à l'étranger. Des centaines de milliers d'Européens possèdent déjà sans le savoir car ils sont venus sans une autre marque des réfugiés turcs. Beko au Vestel, du groupe Zorlu, Arcelik, Beko, qui a racheté l'allemand Grundig, le britannique Alba, le norvégien Blomberg, l'autrichien Electra Brno, le roumain Arctic, et tu ne me gêne « tenté par Sabanci », explique selon Cem Akinci, son directeur international. 60 % de sa production dans 100 pays et touche 250 millions de consommateurs. Résultat, en cinq ans, il a multiplié par neuf son chiffre

Les principaux groupes turcs Chiffres 2004, en dollars

Group	Date de naissance	Chiffre d'affaires	Profit net	Cotation	Actifs	Effectifs	Actionnariat	Partenaires étrangers
Koc	1926 (holding 1863)	16,6 milliards	379 millions	14 sociétés cotées à l'ISE	14 milliards	106 filiales. Énergie, auto, agroalimentaire, électroménager, banque, assurance, distribution	70,6% à la famille Koc	Ford, Fiat, Iveco, Unicredit Italiano, Yanaha
Sabancı	1932 (holding 1967)	8,6 milliards	540 millions	12 sociétés cotées à l'ISE	32 milliards	64 filiales. Banque, assurance, pneumatiques, auto, chimie, textile, agroalimentaire	74,7% à la famille Sabancı	Toyota, Brigestone, Kofu food International, Carrefour, Philip Morris
Oyak	1961	7,9 milliards	850 millions	10,5 milliards	44 filiales. Auto sidérurgie agroalimentaire, ciment, énergie, distribution	18 000 salariés	Fonds de pensions des armées	AAA, Renault, Goodyear, General Electric
Dogus	1951	5,9 milliards	324 millions	15 milliards	77 filiales. Finance, auto, construction, tourisme, médias	18 000 salariés	Famille Sabancı	Volkswagen, Audi, Porsche, Seat, ITI Sheraton
Dogan	1950	5,5 milliards	178 millions	10 filiales cotées à l'ISE*	11,3 milliards	Énergie, médias (presse, télévision, radio)	66% à la famille Dogan	

Id. / Sources : sociétés, « Les Echos » / Photo : Hémisphères Images, *Istanbul Stock Exchange

d'affaires à l'exportation. De la même manière, Alarko Carrier, fruit de l'association d'Alarko avec l'américain numéro 1 mondial de la chimatisation, vend aujourd'hui dans toute l'Europe.

Ces exemples témoignent d'ailleurs de deux constantes des conglomérats turcs. D'abord une association quasi automatique avec des groupes étrangers. Il est vrai que cela a eu pour effet depuis la grande crise bancaire de 1981, et ces partenariats donnent des résultats d'une redoutable efficacité – notamment dans l'automobile : « La rentabilité de la main-d'œuvre est ici capitale », explique un expert. « On est très sollicité par les étrangers », confie İhsak Akinci, président du holding Alarko. Ensuite, un goût prononcé pour les marchés extérieurs à risques. Moyen-Orient, Asie centrale, Europe de l'Est et désormais Russie. Si leur horizon commercial est aujourd'hui largement européen (60 % des exportations) et fait de « niches », son extension passe désormais par une implantation dans des pays à bas coût de main-d'œuvre comme la Roumanie ou la Bulgarie. Mais le gros de leurs ambitions en termes d'investissement est ailleurs. « Nous souhaitons faire des joint-ventures avec des entreprises européennes dans des pays émergents tels, comme la Russie, où nous sommes déjà », résume Turker Ergun, directeur général chez la banque İşbank. De fait, la Russie semble être la nouvelle Terre promise des Turcs. Organisés au sein de la Tüsiad, leur puissant syndicat patronal, les conglomérats constituent une véritable force de frappe économique et politique. « Ils sont plus puissants que l'État », estime un analyste. « Le gouvernement ne peut rien faire sans nous ! », ironise un de leurs dirigeants. Les privatisations en cours les ont d'ailleurs privilégiés au détriment d'un véritable capitalisme populaire. Même les

plus recalcitrants ont enfourché le cheval du libéralisme à tout crin lancé en 1989 par le président Turgut Özal et son dévoué tiers européenophiles. Ils se sont adaptés à l'union douanière formée au 1^{er} janvier 1996 avec la CEE et ont comme tout le monde intégré l'accès communautaire européen. Mais pas tout à fait sans arrière-pensées.

Des partisans de la démocratisation
« Les groupes voient dans l'Europe la manière de s'affranchir de la tutelle de l'État turc et d'assurer des libertés publiques indispensables à la poursuite de la poursuite de l'économie de marché. De la même manière qu'elle coopère avec les syndicats, la Tüsiad défend l'adoption des critères de Copenhague sur la démocratisation et l'économie de marché », explique Deniz Akogul, maître de conférences à l'université de Lille-1. En cela, le grand patronat a depuis longtemps plongé dans le débat politique et aborde très ouvertement les questions armeniennes. Joute de la liberté d'expression ou des droits de l'homme. « Nous n'avons pas de préférence pour tel ou tel parti, car nous réfléchissons nous-même une fonction politique », affirme avec conviction İhsak Tükel, le secrétaire général de la Tüsiad. Sur le plan économique, le très libéral et très pro-européen gouvernement islamique AKP de Recep Tayyip Erdoğan n'a rien pour déplaire à la gauche l'État. Idem sur le plan politique. « Sans convictions idéologiques, proche de celui des démocrates-chrétiens européens mais version islamique, est acceptable pour nous », reconnaît le responsable patronal.

Le monde, l'Europe, les crises financières et bancaires à répétition depuis quinze ans, l'étrouffement des frontières turques et les énormes profits financiers tirés d'années de stagnation ont déjà fait « bouger » ces grands groupes. « Il nous

fait encore davantage de professionnalisation, de gouvernance et de capitaux étrangers, dont plus d'ouverture sur la Bourse, plus de spécialisation et plus de concentrations », estime pourtant İhsak Tükel. Rien encore n'est gagné.

On en est aujourd'hui à la troisième génération des « familles », mais celles-ci restent pratiquement seul maître à bord. « Le vrai patron, c'est le chef de clan, président du conseil d'administration, même si les enfants font leurs études à Harvard ou au MIT et si le management est souvent passé dans les mains de professionnels extrêmement pointus. Ce qui rend ces groupes très flexibles, car les décisions sont vite prises », observe un chef d'entreprise étranger. Leur contrôle du capital reste d'ailleurs presque intact. « Le flotant des holdings de ces groupes cotés à Istanbul est d'environ 30 %. C'est un capital très fermé. Cela devra changer dans les prochaines années », estime Serhat Carlevy, analyste à Is Investment. Sans surprise, le maintien du pouvoir au prix de luttes intestines prend souvent le pas sur la performance, et l'opacité des structures ne facilite pas la « bonne gouvernance », surtout quand des banques sont totalement intégrées aux conglomérats, soulignent les malversateurs. Les malversations ont ainsi conduit il y a deux ans à la disparition pure et simple du groupe familial Uzan. « Ici, la gouvernance est encore qu'indicative », soupire un avocat. Et le phénomène d'éviction est manifeste. L'investissement direct étranger est ridiculement bas en Turquie, moins de 1 % du PIB par an (2,9 milliards de dollars en 2004).

On s'interroge sur l'avenir mondial de ces groupes (autre-tout, même si s'ils se sentent consolidés et adaptés à l'économie ouverte, s'ils sont peu créatifs, et si leurs profits sont consistants). « On ne peut plus être compétitifs dans 30 secteurs en même temps ! », reconnaît-on à la Tüsiad. « Fin toute ces

conglomérats ne peuvent pas être comparés aux Coréens ou aux entreprises intégrées thaïlandaises, et encore moins les filiales qui les composent. Ils ont eu une croissance faible, car ils ont été incapables de redistribuer des capitaux importants. Et leurs succès sont au mieux nationaux. Ce sont les Akinci ou les Zorlu turcs », s'interroge Asit Savas Akat, professeur d'économie à la Bilgi University d'Istanbul.

L'heure serait donc à la spécialisation. Soit une tout autre culture. « Les groupes ont toujours souhaité prendre les risques et l'instabilité macroéconomique (turque) du pays par leur propre diversification », rappelle le consultant Cem Bulutçali, du cabinet Istanbul Ekonoim. Et, en un clin d'œil, « il est difficile de se séparer d'une activité. C'est difficile », admet-on à la direction de Koc. Alors, on a toujours accumulé.

Le paysage se reconfigure
Un mouvement est toutefois à l'œuvre. Certes, un peu timides, les groupes turcs ont rarement touché des privatisations de Turk Telekom (remporté par le Saoudien Oge) et İsmail (acquis par Vodafone), mais le rachat des filiales de Tupsas a donné à Koc en 2005 une stature internationale dans le secteur énergétique. Dogan a redéveloppé à Foris, Koçtaş et Yapi Kredi à Cukurova. Dogus a vendu ses joyaux dans la construction pour se recentrer sur la banque. Autant de symboles de structuration d'un secteur financier jusqu'ici bancal. Oyak a mis de son côté sur la sidérurgie. Sabancınamak va vouloir se centrer sur les secteurs où il pourra « être au plus près du consommateur » et réaliser au moins 50 % de ses profits à l'étranger. Koc veut être le premier partout où il a des avantages comparatifs. Révélateur de ce reprofilage en cours. « Les banques étrangères arrivent en force, avec Fortis, BNP Paribas et bien sûr Dexia », observe un professeur de l'université Yeditepe d'Istanbul. « Ces groupes ont peu ou pas de liens avec un réseau de solides réseaux de distribution dans les pays. Ils sont en revanche faibles en marques et en recherche et développement », rappelle Cem Bulutçali.

Dans ce défilé d'actes et d'opérations, le grand capitalisme turc va donc devenir séparable de ce qui fait son charme. « Une sorte d'œcoumène irrémédiable et quasi sentimentale », selon les termes de Serhat Carlevy. Cela sans perdre de temps. Car des PME en devenir et des petits groupes, les « tigres anatóliens », soutenus par le gouvernement islamique et son projet de loi de décentralisation, pointent leur nez sur les marchés. Les futurs « nouveaux riches » du pouvoir ?

Les nouveaux riches d'Atatürk

Mission de « bien public ». Les grands groupes turcs sont sortis de nulle part. L'Empire ottoman était et ruiné, la jeune république de Mustafa Kemal Atatürk avait besoin de s'offrir une économie digne de ce nom. Dans les années 1920, elle pointa donc du doigt quelques habiles commerçants d'Ankara, qu'elle décida de rendre riches pour en faire à terme ses chevaliers d'industrie. À l'issue d'un très efficace processus d'accumulation du capital, une Turquie industrielle capitaliste et ouvrière, émergée à l'aube des années 1950, à l'abri de redoutables barrières douanières et d'un confortable système de substitution aux importations. Et en même temps qu'elle, un capitalisme familial qu'on qualifie – entre paternalisme des anciens maîtres de forges français et valeurs du protestantisme à la Max Weber – qui perdure aujourd'hui. « À l'origine, ces grandes familles se sont vu fixer une mission économique de « bien public ». Cet esprit est resté très vivace. Leurs pratiques sont généralement austères, sans ostentation, et si les familles se sont enrichies sans honte, elles savent partager leurs richesses. C'est très islamique », explique Deniz Akogul, maître de conférences à l'université de Lille-1. Ainsi, si

leurs sièges sociaux brillent généralement par leur modestie, ces mastodontes ne lésinent pas sur les moyens déployés au service des étudiants (universités satellites, logements, bourses...) ou à travers des fondations ou des musées déjà célèbres (Musée Picasso pour Sabancı ou Musée d'art moderne pour Ercebası, à Istanbul). « Nous sommes un élément de développement de la République », affirme-t-on fièrement au siège du groupe Koc, un ancien palais de pacha, élégant mais discret, situé sur la rive asiatique d'Istanbul. Au total, ces groupes sont d'ailleurs assez populaires auprès des Turcs.

Tous droits réservés - Les Echos - 2006