

PHILIPPE BERKENBAUM

LA BELGACOMÉDIE



La Belgacomédie

par Philippe Berkenbaum

La Belgacomédie

de Philippe Berkenbaum

© Copyright 1995 : Editions Luc Pire

© Copyright 2000 : Tournesol Consists pour la version numérique

Tournesol Conseils SPRL – quai aux Pierres de Taille, 37
1000 Bruxelles ISBN : 2-930088-10-9

Dépôt légal: D-1995-6840-6

Table des matières

Avant-propos	6
Prologue	12
1. Six petits nègres	33
2. Les fastes de Swift	92
3. Escarmouches et mise au pas	153
4. En vitrine et en coulisses	237
5. Pour une poignée de mandats	335
6. Quand Di Rupo "consolide"	394
7. Le bal des audits	440
8. L'oeil du cyclone	515
9. L'éternel recommencement	567

Epilogue	621
Notices bibliographiques	640
Annexes	645

Avant propos

Cette histoire pourrait être une fiction. Elle est pourtant bien réelle.

C'est l'histoire d'une entreprise publique qui espérait beaucoup d'une loi votée en mars 1991, censée lui donner les outils et l'autonomie nécessaires pour réussir le pari d'une transformation fondamentale. Et indispensable à sa survie, à celle des 26.000 emplois directs et au moins autant d'emplois indirects qu'elle procure à l'économie nationale.

Las! Le parastatal RTT, devenu l'entreprise publique autonome Belgacom : la faveur de cette loi que plusieurs gouvernements successifs ont mis des années à concocter, a le malheur d'engranger un chiffre d'affaires colossal à l'aune de la Belgique et un bénéfice en proportion - respectivement 100 et 10 milliards de francs. De quoi aiguïser les appétits et les passions

de trop d'éminences politiques et de soi-disant commis de l'Etat.

Dès le départ, les dés étaient donc pipés. Jamais les ambitions personnelles, politiques et partisans ne cesseront de peser sur la gestion de Belgacom. Dans un cocktail explosif dominé par le trio infernal: argent, pouvoir et politique.

Ce que Belgacom a vécu pendant trois ans n'a certes pas fini de produire ses effets dévastateurs, y compris en justice. Il n'est pas dit que l'entreprise - et ses salariés - s'en remettront un jour.

J'ai pris le parti d'en raconter l'histoire - exemplaire - par le menu. D'abord, parce que Belgacom est une entreprise indispensable à l'économie du pays, mais aussi à chaque citoyen qui ne peut se passer de ses services, fussent-ils déficients.

Ensuite parce qu'en tant qu'entreprise publique, Belgacom appartient à chacun d'entre nous. Or, on a cherché à nous abuser.

Enfin parce que l'histoire de Belgacom pourrait peu ou prou être transposée à toutes les autres entreprises publiques. La Sabena, la SNCB, la Poste, la Loterie nationale...

Puisse l'exemple servir, à tout le moins, à faire réfléchir ceux qui tiennent les rênes des autres Belgacom potentielles. Pour qu'un jour leur gestion s'opère dans la plus totale transparence, confiée à des responsables choisis sur base de leurs seules compétences et non de la qualité de leurs appuis politiques.

Ce livre est le produit d'une longue et difficile enquête qui n'aurait pu aboutir si, fort heureusement, une grande partie des protagonistes n'avaient accepté de soulager leur conscience. Outre l'imposante masse de documents consultés, j'ai recueilli le témoignage de près de soixante personnes liées, de près ou de loin, à cet incroyable imbroglio. Certaines m'ont consacré quelques minutes, d'autres de longues heures

- rares sont celles qui m'ont sèchement envoyé sur les roses.

La plupart ont choisi de livrer leur version des faits en toute franchise, pour peu que leur anonymat soit préservé. Raison pour laquelle j'ai pris le parti de ne citer personne. Les quelques dialogues reproduits dans l'ouvrage ont été reconstitués sur base de témoignages. Mais rien n'est inventé.

Ce qui prouve que la réalité peut dépasser la fiction.

Remerciements

Il me reste à remercier ceux sans qui je ne serais jamais parvenu à mes fins. Mes femmes, d'abord: Christine, Camille et sa petite soeur, dont la patience exemplaire m'a donné le courage d'aller jusqu'au bout.

Eric, Daniel, Jean-Do et Frédéric, ensuite, dont les commentaires éclairés m'ont souvent permis de rectifier le tir tant

qu'il en était encore temps. Toute l'équipe économique du journal "Le Soir", enfin, qui a accepté de gérer l'absence d'un des leurs pendant de longues semaines dans une période pourtant particulièrement difficile.

J'espère qu'ils considéreront que le sacrifice en valait la chandelle.

"Il faudrait aménager un parc aux pieds des tours Belgacom pour que l'on n'entende plus l'argent qui tombe par les fenêtres".

Lodewijk Eggermont,
membre du comité de direction de
Belgacom ex-administrateur
général de la RTT

"Pour quelqu'un qui occupe ma position et qui regarde celle de l'entreprise dans sa globalité, je suis bien obligé de faire la différence entre l'essentiel et l'accessoire. Mais je ne reproche pas à d'autres d'y aller par le petit bout de la lorgnette. Chacun doit pouvoir vivre..."

Elio Di Rupo vice-Premier ministre
ministre des Communications et
des entreprises publiques

Prologue

Mise au point

Dimanche 18 septembre 1994. Midi et des poussières.

Cent dix mille téléspectateurs sont branchés sur la Une télé. Les uns - pas la majorité - parce qu'ils ont pris l'habitude de regarder Mise au Point, l'émission débat de François de Brigode qu'ils apprécient. D'autres parce qu'ils connaissaient le sujet du jour. Les derniers, parce que le désœuvrement d'un dimanche comme les autres les a conduits sur ce canal, le temps d'un zap.

S'ils se sont arrêtés, prêtant une oreille plus attentive que de coutume, c'est pour deux raisons.

L'invité du jour est Elio Di Rupo, "le bel Elio", ce sympathique et jeune ministre d'on ne sait plus très bien quoi, mais qu'importe,

il est tellement charmant avec son sourire de jeune premier et son éternel noeud pap. Surtout, ils ont capté au détour d'un échange le mot magique: Belgacom. Le thème de l'émission.

Belgacom, qui défraie la chronique depuis des mois, ce feuilleton de l'été dont tout le monde attend désormais l'épilogue.

De Brigode, lui, est aux anges. Cette fois, plusieurs collègues journalistes (de la grande maison du Boulevard Reyers et d'ailleurs sont battus sur le fil. Mais les Balon-Perin et autres peuvent toujours courir, tenter d'arracher l'une ou l'autre miette de révélation, l'animateur de Mise au Point sait qu'il est en passe de réaliser un grand coup médiatique, de sortir un scoop qui restera dans les annales.

Depuis bientôt deux ans que la crise fait rage à la tête de Belgacom, depuis près de deux mois qu'elle a atteint son paroxysme en générant les pires débordements

médiatiques, le ministre de tutelle a accepté d'abattre ses cartes sur la table de l'émission dominicale. Bien sûr, la grande presse s'est chargée de le faire savoir.

Que s'apprête à annoncer Elio Di Rupo? Ça, De Brigode n'en sait rien. il a beau avoir déjeuné deux heures au Concert Noble, en tête-à-tête avec le ministre le vendredi précédant l'émission, il n'a pu lui arracher le secret. Tout juste ses contours, de quoi le mettre en appétit. Le numéro deux du gouvernement Dehaene, maître ès communication, sait ménager ses effets.

"Vous l'aurez votre scoop, mais à l'antenne", lui dit-il en substance. "Rien ne transpirera avant dimanche".

Qu'importe: Mise au Point fera un tabac, c'est sûr. Enfoncée, la concurrence. Controverse, sur RTL-TVI, n'a qu'à bien se tenir avec son débat sur l'extrême droite. Une fois n'est pas coutume, le score ertébéen

doublera presque celui de la chaîne privée, le dimanche midi.

Ce que De Brigode ne soupçonne pas, moins de quarante-huit heures avant l'heure de vérité, c'est que Di Rupo vient à peine d'arrêter sa décision. Cela fait trois semaines que le journaliste s'acharne à essayer de convaincre le ministre de lui offrir la primeur de sa solution à l'épineux imbroglio Belgacom. Mais l'éminence tergiverse, tempère, obtient un délai de réflexion, elle d'ordinaire si encline à se complaire face aux caméras.

S'il est confronté à la crise des organes de gestion de son entreprise publique phare depuis bientôt six semaines - en fait depuis que la presse, relayant l'hebdomadaire La Cité , a révélé début août l'existence d'une lettre "strictement confidentielle" adressée au ministre par cinq des six membres du comité de direction de Belgacom et dénonçant les turpitudes du conseil d'administration auquel ils déclarent ne plus

accorder leur confiance -, Elio Di Rupo ne fait alors qu'entrevoir une possibilité qui n'a de solution que le nom.

Il sait qu'il lui faudra batailler ferme pour l'imposer.

Mais au moins le vice-Premier socialiste, héraut de la jeune garde montante d'un parti aux abois, laminé par les affaires, a-t-il le courage de ses idées. Et l'impétuosité de la jeunesse, du moins en politique. Il n'est ministre fédéral que depuis huit petits mois, quand le 24 janvier il succéda à Guy Coëme renvoyé à sa commune par l'affaire Augusta.

Or, depuis son arrivée au 65 rue de la Loi, le nouveau vice-Premier, ministre des Communications et des Entreprises publiques, n'a pas encore eu beaucoup l'occasion d'affirmer son autorité, pourtant réputée.

Du moins publiquement.

Aux prises avec des dossiers aussi complexes que le partenariat boiteux Sabena - Air France, le gouffre à milliards de l'aéroport de Zaventem, l'insondable déficit de la SNCB, les retards du TGV ou le permis de conduire à points, Di Rupo n'est pas encore parvenu à en démêler un seul. Et voici qu'arrive Belgacom! Tout un symbole pour un ministre socialiste: 26.000 travailleurs, dont 85% sont syndiqués, de plantureux bénéfices susceptibles de renflouer les autres entreprises publiques en difficultés, 35 milliards de francs d'investissements annuels qui procurent de l'emploi à plusieurs dizaines de milliers de salariés, donc d'électeurs, et un environnement en proie au libéralisme européen le plus débridé...

Pas question de laisser ce dossier dérapier. D'autant moins que Belgacom est désormais inscrite au tableau des privatisables. Le budget de l'État en a diablement besoin, et les yeux d'une grande partie de la communauté financière

internationale et des principaux opérateurs télécoms de la planète sont braqués sur elle.

En ce début septembre, Elio Di Rupo est donc contraint à reprendre l'initiative. Requinqué par ses vacances en Italie, il a décidé de risquer son vatout. Il pense que l'effet de surprise jouera en sa faveur, qu'il créera un choc suffisant pour obliger ses partenaires de la coalition gouvernementale à lui emboîter le pas, même de mauvaise grâce. Mais il ne peut rien faire sans l'aval du Premier ministre, Jean-Luc Dehaene, fut-il implicite: la composition du conseil d'administration de Belgacom répond à un soigneux dosage politique.

Où est Dehaene? Parti quelques jours au Québec resserrer les liens historiques qui unissent nos deux communautés... francophones.

L'occasion rêvée!

Di Rupo peut foncer, le chef du gouvernement n'est pas là, sait-on jamais, pour le remettre à sa place.

Bien sûr, tout est fait dans les règles. Les deux hommes accordent leurs violons par téléphone, l'Atlantique entre eux. Mais ce que Di Rupo ne dira pas, c'est que le feu vert du Premier ministre ne concerne en fait que le principe d'une remise en ordre de la maison Belgacom. Quant à savoir de quelle façon, on est encore loin, très loin d'un accord politique.

Un problème à la fois. Il importe avant tout, vis-à-vis des dirigeants de Belgacom comme de l'opinion publique, de montrer qui commande.

Reste au ministre à s'informer convenablement sur le dessous des cartes. Une heure de débat public à Mise au Point, face à des journalistes censés maîtriser le dossier, cela peut ouvrir la voie à tous les dérapages, aux questions pièges, aux

accusations, au doute... Non, ce qu'il faut, c'est faire taire les rumeurs, notamment celles qui évoquent des irrégularités de gestion, voire des malversations mettant directement en cause certains dirigeants de Belgacom. Ce qu'il faut, c'est redorer l'image de l'entreprise. Et prouver que la tutelle a repris les choses en mains.

Une seule règle: verrouiller le débat. Etablir une vérité définitive, et ne pas s'en écarter d'un iota. Et, bien sûr, conserver le scoop dans la manche pour pouvoir faire diversion au moment opportun.

Très sûr de ses talents de communicateur et de son charisme, que personne ne lui conteste d'ailleurs, Elio Di Rupo est donc blindé lorsqu'il rejoint les studios de la RTBE Décontracté, souriant, sûr de lui.

Il a pourtant commis une lourde erreur: il a pris parti dans le conflit qui oppose les organes de gestion de Belgacom. Dans la guerre des chefs, il a choisi son camp.

Seul.

Irrationnellement, diront certains.

Toute la semaine précédente, il n'a cessé de consulter l'un des deux principaux protagonistes de l'affaire: Bessel Kok*, l'administrateur délégué de Belgacom, sur qui pèsent pourtant certaines suspicions. Mais de Benoit Remiche, le président de Belgacom, Di Rupo ne veut rien savoir. Il a forgé sa conviction: sa vérité sera celle de Kok. La veille de l'émission, les deux hommes se parlent au moins six fois au téléphone, devant témoins, pour peaufiner leur scénario.

Sur le plateau, le ministre, comme souvent, mène le bal. Très convaincant. Il fait face à trois contradicteurs; deux sont des jeunots, fin connaisseurs du dossier mais peu roués à ce genre d'exercice. Le troisième est un vieux routard du journalisme, pugnace, mais si peu imprégné de l'affaire qu'il s'enferme dans des détails secondaires.

Quant au meneur de jeu, François De Brigode, il n'a de cesse de préparer le terrain d'atterrissage du scoop qu'on lui a promis. Le reste n'a que peu d'intérêt.

Il sera servi: Di Rupo fera sensation avec sa solution-miracle. Tous les médias nationaux, les grandes agences internationales de presse et même plusieurs grands quotidiens étrangers relayeront l'information.

Qui tient en deux mots: "table rase".

Ce que le ministre des Communications et des Entreprises publiques annonce à la télévision, ce dimanche 18 septembre 1994 - deux ans presque jour pour jour après la transformation de l'ancienne Régie TT en entreprise publique autonome -, c'est sa volonté de procéder purement et simplement au remaniement complet des organes de gestion de Belgacom. Profitant de l'occasion qui lui sera donnée, précise-t-il, au cours des prochaines semaines, puisqu'il annonce

l'intention du gouvernement de concocter rapidement une loi pour lui permettre de transformer d'autorité Belgacom en société anonyme de droit public, dotée de nouveaux statuts... et de nouveaux organes de gestion.

Tout le monde a compris le message. Des têtes vont tomber. Tant pis si les mandats des 18 administrateurs en place sont encore loin d'arriver à leur terme : il reste normalement un an à courir pour la moitié d'entre eux, quatre ans pour les autres, dont l'administrateur délégué et le président.

Ils n'avaient qu'à pas passer leur temps à se chamailler! Sur le dos des 26.000 salariés de l'entreprise, en plus!, ne cesse de marteler le ministre le moins socialiste du gouvernement.

Passé l'effet d'annonce, les spectateurs restent sur leur faim. Car Elio Di Rupo n'en dit pas plus. Qui sera concerné par l'opération table rase? Le président?

L'administrateur délégué? Tout le conseil d'administration? Une partie seulement? Les administrateurs ordinaires ou les membres du comité de direction (composé de Bessel Kok et cinq administrateurs directeurs) ? Mystère.

Di Rupo affirme, à l'antenne, n'avoir pas l'intention d'en faire une affaire de personnes.

Faux!

En réalité, il compte déjà fermement avoir la peau d'au moins trois administrateurs, dont le président Remiche, et ambitionne sérieusement de sauver celle de Kok, comme on le découvrira dans les semaines qui suivent.

En attendant, tous ont intérêt à se tenir cois. C'est d'ailleurs ce que leur dit le ministre, quand il demande, toujours à l'antenne, que les dirigeants de Belgacom s'abstiennent désormais de prendre toute initiative susceptible de ternir l'image de

l'entreprise. Quand il intime au conseil d'administration de ne plus gérer que les affaires courantes. Les dirigeants de l'entreprise publique n'ont pas pu s'entendre pour gérer leur autonomie à bon escient? Le sort de Belgacom n'est désormais plus de leur responsabilité, mais du ressort du gouvernement.

Figés devant leur poste de télé, rares sont les spectateurs de ce grand numéro de voltige ministériel véritablement surpris par ce qu'ils viennent d'entendre. Du moins parmi ceux qui ont régulièrement suivi les dernières péripéties de l'affaire dans les journaux. L'impasse était telle qu'il convenait sans doute d'opérer un grand coup de balai. Comment tirer autrement les conséquences du fait que les dirigeants de Belgacom affirmaient ne plus pouvoir travailler ensemble, à un moment particulièrement crucial dans l'existence de l'entreprise?

Parmi les principaux protagonistes, pourtant, certains sont littéralement abasourdis. Pas tellement par l'opération table rase annoncée, eux non plus. Même s'ils savent, désormais, que leurs jours sont comptés. Non, ce qui les confond, c'est la force de conviction avec laquelle le ministre a blanchi les responsables mis en cause, directement ou indirectement, dans les rapports d'audit et d'avocats. Balayés, tous ces documents produits depuis mai 94, qui mettent pourtant en évidence l'existence d'irrégularités de gestion dans la division "mobiloophonie" de Belgacom.

Balayée, la légitime suspicion qui pèse sur Bessel Kok, responsable de Belgacom Mobile en tant qu'administrateur délégué de sa maison mère.

A entendre Elio Di Rupo, toutes ces allégations relayées par la presse ces dernières semaines ne seraient rien d'autre qu'une tempête dans un verre d'eau.*

"Much ado about nothing", beaucoup de bruit pour rien, répétera Kok de son côté, affirmant citer Jacques Putzeys, l'avocat chargé par Belgacom d'évaluer les implications juridiques des différents rapports d'audit. Telle n'est pas la version que Me Putzeys défendra face au conseil d'administration, comme on le verra plus tard.

En tous cas, du point de vue des administrateurs de Belgacom qui, tous, ont eu largement le loisir de décortiquer les différents rapports incriminants, la position défendue par le ministre de tutelle est insultante. Sinon suspecte ; tel est le commentaire que plusieurs laisseront filtrer tant vers la presse que vers les principaux responsables politiques dans les heures qui suivent le débat.

Comment un ministre en exercice, qui plus est numéro deux du gouvernement fédéral, peut-il être si affirmatif alors même qu'une information judiciaire a été ouverte

par le parquet de Bruxelles, saisi fin juillet du dossier?

Il y a plus étonnant.

Quelques jours avant le débat, fait exceptionnel, Elio Di Rupo s'est rendu au palais de justice pour déposer personnellement un rapport entre les mains du Procureur général. Mais ce rapport ne concerne que les anomalies constatées dans la gestion du bureau de Belgacom à Singapour, une antenne ouverte en septembre 1991 par le ministre des PTT de l'époque, Marcel Colla, lui même incriminé par le document. Rien à voir, donc, avec les autres audits relatifs à Belgacom Mobile, que Di Rupo s'est bien gardé de produire.

Comme s'il voulait détourner l'attention de la justice...

Pour plusieurs administrateurs de Belgacom, qui risquent désormais de perdre leur mandat pour excès de contrôle sur la gestion de l'entreprise, la pilule est difficile à

avalier. Mais comment réagir? Quelques uns s'appliqueront, l'après-midi qui suit l'émission, à démonter par écrit ce qu'ils appellent "les mensonges de Di Rupo". Un document est produit, qui sera discrètement diffusé à gauche et à droite. Philippe Busquin, président du parti socialiste et mentor du jeune ministre, en recevra le jour-même un exemplaire. L'a-t-il seulement lu? Il ne semble en tous cas pas avoir jugé utile d'intervenir, fut-ce pour rappeler son ministre à l'ordre. Mais peut-être n'a-t-il déjà plus ce pouvoir vis-à-vis du porte-voix de la jeune garde montante socialiste, en pleine phase d'émancipation.

Et pourtant... Comment ne pas s'inquiéter du parti pris affiché par le ministre, de l'étonnante assurance avec laquelle il détourne une partie de la vérité?

Elio Di Rupo affirme par exemple ceci: "Pour que ce soit très clair (...), à ce jour, les rapports que j'ai concluent qu'avec les éléments dont disposent les services d'audit

et les avocats (...), il n'y a absolument aucun élément qui permette de penser qu'il y a eu fraude".

Voici pourtant ce que relève l'avocat chargé par le conseil d'administration de qualifier les faits produits par les rapports d'audits: "... le système mis en place implique les mêmes personnes: M. Payne (P.A. Consulting USA) qui a la gestion opérationnelle du contrat et décide (...) de l'ampleur des prestations; M. Drummond (qui, jusqu'au mois de mars 1994 a eu la double qualité - ndla: de salarié de Belgacom et de P.A. Consulting - du moins en apparence) qui contrôle la concordance entre les prestations et les facturations; M. Kok, qui approuve les factures et en ordonne le paiement. Il s'agit donc d'un système d'auto-contrôle".

L'avocat parlera même plus tard, en présence de plusieurs administrateurs, d'"association de malfaiteurs".

Simple exemple, et il y en a d'autres. En une heure de débat télévisé, un vice-Premier ministre en exercice est parvenu à établir une dizaine de contrevérités dans un dossier pourtant en cours d'examen par la justice. Or, celle-ci est loin d'avoir produit ses premières conclusions, puisque ce n'est que quelques semaines plus tard que les éléments fournis dès juillet au Parquet par le président Remiche seront mis à l'instruction.

Comment le ministre de tutelle de Belgacom a-t-il pu se fourvoyer à ce point? Etait-ce délibéré, s'est-il naïvement laissé abuser ou a-t-il mal épluché le dossier?

Voici ce qu'il confie quelques semaines plus tard, en aparté, à quelques journalistes: "Pour quelqu'un qui occupe la position qui est mienne, qui regarde la position de l'entreprise dans sa globalité et qui est soucieux de son avenir, je suis bien obligé de faire la différence entre l'essentiel et l'accessoire. Mais je ne reproche pas à

d'autres d'y aller par le petit bout de la lorgnette. Chacun doit pouvoir vivre..."

Le petit bout de la lorgnette?

Il est clair qu'Elio Di Rupo n'a pas pris la peine d'examiner toute l'affaire à la loupe. Certes, c'est désormais à la justice qu'incombe la mission de démêler... l'essentiel de l'accessoire. Mais il n'est pas dit que l'opération "table rase" concoctée par le ministre rende effectivement sa sérénité à l'entreprise. Car il ne semble pas avoir identifié les causes profondes de la crise qui a bouleversé Belgacom deux années durant, au point d'hypothéquer aujourd'hui sa survie. Comme il ne semble pas avoir réalisé que c'est précisément depuis son arrivée aux affaires, début 1994, que la situation chez Belgacom s'est dégradée de façon irréversible.

C'est ce que l'on découvrira à l'examen des épisodes rocambolesques de l'affaire Belgacom.

1. Six petits nègres

La Hulpe, ce matin-là, est plongée dans un épais brouillard. Ça et là émergent quelques somptueux manoirs qui figent les faubourgs de cette commune de la périphérie bruxelloise cossue dans une atmosphère d'un autre âge. Celui des grandes familles de l'aristocratie industrielle belge, les Solvay, Janssen, Hankar... Dans l'une de ces riches demeures, un château, propriété ancestrale de la baronne Hankar cédée douze ans plus tôt à une jeune société informatique du nom de Swift, Bessel Kok a fixé rendez-vous à cinq hommes qu'il ne connaît pas encore, qu'il s'apprête à rencontrer pour la première fois.

Bessel Kok ne fait pas partie de ce monde à particule qu'il côtoie sans le voir depuis des années déjà. Il est seulement pour quelques semaines encore le patron de Swift. Il est ici chez lui. Et attend ses hôtes avec la plus sereine décontraction. Il sait

pourtant que tous, lui le premier, ont rendez-vous avec leur destin.

Par la grâce d'une décision prise le 23 juillet précédent par le gouvernement en conseil des ministres, sur proposition du ministre des PTT Marcel Colla, Bessel Kok vient d'être nommé administrateur délégué de la Régie des Télégraphes et Téléphones de Belgique, mieux connue sous son acronyme RTT. Son entrée effective en fonction est programmée pour le 1^{er} janvier 1992.

Pour ce patron de 49 ans, Hollandais d'origine et Belge d'adoption, c'est une consécration. Swift est une grosse PME de moins de 1.000 personnes qui réalise un chiffre d'affaires de 10 milliards. La RTT est un mastodonte de 16.000 salariés inamovibles, le troisième employeur du pays, aux revenus dix fois plus colossaux: 100 milliards de francs de chiffre d'affaires par an! Mais la Régie est aussi une entreprise publique - elle appartient à 100%

à l'Etat, donc au contribuable -, un tentaculaire organisme parastatal, assoupi et dépassé, qui vient de se voir légalement conférer le statut d'entreprise publique autonome (EPA).

En clair: la Régie disposera bientôt d'une certaine autonomie de gestion. Elle sera dirigée par de véritables gestionnaires et non plus par son ministre de tutelle. Et Bessel Kok en sera le premier. Il est l'homme à qui le gouvernement belge confie la périlleuse mission d'assumer la transition. De transformer ce monstre endormi en une entreprise tournée vers l'avenir, dynamique, compétitive, capable de rivaliser avec ses futurs concurrents européens, dans un monde des télécommunications en voie de libéralisation où les opérateurs téléphoniques nationaux sont appelés à perdre le bénéfice du monopole. De convertir la kafkaïenne RTT en moderne Belgacom. Formidable défi.

L'ancien et le nouveau

En ce matin brumeux d'octobre 1991, la nouvelle coqueluche des médias a convié au siège de Swift, avenue Ernest Solvay à La Hulpe, les cinq hommes que le gouvernement a désignés pour l'épauler dans sa mission de redresseur d'entreprise publique en léthargie. Car contrairement à ce que prévoyait la loi du 21 mars 1991 conférant l'autonomie de gestion à la Régie, le nouvel administrateur délégué n'a pas eu le choix de ses adjoints. Cinq administrateurs directeurs lui sont imposés en vertu de soigneux dosages politiques. Deux sont nommés, comme lui, pour six ans: un socialiste francophone (PS) et un social-chrétien flamand (CVP). Les trois autres ont hérité d'un mandat de trois ans: un social-chrétien francophone (PSC), un socialiste flamand (SP) et un second socialiste francophone. Kok lui-même, asexué politique mais intégré au rôle linguistique néerlandophone, est inscrit au quota CVE Ensemble, les six nouveaux

promus forment le "comité de direction" de la RTT qui sera bientôt rebaptisée Belgacom.

Ce comité se veut l'exact reflet de l'équilibre politique au sein de la coalition rouge romaine au pouvoir en 1991, guidée par le Premier ministre CVP Wilfried Martens.

Neuf heures trente. Les premiers convives sont à peu près ponctuels mais pétris d'appréhension. L'atmosphère leur paraît pesante, irréelle, surréaliste. Quelques pâles rayons de soleil tentent péniblement de percer le brouillard dont émerge la silhouette du château, fantomatique.

Tour à tour, le maître des lieux accueille chaleureusement Georges Wanet (47 ans), Lodewijk [Louis] Eggermont (53 ans), Baudouin Meunier (39 ans) et Tony Jossa (35 ans). Manque le dernier. Ses cinq nouveaux collègues attendront Pierre Renard (59 ans) toute la matinée, jusqu'au déjeuner.

Dès la première réunion du comité de direction de la future Belgacom, l'ex-chef de la circonscription montoise miraculeusement promu à quelques encablures de la retraite, brille la moitié de la séance par son absence. Un aperçu de ce qui le caractérisera le mieux durant les trois années qui suivront! Rien de grave, pour autant. Le petit homme jovial est tout simplement tombé en panne de voiture ou une excuse de ce genre.

Mais le brouillard et l'atmosphère très victorienne aidant, ses collègues s'inquiètent, s'interrogent sur cette absence mystérieuse. Flotte comme une espèce de malaise...

L'occasion pour Kok de briser la glace avec humour:

- On se croirait dans un roman d'Agatha Christie! Lance-t-il. Eclats de rire, l'ambiance se réchauffe.

Il est vrai que l'endroit se prête à merveille à un remake des Dix Petits

Nègres. Sauf qu'ici, ils ne sont que six. Mais l'un d'eux rumine effectivement de sombres desseins. Le seul qui ne rit pas. Louis Eggermont, qui suce le tuyau de sa pipe la mine renfrognée.

L'administrateur directeur étiqueté CVP paraît visiblement frappé, choqué par ce qui lui arrive. Des mois et des mois durant, Bessel Kok aura beau le caresser dans le sens du poil, lui donner du "comme Louis le disait", "je crois que Louis a raison", "qu'en pense Louis?", "je voudrais bien en parler avec Louis", rien n'y fera. Eggermont est un être blessé parce que le gouvernement l'a traité comme un malpropre. C'est lui, estime-t-il, qui aurait dû être désigné administrateur délégué de Belgacom, pas ce Bessel Kok sorti d'on ne sait où.

Tout son univers a basculé. Car avant le vote de la loi et la désignation de Kok, Louis Eggermont était le patron en titre de la RTT. Il y a consacré toute sa carrière, en est resté longtemps le numéro deux pour en devenir

l'administrateur général le 1er avril 1988. Bien sûr, le vrai patron de ce parastatal était le ministre des PTT qui prenait toutes les décisions stratégiques... Mais dans la maison, depuis son bureau de la rue des Palais, le bureau art déco de la Régie à Schaerbeek, l'homme à la pipe régnait sur ses troupes en monarque absolu.

Il a malheureusement eu le tort de ne pas s'entendre avec son dernier ministre de tutelle, le socialiste flamand Marcel Colla, un quinquagénaire anversoïse de peu d'envergure qui a le chic de se considérer comme un remarquable gestionnaire d'entreprises, ce qu'il ne cesse d'essayer de prouver en vain avec la RTT et la Poste qu'il tient sous tutelle réglée. Les deux hommes, pour d'obscures raisons, se vouent une haine féroce qu'ils ne cherchent même pas à dissimuler en public. Mais l'un est ministre, l'autre seulement un commis de l'Etat. Et lorsqu'il s'agit de désigner les dirigeants de la future Belgacom, le premier a raison du second. Contrairement à ce qui se passe

alors à la Poste et à la SNCB, réformées en même temps que la RTT et dont les administrateurs généraux respectifs (Joseph Becco et Etienne Schouppe) sont confirmés dans leurs fonctions, Louis Eggermont doit s'incliner pour céder son trône à un inconnu qualifié de "grand manager financier d'envergure internationale".

Le pire, c'est que le patron de la Régie apprend semble-t-il son éviction par la presse. Colla n'aurait pas eu la décence de lui annoncer lui-même la mauvaise nouvelle. Lorsqu'il rencontre Bessel Kok pour la première fois, plus de deux mois plus tard, Eggermont n'en est pas encore remis. Le grand commis évincé a traversé l'été muré dans une profonde dépression. Il a hésité à démissionner, n'en a pas eu le courage. Mais il est désormais animé d'une profonde amertume et d'une dangereuse soif de revanche. Il est vrai que la farce était cruelle.

Louis Eggermont n'a jamais connu d'autre entreprise que cette RTT à laquelle il

s'est voué corps et âme durant près de trente ans. Ingénieur civil électronicien et nucléaire, il y entre en 1963 au bas de l'échelle et n'a de cesse d'approfondir son bagage scientifique dans l'espoir d'en gravir plus rapidement les échelons. Ainsi engrange-t-il divers diplômes post-universitaires, en particulier pour couronner un cycle de deux ans en finance et gestion d'entreprise, qui lui permettent de rallier rapidement les services de l'administrateur général jusqu'à en devenir l'adjoint, en charge des finances et du budget. Dévoué, taciturne, introverti, mais aussi homme de dossiers, excellent technicien, travailleur acharné, il gère la maison en bon père de famille, surtout soucieux de rigueur budgétaire: tout ce qui ne concerne pas l'infrastructure de base et qui coûte de l'argent est inutile!

Lorsqu'il accède à la fonction suprême en 1988, alors que le pauvre abonné moyen n'en peut plus de pester contre le sous-développement caractérisé du téléphone

national, Eggermont pense fibre optique, centraux téléphoniques numériques, réseaux numériques à intégration de services, large bande... Et non pas: marketing, délais de raccordement, service aux usagers, effort commercial...

La RTT a toujours été une boîte d'ingénieurs à la pointe de la technique mais ses qualités s'arrêtent là. Et Louis Eggermont en est le pur produit. Il faut dire à sa décharge qu'il ne fait pas bon gérer une entreprise publique quand les ministres des PTT se succèdent à un rythme soutenu, chacun avec pour la Régie l'empressement d'un gosse pour son premier train électrique*.

Marcel Colla est un modèle du genre. Durant les trois années de son mandat, qui correspond peu ou prou à celui de l'administrateur général Eggermont (de 1988 à 1991), la RTT est son joujou personnel et favori. Par un mois sans qu'il organise au minimum une conférence ou un voyage de

presse sous un quelconque prétexte relatif à la Régie. Qui n'a pourtant jamais été si sclérosée.

Pour le pauvre Eggermont, la transformation de la RTT en entreprise publique autonome moins inféodée à son ministre de tutelle apparaissait comme une libération. On conçoit sa terrible déception.

Bessel Kok est assez subtil pour avoir senti dès la première minute qu'il lui faudrait parvenir à apprivoiser son prédécesseur pour s'en faire un allié plutôt qu'un ennemi. Quelques jours avant la réunion de La Hulpe, il appelle son nouvel adjoint aigri:

- Je sais très bien par quoi tu es passé, Louis, mais tu dois savoir que je n'en suis pas responsable. Je n'étais même pas au courant de la situation lorsqu'on m'a proposé de venir chez Belgacom. Je ferai en sorte que les choses se passent le mieux possible.

- Ik zal loyaal zijn! Marmonne Eggermont avant de raccrocher brutalement.

Où ira se nicher cette loyauté? Paradoxalement, ce n'est que trois ans plus tard, lorsque Kok sera aux prises avec les pires difficultés face au conseil d'administration de Belgacom, qu' Eggermont sera le premier à ressouder le comité de direction derrière son administrateur délégué.

Mais durant ces trois années, que de critiques, de prises de becs, de coups bas, de coups de freins aussi dans la mise en oeuvre des décisions prises par le comité de direction contre son gré. "Geen zin! Altijd gezegt!" devient son commentaire favori. C'est tout spécialement pour lui que Bessel Kok devra instaurer la règle du " $4/2 = 6/0$ ": le comité de direction étant un organe collégial de par la volonté du législateur, il lui faudra imposer un système selon lequel toute décision acquise à la majorité de quatre voix contre deux sera considérée - et présentée - comme votée à l'unanimité.

Ce qui n'empêchera pas l'ancien administrateur général, qui conserve tout au long de l'histoire de nombreux et solides relais au sein de la vieille garde de la RTT, surtout dans les départements techniques où il reste considéré comme le patron - mais pas dans les rangs de la base, lui qui n'a jamais arpenté le terrain des circonscriptions régionales -, de répandre sa hargne dans les couloirs de la maison. Traitant en substance ses collègues d'hurluberlus ou d'ignares incompetents, condamnant chaque initiative originale d'un définitif: "Vous verrez: ça ne marchera pas!". Et ne se privant pas de semer sous leurs pieds des peaux de bananes à la moindre occasion.

Commentaire d'un administrateur qui le connaît bien: "J'ai toujours pensé qu'il aurait mieux valu nommer Eggermont dans une autre entreprise publique, à la Poste ou à la Sabena, plutôt que de le désigner comme administrateur directeur de Belgacom sous les ordres de Kok. Compte tenu de son caractère, il n'était pas du genre à surmonter

ce type de difficulté. Cela s'est avéré beaucoup plus vrai que je ne l'imaginais, mais je croyais qu'il se contenterait de faire une dépression nerveuse, de ne plus ouvrir la bouche et de ne pas collaborer... Je n'imaginais pas qu'il saboterait!" Ambiance...

Il faut dire que Kok commet avec son rival une double erreur d'appréciation. Il lui confie en effet comme responsabilité première la gestion de l'infrastructure et du réseau téléphonique national, estimant à bon droit que c'est ce qu'Eggermont connaît le mieux. Sans se rendre compte que cela conduit à asseoir beaucoup plus solidement qu'il ne l'était le pouvoir de l'ancien patron dans cette entreprise dont le téléphone est le métier de base, produit 85% du chiffre d'affaires et occupe la grande majorité des salariés. En outre, Kok lui retire pour se l'approprier la responsabilité des finances de l'entreprise, la seule compétence à laquelle Eggermont tenait réellement...

Coup de foudre

Au château de La Hulpe, en ce mois d'octobre 1991 où tout est encore possible, l'un des nouveaux promus tombe en revanche immédiatement sous le charme de son nouveau patron.

Baudouin Meunier est un brillant et rigoureux universitaire de 39 ans, docteur en économie qui enseigne le management public aux Facultés Notre Dame de la Paix à Namur - là où Jean-Luc Dehaene a fait ses études. Social-chrétien bon teint, président du conseil d'administration des Cliniques universitaires Saint Luc, il est surtout très bien introduit dans les milieux politiques après avoir passé le plus clair de sa carrière dans les cabinets ministériels. Longtemps au service du Premier ministre - Martens à l'époque -, puis aux Finances, chez Philippe Maystadt, moins d'un an avant d'être choisi pour rallier le comité de direction de la future Belgacom comme seul représentant du PSC. C'est en partie à Maystadt qu'il doit

cette promotion, le grand rival social-chrétien du ministre des Finances, le vice-Premier Melchior Wathelet, a eu quant à lui le loisir de désigner son propre chef de cabinet adjoint, Benoît Remiche, comme président du conseil d'administration de Belgacom, un poste qui revenait au PSC aux termes du grand partage politique des fonctions à la tête des EPA. Nous y reviendrons.

Baudouin Meunier, le "Beau Douin" comme le surnomment ses étudiantes en pamoison, a pour lui plusieurs atouts. Il est l'une des chevilles ouvrières de la réforme des entreprises publiques mise en oeuvre par le gouvernement Martens-Moureaux, dossier qu'il a accompagné jusqu'au vote de la loi de mars 1991 accordant l'autonomie de gestion à la RTT, la Poste, la SNCB et, accessoirement, la Régie des Voies aériennes (RVA). Les arcanes de cette loi n'ont donc plus le moindre secret pour lui. Ce bourreau de travail est aussi remarquablement intelligent,

capable de digérer les plus lourds dossiers, et se révèle un virtuose de la note de synthèse.

D'emblée, Kok sent qu'il dispose là d'un allié de choix, d'une "personnalité qui émerge du lot", dira-t-il. Il se reposera longtemps sur lui. Durant les deux années qui suivront jusqu'à ce que Kok, qui adore déléguer ses responsabilités, se décide enfin à s'adjoindre les services d'un véritable bras droit, Meunier tiendra non seulement la plume pour pratiquement chaque note de son nouveau patron mais il ira jusqu'à assurer dans l'entreprise la mise en oeuvre et le suivi de ses décisions, en sus de ses propres responsabilités.

Bessel Kok, fin stratège, imprime les grandes orientations, Baudouin Meunier orchestre leur application. L'osmose est totale. Pour tous, le second apparaît vite comme une sorte de "chef de cabinet" du premier. Certains disent même que Meunier

occupe de facto la fonction d'administrateur délégué. Sans ses pouvoirs.

En échange de son dévouement, Baudouin Meunier a les coudées franches, ce qui fait grincer les dents de ses collègues. Kok lui confie la plus périlleuse des responsabilités puisqu'elle couvre un domaine où tout est à créer à partir de rien: le marketing et la commercialisation des produits Belgacom. Le choix est audacieux: le profil de Meunier, qui n'a jamais approché une entreprise de près, est à l'opposé de celui d'un directeur commercial. Il est à l'inverse un chantre du secteur non-marchand! Et ses connaissances en matière de marketing sont purement théoriques. Elles ne s'appuient que sur une thèse de doctorat sur la mise en oeuvre des techniques commerciales et de marketing dans le secteur non-marchand, précisément.

N'empêche: Meunier relève le défi et fonce. Droit devant lui et sans se retourner. Avec le soutien peu mesuré de son nouveau

patron qui lui accorde sans tergiverser tout ce qu'il demande: budgets, personnel, infrastructure... Tandis que certains de ses collègues se sentent tenus à l'écart. Et comme Baudouin Meunier est un individualiste forcené, il ne fait rien pour les détromper ni cultiver un tant soit peu les relations au sein du comité de direction. Que du contraire.

Selon de nombreux témoins, il ne faudra pas longtemps pour qu' Eggermont et lui en arrivent à ne pratiquement plus s'adresser la parole en dehors des réunions du comité. Et encore.

En revanche, Meunier s'entoure d'une poignée de collaborateurs dénichés dans la maison qui n'en reviennent pas de la chance qu'on leur offre ainsi de pouvoir enfin sortir du cadre très strict, hiérarchisé et inerte de la vieille Régie. Des types qui en veulent. Que leur patron presse comme des citrons mais qui sont tout entiers, corps et âme à sa dévotion. D'autant qu'ils disposent

d'avantages qui font pâlir d'envie la plupart de leurs collègues d'autres départements puisque, on l'a dit, Meunier fait ce qui lui plaît. A les entendre, leur nouveau chef tient du messie, comparé en tous cas aux supérieurs qu'ils servaient avant lui.

On est par contre beaucoup plus réservé dans les rangs des extérieurs recrutés pour le département marketing, dès lors que la RTT a désormais le droit d'engager des contractuels "là où les compétences internes font défaut". Ce qui est clairement le cas au département marketing, une notion totalement étrangère à la maison. Nombre de jeunes commerciaux détournés du secteur privé par l'alléchant challenge Belgacom devront vite déchanter. Plusieurs n'y feront même qu'un passage éclair, considérant que le département est géré en dépit du bon sens. Comme lorsqu'on lance une coûteuse campagne publicitaire... pour un produit en rupture de stock! Simple exemple.

A l'opposé de ses deux collègues, le troisième pilier de ce comité de direction en formation n'a au moment de sa désignation pas le moindre lien avec l'entreprise qu'on lui propose de rallier. Ni sur le plan interne, ni par le biais des cabinets ministériels où il n'a jamais mis les pieds. Georges Wanet est officiellement recruté par un chasseur de têtes dans le secteur privé. Ce docteur en sciences appliquées, ingénieur civil (ULB) en informatique et télécommunications, a consacré l'essentiel de sa carrière au service de la Générale de Banque, après quelques années passées chez Control Data puis chez Motorola. C'est une tête bien pleine. Mais qui n'est pas arrivée chez Belgacom tout à fait par hasard.

A 47 ans, au beau milieu d'une carrière qui lui a pourtant permis de frôler le sommet, Georges Anet se trouve en effet parqué sur une voie de garage au terme d'une grosse dizaine d'années vouées à la première banque privée du pays. Il y est entré en 1981, recruté à l'époque pour

diriger ce que la banque appelait la recherche, soit concrètement tout ce qui touche à sa stratégie, au développement de nouveaux services, etc. Cette cellule de planification stratégique dépend directement du comte Eric de Villegas de Clercamps, devenu président du comité de direction de la banque en 1980. Un homme dont Wanet devient très proche. Sous son autorité immédiate, le stratège règne sur une équipe réduite, hors des structures hiérarchiques normales de la banque, jouissant ainsi d'un certain pouvoir et surtout d'une large indépendance. Individualiste forcené également, Wanet apprécie cette liberté à sa juste valeur.

C'est dans ce cadre précis que dans la seconde moitié des années 80, en tandem avec de Villegas, Georges Wanet oeuvre au montage du très délicat projet de rapprochement entre la Générale de Banque et l'Amro hollandaise... qui vaudra au président de la banque belge un total désaveu de son comité exécutif. Lequel ira

jusqu'à vider purement et simplement le compte de ses écriers à la faveur d'une sorte de putsch fomenté au cours de l'été 1988. De Villegas a eu le tort de faire de cette fusion un projet personnel, non partagé par les structures dirigeantes de la Générale et dans lequel il a surtout impliqué, avec Wanet, des moyens externes. Le banquier aristocrate quitte la Générale de Banque le 27 octobre 1988, remplacé par un de ses pairs, le baron Paul-Emmanuel Janssen.

De Villegas parti, Wanet subit ce que connaît souvent la mouvance d'un président déchu: il tombe de son piédestal.

Dans un premier temps cela ne se passe pas trop mal. On le réintègre en effet dans la structure, au titre de responsable du contrôle de gestion, fonction qu'il conserve durant un an et demi. Puis on le bombarde au poste ronflant de directeur du contrôle de gestion du réseau national, où il n'a pratiquement plus rien à faire. Finie la période de gloire. Les compétences de Georges Wanet ne sont

pas en cause mais tel Icare, il s'est brûlé les ailes au soleil avant de tomber de haut.

Heureusement, nous sommes en Belgique, un petit pays où tout le monde connaît tout le monde. ULBiste et libre penseur, Wanet a eu la chance de côtoyer Philippe Busquin pendant ses études, dont il est devenu un fidèle partenaire de bridge, à défaut d'épouser son engagement idéologico-politique. Très copains à l'époque, les deux hommes se sont perdus de vue, même s'il leur arrive encore de se croiser par hasard. C'est ce qui arrive début 1991 lors d'un quelconque cocktail au cours duquel Wanet s'ouvre de son infortune à son vieux camarade. Il est en pleine traversée du désert, laisse-t-il entendre au cacique socialiste alors en pleine ascension, et cherche à se reclasser. Message reçu. Busquin, dont le parti n'est pas précisément un vivier de grands managers, s'en souviendra en temps opportun.

La cuisine interne de la Générale de Banque n'ayant pas été exagérément ébruitée, Georges Wanet rejoint l'équipe Kok encore auréolé de ses grandes qualités de stratège. La logique est donc respectée: outre la gestion du département informatique, Wanet se voit confier la planification stratégique.

Entendez l'élaboration du plan stratégique et des objectifs à long terme de Belgacom, dans un environnement en ébullition et un secteur, celui des télécoms, en profonde mutation. Fameux challenge.

Mais ce n'est pas tout.

Hasard ou superbe manifestation du génie de Kok, adepte du "Chaos Management" totalement réfractaire aux sentiers battus et aux idées reçues? Lorsque se pose la question de savoir qui prendra en charge le dossier chaud du moment, à savoir le raccourcissement des délais de raccordement téléphonique, alors que

chacun craint de se voir refiler la patate chaude, Kok intervient:

- J'ai réfléchi, je crois que Georges conviendra parfaitement!

La scène se déroule fin 91 dans un restaurant proche de l'avenue Louise où la nouvelle direction de Belgacom a établi ses quartiers provisoires. Bouche bée, les cinq administrateurs directeurs toisent leur nouveau patron. Qui argumente: "La tête dans les nuages et les pieds dans la boue!" Comment laisser Georges plancher sur l'avenir de Belgacom s'il n'a pas l'opportunité de se frotter concrètement au terrain? De fait, cette géniale intuition permettra au stratège de s'imprégner à fond des rouages grippés de la Régie après avoir fait le tour des circonscriptions régionales.

Le premier résultat tangible de ses cogitations, produit quelques mois plus tard, s'appelle "Fast" - For A Speedy Telefone. Ou comment améliorer les procédures

internes pour réduire significativement les délais de raccordement. C'est, à ce jour, l'une des rares réussites spectaculaires de Belgacom en trois ans d'activité. Il fallait à l'époque entre trois et six mois pour obtenir un nouveau raccordement téléphonique à Bruxelles et de un à trois mois dans le reste du pays. Au mieux. Dans la grande majorité des cas, ce délai est aujourd'hui devenu inférieur à quinze jours, voire cinq quand aucune intervention technique n'est nécessaire.

Malheureusement pour lui, Fast reste aussi à ce jour le seul véritable titre de gloire de Georges Wanet.

Non qu'il n'ait pas bien travaillé ou qu'il manque de qualités. Mais Wanet a aussi trois défauts majeurs.

Excellent théoricien mais piètre praticien, il établit de solides rapports stratégiques en s'appuyant le plus souvent sur une armada de consultants extérieurs,

mais s'avère incapable de les défendre publiquement, et a fortiori d'en mettre concrètement les grandes conclusions en pratique. Sauf lorsqu'il est bien secondé, ce qui est le cas pour Fast.

Il est ensuite régulièrement victime de sa très mauvaise appréciation des réalités politiques. S'il n'est effectivement membre d'aucun parti et ne doit sa nomination sous le quota PS qu'à ses relations avec Philippe Busquin, il ne supporte pas que quiconque insinue qu'il est lié au parti qui le soutient.

Au point de menacer d'un droit de réponse tout média qui l'écrit sans rectifier sur l'heure! Une attitude peu appréciée par ses collègues socialistes au conseil d'administration de Belgacom, où siègent trois mandataires PS. Qui ne se privent dès lors pas de le mettre en boîte à la moindre occasion, ce que le pauvre Wanet, par ailleurs très susceptible, supporte mal. Il faut dire que son attitude apparaît vite hypocrite. Car Georges Wanet participe discrètement à

certains groupes de réflexion internes au parti socialiste. Dans l'orbite de Busquin d'abord, celle de Di Rupo ensuite. Quelle honte y a-t-il à reconnaître un tel engagement?

Last but not least, l'ex-Générale-boy est aussi une petite nature qui a peur de son ombre. Il ferme son bureau à double tour, persuadé que de mauvaises âmes s'emparent de ses dossiers pour les diffuser dans la presse! Surtout, il s'avère incapable d'adopter une position tranchée au comité de direction - notamment pour soutenir Kok dont il est pourtant proche intellectuellement - si elle se heurte à trop forte opposition de la part de ses collègues. Dès qu'un conflit éclate, il adopte un profil bas. Mais ne se prive pas d'aller régulièrement se plaindre d'abord chez son mentor, Philippe Busquin, ensuite auprès de ses relais au cabinet du ministre de tutelle. Quand ce n'est pas auprès du ministre lui-même, comme ce sera souvent le cas sous le règne d'Elio Di Rupo, dont Wanet a l'oreille.

Ce qui ne manquera pas d'attiser ultérieurement le conflit entre les organes de gestion de Belgacom et de renforcer la conviction du ministre selon laquelle les membres du comité de direction sont de pauvres victimes des exactions des leaders du conseil d'administration*. Mais n'anticipons pas.

La fine équipe

Louis Eggermont, Baudouin Meunier et Georges Wanet forment les trois angles d'un triangle irrégulier. A la table du conseil d'administration - où siègent les dix-huit administrateurs de Belgacom, y compris les six membres du comité de direction -, ils ne se placent jamais côte à côte. Tout un symbole! A peine installés dans leurs nouvelles fonctions, ils se révèlent aussi dissemblables l'un par rapport aux autres que tous trois le sont de Bessel Kok.

Leurs différences auraient pu se muer en complémentarités si le trio, parachuté là

pour des motifs plus politiques que pragmatiques, y avait mis un minimum de bonne volonté. Ou si Kok s'était révélé le manager de grand format que dépeignait la rhétorique gouvernementale, capable d'animer une équipe, de transcender les différences, d'additionner les compétences au bénéfice exclusif de l'entreprise. Loin de trancher les discordes comme un vrai manager à poigne doit pouvoir le faire, Bessel Kok, homme de compromis qui déteste les conflits ouverts, joue plutôt la carte du "diviser pour régner". C'est en tous cas ce qu'affirment des témoins de réunions du comité de direction. Résultat: ces trois piliers de l'équipe dirigeante de Belgacom ne parviendront jamais à s'entendre.

Pire: ils mènent leur mission comme des généraux en conflit permanent. Un proche collaborateur de l'un d'entre eux raconte que pour finaliser un jour un important dossier à cheval sur leurs trois départements (infrastructure, stratégie et marketing), il lui fallut accomplir pas moins de sept aller-

retours de l'un à l'autre. Chacun voulant accommoder le dossier à sa convenance personnelle. Mais jamais les trois administrateurs directeurs n'ont pris la peine de se réunir pour trancher leurs différends!

Restent les deux autres membres de cette fine équipe. Le comité de direction de Belgacom est en effet formé non pas de quatre, mais de six administrateurs directeurs. N'allons pas jusqu'à écrire que les deux derniers comptent pour du beurre...

"Brillant, malin, intelligent, moral et droit". Ainsi est dépeint par l'un de ses pairs le jeune Tony Jossa dans les premiers mois de son entrée en fonction.

A 35 ans, ce juriste détaché de l'administration a déjà servi deux ministres des PTT successifs, les socialistes flamands Freddy Willockx et Marcel Colla pour le compte de qui il fut aussi l'un des négociateurs de la réforme des entreprises publiques votée en mars 1991. "Mon

meilleur ennemi", dira de lui Baudouin Meunier, qui l'apprécie. Tout le monde s'accorde à le penser: Tony Jossa cumule les qualités. Il manque seulement un peu de bouteille et d'autorité.

Lorsqu'il négociait la loi de 91, s'épuisant dans les interminables réunions du groupe de travail inter cabinets, il arrivait à son ministre (Colla) de l'appeler en pleine réunion pour lui communiquer de nouvelles instructions contredisant point par point l'argumentation qu'il s'était efforcé de défendre depuis des heures! Le pauvre était obligé de s'exécuter, trop tendre pour tenter d'imposer son point de vue au ministre, comme étaient en revanche capables de le faire la plupart de ses interlocuteurs. Tous lui reconnaissaient cependant un énorme mérite.

A Belgacom, Kok confie à Jossa le service juridique et la gestion des ressources humaines. C'est peu dire qu'il aura avec la cellule juridique des contacts fortuits tant

son autre charge, titanesque, l'absorbe: Jossa est censé porter seul l'imposant dossier de la réforme du statut du personnel de la RTT. Qu'il négocie avec de vieux syndicalistes roublards capables d'attendre deux heures du matin, quand tout le monde est sur les genoux, affamé et assoiffé, pour brandir la parade qui relance les discussions. Une telle mission requiert une expérience solide que Jossa n'a évidemment pas. Les syndicalistes le reconnaissent eux-mêmes: "Dans une négociation syndicale, l'une des choses qui importe, c'est le respect. On ne respecte pas beaucoup un interlocuteur qui a 25 ans de moins et trois galons de plus".

Dans l'ensemble, pourtant, Tony Jossa ne s'en tire pas trop mal. Grâce notamment... à l'extraordinaire modération des négociateurs syndicaux. Grâce aussi au fait que, conscient de ses propres faiblesses et dénué d'ambition déplacée, le patron du personnel s'entoure de collaborateurs très compétents. Ce qui ne l'empêche pas de commettre des erreurs, dont certaines plongent parfois la direction

de l'entreprise dans de sérieuses difficultés, comme on le verra plus tard. Surtout, Tony Jossa est tellement absorbé par ses propres tâches qu'il pèse de peu de poids sur les autres grands défis qui occupent Belgacom et ses collègues du comité de direction. Dont il n'est dès lors ni l'un des principaux animateurs ni l'un des trublions. Jamais il ne prendra part aux conflits qui déchirent ses pairs.

Pierre Renard, enfin, figure en quelque sorte la conscience tranquille de la maison. Cinquante-neuf ans dont trente-sept passés au service de la Régie... Nul plus que lui n'a arpenté le terrain des circonscriptions téléphoniques régionales. Cet ingénieur civil montois, proche de la base, notamment syndicale, est l'homme des transmissions (de données, en particulier) dont il dirige le département depuis deux ans lorsqu'il est appelé par le parti socialiste à de plus hautes fonctions.

Jossa mis à part, Pierre Renard est le seul dans cette équipe qui ne se prend pas au sérieux, qui n'est ni assoiffé de prestige ni de pouvoir. Cet ancien joueur de foot - à l'Albert-Elisabeth Club, l'AEC Mons - est la simplicité même: il est aussi le seul directeur qui salue systématiquement le personnel qu'il croise dans l'ascenseur, remarque-t-on au siège de Belgacom. Après un passage remarqué comme chef de la circonscription montoise, il a laissé ses ambitions au vestiaire. Préférant consacrer une partie de son temps à l'engagement politique local qu'il traduit au service du conseil communal et du CPAS montois.

Durant la dernière magistrature (celle qui s'est achevée le 31 décembre 1994), donc parallèlement à son mandat chez Belgacom, il représentait la voix d'appoint des socialistes au conseil communal de la ville dirigée par Maurice Lafosse. Chef du groupe socialiste au conseil communal, Renard est tellement pétri de ses responsabilités locales qu'il n'hésite pas à s'éclipser le lundi des

réunions du comité de direction de Belgacom lorsqu'un vote communal important requiert sa présence.

On conçoit que la puissante fédération socialiste locale, Elio Di Rupo en tête, ne lui ménage pas son soutien!

A Belgacom, Pierre Renard incarne pourtant l'illustration parfaite du "principe de Peter": le jour où il endosse ses nouvelles responsabilités, il atteint du même coup son niveau d'incompétence. Ce que ses collègues ne tardent pas à constater. "Il est doué pour la gestion comme moi pour la boxe poids lourds", ironise un administrateur. Mais l'homme est animé d'une si évidente bonne volonté et tellement conscient de ses faiblesses qu'aucun n'a la force de lui en tenir rigueur. On se contente de lui retirer progressivement, en douceur, la plupart de ses responsabilités.

Le hic, c'est que Kok lui avait initialement confié l'un des dossiers les plus

stratégiques de l'entreprise publique en mutation: la mobilophonie. Renard s'y est empêtré avec une telle maladresse, avant que ses collègues aidés de plusieurs membres du conseil d'administration ne reprennent les choses en mains, que la Belgique a pris deux ans de retard par rapport à ses voisins européens. Alors que tout le monde s'accordait à faire du téléphone mobile l'un des dossiers-tests de la RTT nouvelle mouture. C'est peu dire qu'après quelques mois, Renard se contente de faire de la figuration.

Voilà donc l'équipe dont Bessel Kok fait la connaissance en octobre 1991. "*Take it or leave it!*", lui avait dit Colla quelques jours plus tôt. Kok a pris, et il assume

- Je ne vous ai pas choisis, vous m'êtes imposés, mais j'accepte, leur assènent-il d'emblée.

"J'étais tellement tenté par le défi", expliquera-t-il ensuite... Le nouvel

administrateur délégué de Belgacom reconnaîtra lui-même plus tard qu'il n'a pas été très impressionné ce jour-là, à La Hulpe, par ses nouveaux adjoints.

Encore moins par la suite. Le seul qui lui semble à la hauteur, c'est Baudouin Meunier. Manifestement, le coup de foudre est réciproque.

Marchandages politiques

Comment les six hommes ont-ils été propulsés dans cette galère? Les marchandages politiques qui ont présidé à leurs nominations méritent d'être relatés.

Tout est en fait parti de l'opposition intransigeante manifestée par le ministre des PTT de l'époque vis-à-vis de l'administrateur général de la RTT, Louis Eggermont. Il faut se souvenir qu'à l'époque où ont lieu ces tractations, au printemps 1991, Marcel Colla pense à bon droit conserver encore au moins un an, jusqu'au terme normal de la

législature, son portefeuille ministériel. Il n'imagine pas - comment le pourrait-il? - que le gouvernement tombera quelques mois plus tard, précisément sur un dossier lié à la Régie. Pas question pour Colla d'accepter la nomination de son "ennemi" au poste d'administrateur délégué d'une entreprise publique dont il restera le ministre de tutelle mais avec un pouvoir considérablement réduit.

Bien entendu, le ministre ne peut se permettre de présenter officiellement la situation sous ce jour peu reluisant. Il prend alors le CVP au piège en proposant de faire comme Jean-Luc Dehaene, alors ministre des Communications, l'avait fait en recrutant Pierre Godfroid pour diriger la Sabena: charger un chasseur de têtes de dénicher un grand format du secteur privé pour présider aux destinées de Belgacom.

Le parti de Louis Eggermont et du Premier ministre Martens aurait pu s'opposer aux velléités du ministre SP. S'il ne l'a pas

fait, c'est pour plusieurs raisons. Un: le CVP obtient l'assurance de pouvoir maintenir en place ses propres hommes à la tête de la SNCB (Etienne Schouppe comme administrateur délégué) et à la Régie des voies aériennes (Eric Kirsch, administrateur délégué). Deux: l'opposition de Colla concerne spécifiquement Eggermont, mais le ministre des PTT ne conteste pas le droit au CVP de conserver le poste pour quelqu'un d'autre. Trois: Eggermont est-il vraiment l'homme de la situation? S'il a toujours servi son parti loyalement, sans doute n'est-il effectivement pas celui qui incarnera le mieux le changement que l'on souhaite imprimer à la RTT, plus soumise que les autres entreprises publiques à la dérégulation européenne dans son secteur.

Les sociaux-chrétiens flamands posent cependant une condition: que les socialistes francophones, à qui échoit le poste de numéro deux du comité de direction de Belgacom (l'administrateur délégué étant CVP et le président du conseil

d'administration PSC) procèdent de même et désignent également une recrue issue du secteur privé. Ce que le PS accepte.

Nombreux sont ceux qui pensent alors que la décision de nommer deux managers du privé à la tête de Belgacom, quelles qu'en soient les motivations politiciennes profondes, devra fatalement bénéficier à l'entreprise. Tel aurait pu être effectivement le cas si les dés n'avaient pas été pipés dès le départ. Car le moins que l'on puisse dire, c'est que le processus de sélection au terme duquel seront retenus les noms de Bessel Kok et Georges Wanet n'a pas été très rigoureux.

Avant d'en arriver là, examinons rapidement le cas des quatre autres promus de l'équipe. Le conseil des ministres a fixé à six le nombre de membres du comité de direction, soit le maximum autorisé par la loi de mars 1991*. Le comptage est aisé : les deux partis dominants de la coalition gouvernementale, PS et CVP, ont le droit de

nommer chacun deux administrateurs, directeurs, tandis que les petits partis frères, SP et PSC, en désignent chacun un. Pour le PSC, on l'a vu, Baudouin Meunier est très tôt pressenti surtout grâce à sa bonne connaissance des mécanismes de la loi. Des raisons similaires conduisent à la désignation de Tony Jossa par le SP. Au CVP, le choix d'Eggermont s'impose. Au parti socialiste enfin, les choses sont un peu plus complexes.

Pour des raisons d'équilibre interne entre les fédérations régionales du PS s'agissant de la répartition des mandats dans l'ensemble des entreprises publiques, il convient tout d'abord de désigner un Borain. Région où fourmillent les socialistes mais pas forcément les plus grands formats. On songe à Jean-François Escarmelle, un proche du vice-Premier ministre Philippe Moureaux, mais il vient d'être nommé président de l'Ides, puissante intercommunale de développement hennuyère.

D'autre part, puisque le PS va céder l'un de ses deux mandats à un homme du privé, un affreux capitaliste, il faut apaiser les esprits en désignant un bon socialiste de base, de préférence issu de la Régie, très engagé aussi dans le tissu politique local et, surtout, proche de la FGTB. Les candidats épousant ce profil ne courent pas les rues pavées du Borinage... Insoluble?

Non: au cabinet Moureaux, on se souvient de cet ancien chef de la circonscription montoise qui avait fait bonne impression. Ainsi Pierre Renard est-il désigné.

Beaucoup plus spectaculaire est le cinéma qui entoure la désignation des deux "managers du privé".

Officiellement donc, le gouvernement confie leur recrutement aux bons soins d'un chasseur de têtes, Philippe Van Heurck, du cabinet Hanssens, Cops, Van Heurck & Partners. Pourquoi lui? Parce que Colla le

connaît personnellement jusqu'en 1989, Philippe Van Heurck est directeur technique à l'Association belge des Banques (ABB), en charge de tout ce qui touche à l'informatique et aux télécoms. Il a dans cette fonction de fréquents contacts avec le cabinet des PTT parfois avec le ministre lui-même.

Devenu "conseiller en recrutement", il commence, comme tout bon consultant, par démarcher son réseau de relations. Ainsi revoit-il Marcel Colla qui lui propose de travailler sur le dossier Belgacom, vu sa connaissance du secteur des télécoms. Van Heurck ne se fait évidemment pas prier. Il reçoit finalement le feu vert en mai 1991 et se met en chasse. En juin, Colla le convoque - dans le plus grand secret, raison pour laquelle leur entrevue se déroule dans un grand hôtel bruxellois non loin du cabinet des PTT - lui fait part de l'urgence et fixe le profil idéal de l'administrateur délégué et d'un éventuel adjoint. Ce doivent être des extérieurs à la RTT, de nationalité belge, politiquement neutres, acceptables par

l'ensemble du gouvernement. Le futur administrateur délégué doit en outre être néerlandophone et son second francophone. Surtout, les deux perles rares doivent être dénichées avant le congé parlementaire qui débute un mois plus tard.

Après un premier tour d'horizon, Van Heurck dispose de deux noms: John Cordier, le fantasque président de Telindus et du FC Malinois - qui s'est lui même porté candidat, ne doutant de rien - et d'un haut responsable de la Banque Bruxelles Lambert dont on taira le nom. Au même moment, heureux hasard, Van Heurck croise Bessel Kok au cours d'une soirée. Les deux hommes se connaissent, pas seulement via l'ABB : Philippe Van Heurck a également été le président de l'association fédérant les utilisateurs belges du réseau de Swift, la société dirigée par Kok. Ce dernier laisse entendre au chasseur de têtes qu'il pourrait être disposé à aller voir ailleurs.

Quelques jours plus tard, le patron de Swift reçoit un fax de son interlocuteur. Van Heurck lui propose la direction "d'une entreprise belge du secteur des télécoms, employant 25.000 personnes et réalisant un chiffre d'affaires de 100 milliards". Il ne faut pas être grand clerc pour deviner de quelle entreprise il s'agit. Pourtant, quand les deux hommes se voient ensuite à La Hulpe, Kok fait l'étonné

- La RTT? Je n'y avais pas pensé! Et pose ses exigences

- Pas question de faire de la figuration. Si j'accepte, je veux une réelle autonomie vis-à-vis du conseil d'administration. Comme chez Swift.

Trop heureux de sa trouvaille, Van Heurck interroge le ministre. Celui-ci précise que la seule contrainte de l'administrateur délégué sera de ne pas pouvoir choisir les membres de son comité de direction. Kok se dit "intéressé", le

chasseur de têtes communique son nom à Colla...

Chasseur... de primes

Les choses se sont-elles réellement passées ainsi? Apparemment, mais à une nuance près.

Bessel Kok est loin d'être un naïf. Dès sa première rencontre soi-disant fortuite avec le chasseur de têtes, le patron de Swift sait sans doute très bien où il veut en venir, même s'il se garde bien de le montrer. Comment a-t-il été mis sur la voie? Ce qui est clair c'est qu'à travers Swift Bessel Kok a noué d'utiles relations dans les milieux politiques belges. Grâce notamment à l'intervention éclairée d'Arthur Gilson, conseiller juridique de Swift et ancien ministre PSC. Un homme qui conserve un certain poids dans les milieux sociaux-chrétiens, qui a même joué un rôle important dans les coulisses de la formation de plusieurs gouvernements d'obédience chrétienne. Par son

intermédiaire, Bessel Kok a notamment eu l'occasion de rencontrer Jean-Luc Dehaene, alors qu'il était déjà vice-Premier ministre et ministre des Communications. Manifestement, le courant est passé entre les deux hommes: Dehaene aurait même songé à Kok pour piloter la Sabena, avant de dénicher Pierre Godfroid.

Le vice-Premier a-t-il soufflé à Kok un mot de l'opportunité Belgacom? Il en aurait effectivement été question lors d'un diner chez Swift. L'intéressé n'aurait plus eu ensuite qu'à se placer sur la route du chasseur de têtes, qu'il connaissait, et le tour était joué. Quant à savoir si Colla en fut le complice où s'il s'est laissé manipuler comme un novice, beaucoup d'observateurs

En tous cas, lorsque Philippe Van Heurck lui suggère le nom du patron de Swift, Marcel Colla fond sur l'idée comme un aigle sur sa proie. D'autant plus avidement que le seul autre nom dont il dispose, celui de John Cordier, a provoqué

une levée de boucliers du côté francophone, au cabinet du vice Premier Moureaux en particulier. En outre, Colla avait lui aussi eu l'occasion de rencontrer Kok. Le patron de Swift avait tenté en vain, deux années plus tôt, de négocier avec le ministre des tarifs de télécommunication préférentiels pour sa société, grosse consommatrice de transmissions de données via le réseau téléphonique. Il semble donc que le 2 juillet 1991, lorsque Marcel Colla transmet à ses collègues du gouvernement une note décrivant le profil du futur administrateur délégué de la RTT Belgacom et précisant les termes de la mission confiée à un cabinet de recrutement, il existe en réalité un accord tacite SP-CVP (Colla-Dehaene) sur le scénario Kok. Le chasseur de têtes n'a pas eu à se fatiguer beaucoup. Le plus piquant, c'est que la note de Colla précise que "le candidat compétent sera recherché aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la RTT". Inutile de préciser que le recruteur professionnel n'a nullement eu besoin d'aller arpenter les couloirs de la Régie.

Il n'en aurait d'ailleurs pas eu le temps: trois semaines plus tard, le 23 juillet, la nomination de Bessel Kok est annoncée officiellement. Pourtant, à cette date, Colla ne l'a toujours pas rencontré! Tout juste lui a-t-il arraché un accord de principe... par satellite.

Après avoir vu Van Heurck, Kok était en effet parti en vacances au Kenya, où le ministre des PTT belges a dû le faire rechercher par Interpol pour lui soumettre la proposition du gouvernement! Dont l'élu a accepté le principe après une heure de conversation radiotéléphonique au milieu de la savane. Sans même qu'il soit question de conditions financières. Etonnant empressement...

L'annonce de la nomination de Kok est en tous cas diffusée avant même son retour de voyage. Le personnel de Swift l'a apprise par les journaux. Telles sont les circonstances rocambolesques du

recrutement de l'administrateur délégué de Belgacom.

Quant à Georges Wanet, pas de doute: s'il a aussi été officiellement recruté par Philippe Van Heurck, c'est bien parce que Philippe Busquin l'a introduit dans le circuit. Busquin n'a pas encore été intronisé président du PS - il ne le deviendra qu'après l'auto-nomination de Guy Spitaels à la tête de la Région wallonne, six mois plus tard - mais il est la figure montante du parti, soutenue par le vice-Premier Moureaux. L'homme de Charleroi a son mot à dire.

C'est bien lui qui, quelques temps après avoir croisé incidemment Wanet, enregistré ses doléances à l'égard de la Générale de Banque et empoché son curriculum vitae, l'appelle pour lui préciser que le gouvernement s'apprête à procéder aux nominations des futurs dirigeants de Belgacom. Est-il prêt à se porter candidat? Busquin lui accorde un week-end de réflexion. Mais Wanet n'hésite pas

longtemps et le chasseur de têtes n'a plus qu'à examiner cette candidature tombée du ciel. Quitte à remodeler, en fonction du profil de Wanet, les critères de sélection initiaux puisque dans la note de Colla relative au profil du deuxième membre du comité de direction à recruter dans le secteur privé, il est question d'une "personne qui devrait développer davantage ses activités dans la sphère commerciale", ce que n'a jamais fait Wanet.

Tout comme pour Kok, il s'agit bien d'un véritable habillage. Mais le parti socialiste n'a pas beaucoup d'alternatives. Il ne dispose pas, par tradition, d'une large palette de managers du secteur privé susceptibles d'être mandatés. La solution Wanet apparaît dès lors comme la meilleure façon de débloquer politiquement le dossier des nominations à la tête de Belgacom. Et comme Wanet affiche en plus un certain nombre de qualités de gestionnaire...

Voilà comment l'équipe chargée de propulser la vieille RTT dans la cour des grands opérateurs européens de télécommunication a été formée puis intronisée. Bien entendu, les faits sont alors tout autrement présentés. A en croire le gouvernement, Bessel Kok serait la perle rare dénichée par un important cabinet de chasseurs de têtes au terme d'une longue, patiente et rigoureuse recherche! Voici ce qu'écrit le ministre des PTT dans un communiqué de presse publié le 23 juillet 1991, à l'issue du conseil des ministres qui vient de présider à la nomination du nouvel administrateur délégué de la RTT Belgacom:

"La désignation de Monsieur Bessel Kok s'intègre parfaitement dans le développement de la nouvelle politique de la RTT mise en oeuvre depuis deux ans et qui, outre la modernisation nécessaire de l'infrastructure, vise une approche internationale de la RTT et une politique

commerciale agressive et tournée vers le client.

"Monsieur Bessel Kok, en sa qualité de directeur général de Swift, s'est créé une solide réputation internationale en tant que manager. Son expérience internationale, sa connaissance des langues et du domaine des télécommunications et de l'informatique du fait de ses fonctions actuelles font qu'il correspond parfaitement au profil recherché pour l'administrateur délégué de Belgacom".

Et, plus loin

"Le ministre des PTT Marcel Colla rappelle que l'administrateur délégué propose la nomination des cinq membres restants du comité de direction au conseil d'administration. Le ministre compétent doit approuver la décision du conseil d'administration. Il est évident (...) que des dirigeants actuels de la RTT siégeront aussi dans le comité de direction".

Ce qui n'empêche par un quotidien financier flamand de publier dès le lendemain en première page le nom des cinq heureux élus, que Kok n'est certes pas allé pêcher en safari! Qu'importe: comme le fait alors remarquer la lettre spécialisée "Nouvelles des technologies de l'information", le nouvel homme fort de la Régie est d'emblée encensé par la grande majorité des médias "ravis de deviner en lui une sorte de paravent professionnel aux nominations politiques"(). Il est vrai que la presse, qui dans l'ensemble le connaît pourtant mal, ne tarit pas d'éloges sur la personnalité de ce "grand manager" dont nul ne doute qu'il ne fera qu'une bouchée de la politisation outrancière de la RTT pour réussir le pari de la transformation.

De même à La Hulpe, lors de leur première rencontre deux mois et demi plus tard, ses nouveaux collaborateurs - hormis, bien sûr, Louis Eggermont - sont subjugués par le charisme, l'intelligence et le culot de leur nouveau patron. Cet homme qui n'hésite

pas à affirmer au Soir que "c'est le monde politique qui devra s'habituer à [lui] et non le contraire". Une petite phrase qui restera gravée dans les mémoires...

Bessel Kok est extraordinairement charmeur et il inspire à ses débuts l'émerveillement et la confiance à tous ses interlocuteurs, immédiatement séduits. "Il suscite l'envie de travailler pour lui", dit l'un de ses collaborateurs.

Ce qui semble vrai jusqu'aux échelons les plus bas de la RTT, où son charisme fait des miracles. Son arrivée est massivement soutenue dans les rangs ouvriers et syndicaux. Intuitif, il trouve aisément les mots justes pour convaincre l'auditoire le plus réfractaire à ses idées très libérales, et pose surtout dès le départ un diagnostic parfaitement éclairé sur les grandes faiblesses de la Régie et les priorités auxquelles il lui faudra s'atteler. Un diagnostic sans complaisance mais qui a le mérite d'être franc.

Il apparaît enfin tout auréolé de l'étonnante réussite de Swift. Aujourd'hui encore, rares sont ses aficionados de la première heure qui ont compris à quel point ils ont été trompés sur la marchandise. Car si Swift est incontestablement une réussite, Bessel Kok est malvenu de s'en attribuer le mérite.

2. Les fastes de Swift

Contrairement à ce que Bessel Kok s'est toujours plu à laisser entendre*, il n'est pas le fondateur de la Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication. S.w.i.f.t. est un accident de l'histoire né de l'imagination géniale et visionnaire d'un autre citoyen hollandais, un certain Monsieur Kraa, directeur au début des années 70 de l'ABN Bank à Amsterdam.

A l'époque, le bon vieux télex est le seul outil fiable mais combien fastidieux de communication entre institutions financières, qui échangent quotidiennement des messages confidentiels relatifs à leurs opérations financières bilatérales. Ne pouvait-on trouver mieux que le simple télex? Pour le banquier hollandais, pas de doute. Il fallait mettre au point un système susceptible de rendre les communications interbancaires plus sûres et plus suivies. Sans les monceaux de paperasse générés par les téléscrip-teurs. Pourquoi pas, se disait-il,

au travers d'un réseau informatique qui appartiendrait aux banques, et non plus via le réseau téléphonique public?

Opération de charme

Swift voit ainsi le jour en mai 1973, sous la forme d'une mini coopérative entre vingt-huit banques fondatrices séduites par le projet de Kraa. Bruxelles, capitale de l'Europe, est choisie comme port d'attache et l'on recrute une poignée de jeunes techniciens aux manches retroussées, qui disposent d'un capital de 1 million de dollars, emprunteront 600 millions de francs et mettront quatre ans pour tisser leur toile informatique jusqu'à ce jour historique de mars 1977 où le premier message Swift entre deux banques affiliées est expédié.

Bingo!

Malgré des débuts plutôt laborieux et quatre années de vaches maigres, il ne faudra pas plus d'un an à Swift pour

connaître une formidable explosion en tant que réseau unique de transfert de données et d'informations financières entre banques internationales. Dès les premières années, les institutions s'y rallient par dizaines et échangent progressivement l'essentiel des messages standardisés relatifs à leurs opérations courantes (transferts, virements, etc.) transfrontalières à travers le système informatique de la jeune société. La petite coopérative devient incontournable. Dès ses premiers pas, 239 banques de quinze pays d'Europe et d'outre-Atlantique rejoignent les pionniers.

Dix ans plus tard, elles seront un bon millier dans cinquante pays. Aujourd'hui, Swift compte plus de 3.000 utilisateurs dans presque tous les pays du monde. Y compris la Russie et Cuba.

Ce développement fulgurant est aussi extraordinairement lucratif. Car les fondateurs de Swift ont eu une seconde idée de génie: maintenir leur tarif constant - il

s'agit du prix payé par une banque pour l'envoi d'un message standardisé, qui restera longtemps fixé à 16 francs - dans un environnement où le coût des télécommunications ne cesse de diminuer. Or, s'il est traité par une batterie d'ordinateurs, chaque message Swift emprunte bien entendu le réseau téléphonique mondial. Autrement dit, au fur et à mesure que la société se développe, rallie de nouveaux utilisateurs, donc engrange de plus gros revenus, ses propres prix de revient fondent.

Swift devient très vite une véritable poule aux oeufs d'or.

Mais pas pour ses actionnaires, les banques, qui n'en voient pas la couleur: la coopérative n'a pas vocation à devenir un centre de profit. Tout ce que ses membres lui demandent, c'est d'investir dans le développement et la fiabilité de l'outil. Le reste...

L'homme qui porte le fulgurant développement des premières années à bout de bras est un Suédois, Carl Reuterskjöld - Charlie pour ses proches - débauché par Kraa chez American Express. C'est lui qui recrute Bessel Kok dans les toutes premières semaines d'existence de la jeune start-up. Le chasseur de têtes (le cabinet Maes & Lunau) n'est pas allé chercher ce dernier bien loin. A ses débuts, Swift occupe des bureaux dans l'une des tours du World Trade Center à Bruxelles. Kok travaille quelques étages plus bas. il est comptable - conseiller financier, dira la biographie officielle diffusée lors de son arrivée ultérieure chez Belgacom - chez Cobepa, la holding belge du groupe financier français Paribas, également installée au WTC. Comme Kok est aussi administrateur de Business Intelligence Services, une société britannique de logiciels et de conseil, Reuterskjöld table sur sa connaissance du monde informatique et l'embauche pour tenir les comptes de la nouvelle société.

A 31 ans, avec ses cheveux longs, ses lunettes d'écaille, sa moustache gauloise et son passé d'étudiant contestataire à Amsterdam, le jeune Hollandais ne se doute pas encore qu'il fera chez Swift une longue, brillante et lucrative carrière.

Son premier geste est pour un ami: Paul van Laere, un Anversois que Kok fait engager à ses côtés. La légende veut que les deux hommes aient jadis tenu ensemble une boutique de jeans. Un troisième personnage crucial les rejoint bientôt. C'est un Irlandais du nom de Peter Noël Drummond. Un programmeur sans diplôme mais autodidacte, qui deviendra le bras droit de Kok chez Swift. Et dont on reparlera bien des années plus tard chez Belgacom.

Charlie Reuterskjöld est aussi un visionnaire, mais d'un genre un peu particulier. Il a très tôt compris le formidable potentiel de développement de la société qu'il dirige, qui n'est pourtant rien d'autre qu'une petite entreprise informatique - et

non pas une société financière, contrairement à ce qu'affirment toujours ceux qui veulent à tout prix coller à Bessel Kok le profil d'un ex-grand patron du secteur bancaire. Les clients de Swift sont des banques, la coopérative n'a pas de concurrent, toutes les factures sont domiciliées, il n'y a donc jamais le moindre problème de paiement, la visibilité financière est parfaitement dégagée.

Mais Reuterskjôld a surtout compris que compte tenu du nombre sans cesse croissant des banques affiliées et représentées au conseil d'administration (le board of directors, qui compte un ou deux représentants par pays selon le trafic généré par les banques du cru), il convient de tenir bien en mains les rênes de la société pour pouvoir la gérer à sa guise. Il convainc ainsi très judicieusement ses actionnaires de désigner comme administrateurs de Swift non pas de hauts responsables, vice-présidents et autres topmen des banques affiliées, mais plutôt des représentants

"opérationnels". Des techniciens. Des seconds couteaux, peu enclins à se mêler de la gestion courante de la boîte.

Swift devient ainsi une société vivant en vase clos, tournant toute seule, portée par son environnement. Pratiquement sans contrôle.

Dans les années 80, son chiffre d'affaires annuel passe progressivement de 5 à 10 milliards de francs, au rythme de croissance du nombre des messages bancaires transitant par ses ordinateurs. Un chiffre d'affaires de plusieurs milliards pour à peine plus d'un demi millier de salariés. Dont une majorité de techniciens et de cadres commerciaux, peu d'ingénieurs et de scientifiques de haut niveau. De quoi permettre à chacun de vivre confortablement.

Mais voici que sans crier gare, Carl Reuterskjöld est débarqué. Officiellement, il quitte Swift en juin 1985. En réalité, il est déjà sur une voie de garage depuis un an et

demi, quand le 1er janvier 1984 il accède au poste ronflant mais purement honorifique de président de la société, tandis que la gestion opérationnelle passe entre les mains de Bessel Kok, alors vice-président du comité exécutif en charge des finances.

Les mauvaises langues affirment aujourd'hui que le vieux Charlie a été victime d'un putsch mené sans coup férir par ses subordonnés directs. Kok, van Laere et Drummond, très liés avec certains membres du board, auraient ainsi comploté dès 1983 pour écarter Reuterskjôld, en promettant aux administrateurs de leur renvoyer l'ascenseur. D'autres soutiennent que ce sont les actionnaires eux-mêmes qui, inquiets de la mégalomanie croissante - à leurs yeux en tous cas - du patron de la coopérative, l'ont proprement déboulonné.

Quoi qu'il en soit, le nouveau président du comité exécutif (Chief executive officer ou CEO) est tout naturellement désigné dans l'ordre de la succession: Bessel Kok, numéro

deux de fait, quitte son bureau de vice-président pour celui du big boss. En même temps, un Américain du nom de Robert [Bob] Moore (Chemical Bank de New York), proche de la limite d'âge, est désigné à la présidence du conseil d'administration.

L'ère Kok s'ouvre chez Swift. Elle durera huit ans. Et marquera durablement la société.

Le nouvel administrateur délégué est un charmeur, un séducteur à l'ego aussi envahissant que son amour-propre l'est peu, qui voudrait plaire à la Terre entière. Qu'il sillonne d'ailleurs allègrement, avec ou sans raison professionnelle. Le Hollandais entre temps naturalisé belge, suite à son mariage avec Pierrette B., une juriste bruxelloise, aspire à être connu. Reconnu. Apprécié. Admiré. Et par des moyens autrement plus agréables qu'en se tuant à la tâche. Il l'a rarement fait, ce n'est pas alors qu'il va commencer! A l'époque déjà, ce patron que l'on ne voit pas souvent sur le pont avant

l'heure du lunch quand il n'est pas en goguette à l'autre bout du monde, avoue en riant à ses collaborateurs être incapable de se concentrer plus de 10 minutes sur un dossier. Mais quelle intelligence, quel orateur de talent! Lorsque Bessel Kok exprime un point de vue ou justifie une décision, bonne ou mauvaise, sa force de conviction est capable d'ébranler un mort. Tous ceux qui l'ont côtoyé l'affirment.

Son premier geste s'opère en direction des membres du conseil d'administration. Que cela ait fait ou non l'objet d'un marché sur le dos de Reuterskjöld, le résultat est le même: jamais administrateurs de sociétés ne seront tant choyés. Dès l'investiture du nouveau patron, les représentants des banques actionnaires bénéficient d'un traitement de faveur que peuvent leur envier leurs supérieurs dans leurs banques respectives. 1.549 institutions financières sont alors membres de Swift et représentées par une petite trentaine d'administrateurs. Les réunions ordinaires du conseil ont lieu

minimum trois fois par an, durent plusieurs jours et se tiennent dans de prestigieux palaces d'Europe et d'ailleurs, comme le "Palazzo San Bernardino" en Sicile ou le "Mas d'Artigny" dans le Sud de la France. Les administrateurs voyagent en première classe, peuvent emmener leurs épouses et prolonger leur séjour. Des limousines les accueillent à leur descente d'avion.

Champagne et petites attentions coulent à flots, les dîners sont somptueux... En 1984, pour la première fois depuis la création de la société, le CA est également convié au Sibos de Barcelone (Swift International Banking Operations Seminar, une convention organisée chaque année dans différents pays, où mille à deux mille banquiers du monde entier viennent assister aux conférences données soit par des représentants de Swift, soit le plus souvent par des invités). Voici ce qu'écrivait quelques années plus tard un magazine spécialisé à propos de cette manifestation:

"Le Sibos est plus une occasion unique pour les participants de se gaver de dîners fins et de grands vins, de cabarets et de plaisirs, qui culmine lors de la traditionnelle party du mardi soir. Il y a deux ans, à Montréal, les organisateurs du Sibos avaient construit un lac artificiel rempli de truites, que l'on pêchait à la ligne pour le dîner. L'an passé à Vienne, le feu d'artifice était si extravagant que tout le show a dû être assuré par la Lloyd's de Londres."

Et voici le Sibos de Barcelone vu par un orateur invité

"A mon arrivée à l'aéroport, une Cadillac m'attendait pour me conduire dans un hôtel incroyable. Le soir, durant tout le repas qui réunissait une douzaine de conférenciers, un orchestre de chambre nous accompagnait.

Quatre violons pour nous seuls! Tout le reste était à l'avenant. Comment ne pas se laisser contaminer après des années d'un tel traitement?"

Si le conseil d'administration n'est pas très regardant sur les dépenses somptueuses et le train de vie que certains mènent chez Swift, c'est que ses membres eux-mêmes sont traités comme des coqs en pâte. On peut vivre largement chez Swift, très largement. Jamais, jusqu'à la fin des années 80, le conseil n'exercera sérieusement ses prérogatives de contrôle sur la gestion de la société.

Echecs et le roi

L'arrivée de Bessel Kok aux commandes modifie aussi complètement l'image de marque de la société. Son charisme fait merveille. Homme de contacts et de relations publiques, Kok met l'accent sur celles de Swift vis à vis du monde extérieur, en particulier politique. Il faut dire que Swift commence à avoir une certaine notoriété, notamment liée à son déménagement à La Hulpe qui intervient en 1979. Née dans de petits bureaux de l'une des tours du boulevard Jacqmain, au coeur du quartier

Nord - quartier que Belgacom s'appropriera 20 ans plus tard sous l'impulsion du même Bessel Kok -, la petite société grandit si vite qu'il lui faut rapidement trouver un siège à sa mesure. Elle émigre alors vers le calme et la verdure, sur les terres hulpoises acquises à bon compte d'une vieille famille aristocratique du cru, celle de la baronne Hankar. Face au domaine Solvay et à portée de flèche de l'immense propriété des héritiers du fondateur du groupe chimique, les barons Janssen.

Swift investit d'emblée le château acheté avec la propriété, mais la riche demeure ne suffit pas à loger toutes ses troupes: il faudra construire. Qui dit construire dit obtenir les autorisations urbanistiques nécessaires, en particulier les permis de bâtir. C'est ici qu'entre en scène un avocat spécialisé dans l'immobilier, que l'architecte pressenti, Constantin Brodzki, présente à Kok en lui vantant les prouesses réalisées lors de la construction des bâtiments CBR, face au siège de Glaverbel à Boitsfort.

Maître Arthur Gilson dispose d'atouts non négligeables: ministre d'Etat, il fut ministre de l'Intérieur et de la Fonction publique dans les années 60, et reste une personnalité influente au sein du PSC, ce parti de notables sociaux chrétiens. Son entregent fait des miracles. Grâce à lui, Swift obtiendra des années durant toutes les autorisations nécessaires pour bâtir ce que bon lui semble dans la riche et tranquille commune wallonne de la périphérie bruxelloise.

De "Gulliver One" (dit aussi "Solvay", parce qu'il donne sur l'avenue Ernest Solvay), le premier immeuble construit en 84-85 sur le modèle du building CBR aux fenêtres ovoïdes et fumées, au bâtiment "Adèle" (dit aussi "Gulliver Two" et donnant sur l'avenue Adèle, à l'autre extrémité du parc), ce temple néo-classique complètement mégalomane rêvé par Kok, dessiné par l'architecte catalan Ricardo Bofill et construit par Brodzki en 89, en passant par toute une série d'autres chantiers

secondaires... Quatorze années durant, de 1979 à 1992, Arthur Gilson reste le conseil attitré de Swift pour tout ce qui touche à l'immobilier, domaine réservé de messieurs Kok et van Laere. Et Dieu sait si Swift y engloutit des milliards.

Les talents de Me Gilson ne s'arrêtent pas là. Il se révèle aussi le parfait intermédiaire pour satisfaire la soif de notoriété des dirigeants de Swift. C'est lui qui introduit Bessel Kok et Paul van Laere, essentiellement, auprès d'une pléiade de personnalités politiques en vue. L'argument est sans faille : Swift est présentée comme une société financière de haute technologie qui revendique sa belgitude malgré le fait que ses deux centres informatiques, pivots de son activité, sont implantés aux Etats-Unis (Culpeper, Virginie) et aux Pays-Bas (Zoeterwoude près de La Haye) *. Viennent ainsi successivement - et pas forcément dans l'ordre - visiter Swift et y goûter aux plaisirs de la table dans le restaurant privé de la direction: Melchior Wathelet et Jean-

Maurice Dehousse, lorsqu'ils étaient ministres régionaux, mais aussi Charles Picqué, Albert Liénard, Bernard Anselme, Jos Chabert et les ministres fédéraux Philippe Maystadt, Hermann De Croo, Jean-Luc Dehaene... Même le Premier ministre de l'époque, Wilfried Martens, prononce un discours à l'occasion d'un anniversaire de Swift.

Telle éminence profite aussi, à l'occasion et à titre plus personnel, de l'une des grandes salles de réunion de la société. Mais rien de répréhensible. Les patrons de Swift ne cherchent qu'à asseoir la notoriété de leur entreprise dans le microcosme politique national. Sur ce plan comme sur d'autres, Arthur Gilson se montre précieux, ce que Kok lui rendra généreusement par la suite. C'est également l'avocat qui accomplit les démarches nécessaires à l'octroi de la nationalité belge au patron hollandais.

Mais s'agit-il de faire la promotion de la société ou celle de ses dirigeants? Plusieurs

anciens de Swift se remémorent avec émotion la visite du Roi Baudouin lors de l'inauguration de "Gulliver One", quand Carl Reuterskjöld était encore le patron en titre. Kok fait alors des pieds et des mains pour reléguer "Charlee" au second plan et apparaître au Roi comme le seul maître des lieux.

Ce premier contact avec la famille royale, Bessel Kok n'a de cesse de l'entretenir par la suite. A l'inauguration de "Gulliver Two", ce sont l'archiduc Lorenz d'Autriche Este et son épouse, la princesse Astrid de Belgique qui honorent la cérémonie de leur auguste présence - un même membre de la famille royale ne visitant jamais deux fois la même entreprise, semble-t-il, pour ne pas faire de jaloux. Le courant passe-t-il à cette occasion? Il apparaîtrait que quelques temps plus tard, le gendre du Roi (Albert) se serait vu généreusement offrir un emploi à mi-temps chez Swift. Il y travaillerait toujours, officiellement sous le patronyme de

Monsieur de Habsbourg. Assumant semble-t-il la fonction d'une sorte de super-diplomate, représentant la société dans ses contacts de haut niveau à l'extérieur et à l'étranger.

Bessel Kok affirme aujourd'hui n'être pour rien dans son recrutement, et il est vrai que monseigneur Lorenz est arrivé chez Swift après son départ. Mais de nombreux témoins soutiennent que c'est à Kok que la demande a été faite, et que c'est lui seul qui y a accédé. Il suffit pour s'en convaincre de constater que les actuels dirigeants de Swift se soucient peu, contrairement à leurs prédécesseurs, d'entretenir de quelconques relations avec les personnalités belges. Fussent-elles royales.

Tel serait donc le premier service rendu par Bessel Kok au Palais. Il y en aura d'autres, comme on le verra, lorsqu'il dirigera Belgacom.

Swift a désormais pignon sur rue. La petite coopérative des années 70 est devenue la société à voir, son patron la coqueluche des médias. Kok baigne sereinement dans ce déferlement médiatique. Il adore cela. Il noue des relations, rencontre un monde fou, accorde des interviews, passe à la télé... "La gloire est celle de la société. Mais il lui faut toujours apparaître en première ligne", dit aujourd'hui un de ses collaborateurs de l'époque.

Bessel Kok s'est aussi découvert une nouvelle marotte: les échecs. Il n'y jouait pas lui-même, ou très occasionnellement, mais il s'est pris de passion pour ce sport de l'esprit où s'affrontent des cerveaux aussi introverti que le sien est extraverti. Il vient aux échecs par le sponsoring, en associant le nom de Swift aux tournois de la World Chess Grandmasters Association (GMA), qui rassemble 300 joueurs de 30 pays différents et dont Kok, sans en être membre, devient le président. Avec Paul van Laere pour vice-

président et l'une des filles de ce dernier comme trésorière.

Comme dans tout ce qu'il entreprend, Bessel Kok voit grand. Il ambitionne de hisser les échecs au rang de sport professionnel, de faire de la GMA ce qu'est l'ATP au tennis mondial... Peut-être cela aurait-il pu marcher s'il ne s'était pas heurté aux personnalités très individualistes de grands maîtres comme Kasparov. Ce n'est pourtant pas faute de s'être dépensé sans compter ou, plus exactement, d'avoir dépensé les deniers de Swift.

Car l'organisation de grands tournois, chaque année aux quatre coins du monde, engloutit des sommes considérables. Dont l'affectation n'est pas toujours très limpide. Ainsi évoque-t-on chez Swift des dépenses avoisinant parfois les 100 millions de francs par an... pour 10 millions initialement budgétisés. Que les tournois soient organisés au Hilton de Bruxelles, à Belfort en France ou à Reykjavik en Islande, Swift prend

pratiquement tout en charge: installations, équipements audiovisuels, voyage, logement et "per diem" des joueurs et de leurs conjoints... Un service d'hôtesse aurait même été mis sur pieds pour les esseulés. Des filles dont c'est à peu près la seule fonction, mais qui sont salariées à temps plein chez Swift.

Faut-il préciser que les robinets du sponsoring des échecs seront fermés par Swift dès le départ de Kok, en 1992?

En revanche, certaines activités de mécénat culturel ont été temporairement maintenues. L'une d'elles est importante: Kok, qui affirme pourtant avoir horreur des mondanités mais prétend apprécier l'opéra, sponsorise la Monnaie. Comme le fera plus tard Belgacom, sous son impulsion. Il s'y montre régulièrement, surtout les soirs de première. A l'époque, explique un proche, "Bessel répétait partout qu'il voulait pénétrer les cercles politiques belges. Il faisait tout pour ça". Le Théâtre royal de la Monnaie

n'est pas seulement un lieu de rencontres, il permet aussi de faire plaisir en distribuant des places. Ce dont Swift ne se prive pas, sous la houlette de l'égérie de Bessel Kok et Peter Drummond: Jessica Kuborn-Parcher, responsable de la communication interne et externe de Swift dont les parents, de riches Américains, sont aussi membres protecteurs de la Fondation de la Monnaie.

Le prince des mégalos

Telle est la partie émergée de l'iceberg. Hors des murs de Swift, ses dirigeants s'autorisent certains excès somme toute peu critiquables au regard des moyens dont dispose la société. A l'intérieur ont lieu d'autres dérapages. Commentaire d'un ancien responsable

"Ce que Kok a créé à un moment donné, c'est une structure de comité exécutif qui était au-dessus des structures opérationnelles. Chaque membre de ce comité [Kok et ses vice-présidents] avait

tous les pouvoirs, pouvait signer seul n'importe quoi et aucun n'avait de responsabilités clairement définies. On avait pris des habitudes de gestion qui partout ailleurs auraient été dénoncées. Pour certains membres du comité exécutif, la propriété de Swift et la propriété privée ne faisaient pas beaucoup de différences".

Exemples. Dans la seconde moitié des années 80, l'épouse de Bessel Kok, associée semble-t-il avec celle de Paul van Laere, avait ouvert un restaurant thaï au nom exotique de Rayamana, chaussée d'Alseberg à Uccle. On raconte chez Swift qu'une partie des vins servis dans le restaurant provenaient des (riches) caves de la société. Peut-être n'est-ce qu'une rumeur. Kok, en tous cas, l'a toujours niée. Mais lorsqu'il va jusqu'à affirmer qu'il interdisait au personnel de Swift de fréquenter le restaurant de sa femme et refusait de signer les notes de frais y afférentes, tous ceux qui connaissent le personnage éclatent de rire! Et tous les anciens interrogés contestent

cette affirmation. Il est par ailleurs acquis que les documents officiels du restaurant, papiers à entête et cartes de visites, sont confectionnés chez Swift, par du personnel de Swift et aux frais de la société. Ce n'est même pas un secret: des menus services comme celui-là se rendent régulièrement, au vu et au su d'un grand nombre d'employés.

Moins officiel, mais relaté par plusieurs salariés dont certains affirment même y avoir été mêlés de près : à chaque chantier immobilier ouvert pour le compte de Swift correspondraient de petits chantiers plus discrets dans les propriétés privées de certains. Une piscine par-ci, une rénovation par là... Des travaux qui auraient été conduits par les mêmes entrepreneurs. De même pour le mobilier et les oeuvres d'art : quand Swift acquiert, rapporte-t-on, des meubles ou des tableaux, ce qui est fréquent, certaines pièces disparaissent au bout d'un moment comme par enchantement.

Calomnies? Tout cela reste évidemment difficile à prouver, mais de nombreux témoignages concordent.

Il y a eu une évolution, explique un ex-cadre de Swift. En son temps, Charlie [Reuterskjöld] était le grand patron et les autres ses "enfants". Lui voyageait en première classe, les autres se contentaient de la seconde. Il avait une grouse limousine américaine, les autres se débrouillaient. Bessel est arrivé et a dit: si c'est comme ça... D'abord, le comité exécutif a tous les droits. Et tout le monde s'est mis à voyager en première. Avec des excès incroyables, comme lorsque Peter [Drummond] s'est rendu en Concorde... à un enterrement!".

Très prisé, le Concorde, chez Swift. Il fut un temps où tous les dirigeants l'empruntaient pour rallier les Etats-Unis. Juste pour le plaisir, rarement pour gagner du temps.

"Pour toutes les notes de frais, pour tous les types de voyage, Swift était vraiment très, très large, révèle un autre témoin. Nous faisons ce que nous voulions. Sous le règne de Kok, c'est devenu une véritable culture d'entreprise".

Des anecdotes circulent, à propos des véhicules de société notamment. A l'arrivée de Kok, une règle aurait été établie selon laquelle les grands patrons pouvaient recevoir une voiture (avec chauffeur) de la classe d'une BMW série 7, les directeurs l'équivalent d'une série 5 et les responsables subalternes d'une série 3. Le vice-président Drummond, lui, avait droit à un coupé jaguar. Deux, même, semble-t-il. Mais le plus comique, c'est que ceux qui se sentaient lésés y allaient de leur poche pour passer dans la catégorie supérieure !

Les dirigeants bénéficient aussi d'un complément de pension leur garantissant une retraite au salaire plein dès 55 ans. Un système que Kok prolongera en douce pour

Drummond lorsqu'il le recrutera chez Belgacom, bien qu'entretiens, l'Irlandais ait été licencié de chez Swift.

Autre anecdote croustillante livrée par un salarié toujours en poste: un matin, un employé de Swift prend l'avion pour Zurich. Arrivé en classe affaires, il aperçoit une collègue, en fait l'une des secrétaires de la "garde rapprochée" de Kok

- Tiens, demande-t-il, que fais-tu dans cet avion? La fille, candide

- Oh, Bessel est parti très tôt ce matin, et il n'est pas content du pantalon qu'il a emmené. Il en voulait un autre pour le déjeuner. Alors il m'a appelée pour que je passe le prendre chez lui et que je le lui apporte à temps pour le lunch. Je suppose que nous rentrerons ce soir...

Ça ne s'invente pas!

Bessel Kok n'est pas le seul à vivre comme un nabab. Beaucoup de ses affidés

en profitent largement. L'une des grandes caractéristiques du patron de Swift est sa générosité, qui s'exprime autant pour les autres que pour lui même. Il signe les yeux fermés toutes les notes de frais qui lui sont présentées, ce qui laissera pantois ses subalternes quand il fera de même chez Belgacom. Chez Swift, la culture d'entreprise qu'il instaure tient surtout d'une culture de courtisans. Même si depuis son départ fin 91, la grande majorité des dirigeants de l'époque ont été remerciés, pour ne pas dire éjectés par la nouvelle direction, nombre de cadres toujours en fonction regrettent encore aujourd'hui les fastes de cette période bénie. C'est également vrai parmi les clients de Swift : la moindre réunion technique pouvait donner prétexte, entre autres, à des agapes chez Romeyer ou Comme chez Soi.

Au cours de ces années fastes, les nouvelles recrues sont très vite mises au parfum: la carotte et le bâton. Elles n'ont certes pas à se plaindre du confort de leur

nouvel environnement professionnel, mais ont intérêt à filer droit. Les membres du comité exécutif leur apparaissent comme des divas qu'il faut servir sans faiblir. Swift prend des allures de baronnie avec un prince, quelques grands seigneurs, beaucoup de courtisans et de nombreux vassaux.

Les seigneurs se disputent naturellement les faveurs du prince, chacun rêvant d'accéder au statut envié de "vice-président du comité exécutif". Ceux-ci sont au nombre de quatre: Paul van Laere, responsable des finances, de l'immobilier et du personnel; Peter Drummond, le patron de la communication et de la division "catering and travel" (restauration et voyages); Alec Nacamuli, responsable des filiales techniques; Jacques Cerveau, responsable du réseau informatique et du "core business" (métier de base). Deux promotions à ce rang interviennent encore en 1989: celles de messieurs Peeters et Foppema. Ce dernier semble être aujourd'hui le seul survivant de l'ère Kok. Tous ses pairs ont apparemment

quitté Swift dans la foulée de leur mentor, ainsi que certains responsables subalternes, comme Jessica Kuborn ou ce Freddy Lanckman, gestionnaire immobilier que l'on retrouvera également chez Belgacom. Tous ont quitté Swift contraints et forcés par la nouvelle direction, même si cela s'est opéré en douceur pour certains. Van Laere, par exemple, n'est parti qu'en avril 1994.

Entre vice-présidents, l'entente est plutôt cordiale. Cerveau et Nacamuli font un peu bande à part, plus sérieux que leurs collègues. C'est entre Kok et Drummond que les liens sont les plus étroits. Ils font ensemble les quatre cents coups, mènent une vie nocturne trépidante, affectionnant les bars branchés et les boîtes de nuit à la mode. Avec leur entourage et leurs subordonnés, les deux hommes peuvent se montrer ouverts, amicaux et cordiaux, mais aussi distants, grossiers et blessants. Souvent gratuitement. Si la langue de travail est l'anglais chez Swift, on y raconte par exemple que Kok aurait longtemps réservé

le néerlandais à ses compatriotes hollandais. Aux employés flamands, il ne daignait s'adresser qu'en anglais, sinon en français!

Rares sont pour autant les salariés de Swift qui se plaignent. Ils sont largement défrayés de leur dévouement. Pas en espèces: leur salaire n'a rien d'extravagant. Mais en nature, dans tous les sens du terme. Le *swiftman* moyen vit dans un havre de calme, de verdure et de confort. L'immense domaine de 35 hectares acheté à la baronne Hankar à la fin des années 70 (officiellement pour moins de 100 millions, officieusement pour 150) n'abrite pas seulement un château, toujours occupé aujourd'hui par la société, il héberge aussi un superbe parc peuplé de cervidés et autres gibiers des bois. Hormis les deux nouveaux bâtiments, "Solvay" et "Adèle" (ou "Gulliver I et II", construits en 84 et 89), on a même envisagé un temps d'en bâtir un troisième; c'est dire s'il y a de l'espace.

L'équipe Kok fait aussi installer, pour le plaisir de son personnel, non seulement une piscine privée, mais également un véritable centre sportif. En fait une salle omnisports pouvant être divisée en quatre terrains de tennis ou de basket, accueillir des matches de foot indoor ou de badminton... Le tout complété de deux terrains de squash, d'une salle de billard et d'une autre de fitness. Avec un professeur engagé à l'année. Sans parler du maître-nageur présent en permanence au bord de la piscine. Ni même des gérant et cuisinier de la cafétéria attenante aux terrains de sports... Bien entendu, Me Gilson est intervenu auprès des autorités communales pour obtenir les permis de construire liés à ce complexe sportif. Swift a même promis à la commune d'autoriser l'accès du centre aux riverains.

Les employés de Swift bénéficient encore de l'attention permanente et gracieuse d'un médecin, d'un dentiste et d'une infirmière, dont les cabinets sont dotés des équipements les plus modernes. Faut-il

encore évoquer la crèche du personnel? Elle est installée à l'extérieur du domaine sur la route de la gare de La Hulpe. Dans un ancien home tombé en déshérence, une superbe demeure, un manoir à plusieurs étages. Rénové à grands frais, parallèlement à la construction du temple "Adèle". Avec, dit-on, certains vases communicants entre les budgets des deux chantiers... La crèche fut inaugurée discrètement en 1989. Moins d'une dizaine de personnes assistaient à la ... cérémonie. Parmi elles, l'incontournable Arthur Gilson qui, là encore, s'est occupé des autorisations administratives. Cela dit, il faut préciser que l'avocat ne s'est jamais mêlé des questions financières liées aux dossiers immobiliers qu'il avait à traiter. Il semble simplement que sans son intervention éclairée, plusieurs chantiers n'auraient jamais reçu le premier coup de pelle.

Mais le clou, le fin du fin, la cerise sur le gâteau, l'oeuvre la plus grandiloquente de la période Kok, c'est bien entendu le palais

Bofill. "Adèle", cette gargantuesque cathédrale néo-classique de verre et de marbre, avec son monumental escalier d'accès sculpté dans la pierre de France et le puits de lumière et de verdure de son immense patio.

Il faut l'avoir vue pour le croire.

Même si lors de son inauguration en 1989, largement commentée par la presse, nombreux sont ceux qui n'en croient pas leurs yeux. En particulier parmi les convives représentant les banques membres de la coopérative. Et plus encore au sein des administrateurs, également invités puisque le comité exécutif a eu la bonne idée de coupler l'inauguration officielle du bâtiment avec une réunion du board of directors. Mieux valait prévenir que guérir.

"A cette occasion, se souvient un témoin, la tension dans l'entreprise a atteint des sommets. Il fallait que tout soit impeccable,

que les limousines soient là à temps, que tout fonctionne admirablement bien".

Il faut impressionner. Ne pas laisser aux invités le loisir de s'interroger. Pourtant, dans les rangs des banquiers, les commentaires fusent: "Ils ont fait ça avec notre argent!"

Nul ne sait avec exactitude combien a coûté "Adèle". Même officiellement, plusieurs chiffres ont circulé, dans une fourchette de 1,3 à 1,6 milliard. Alors que chez Swift on parle de 1,5 milliard de francs, un magazine spécialisé l'évalue au même moment 100 millions plus cher. Interrogé quelques années plus tard, lorsqu'il est en difficulté chez Belgacom, Kok n'évoque plus que 1,3 milliard. Sans doute faut-il multiplier ce montant par deux. Le chiffre qui a toujours circulé officieusement dans les couloirs hulpois comme dans les milieux bancaires tourne en effet autour de 2,5 milliards de francs. Soit un prix moyen de 180.000 F/m².

Rien d'étonnant. Comme dans la plupart des ouvrages de ce genre, les problèmes et dépassements budgétaires se sont accumulés. Surtout, les promoteurs n'ont pas lésiné sur le luxe et le coût des matériaux. Il semble aussi que tout n'est pas rentré dans le budget officiel. Selon une source qui a assisté à plusieurs réunions de chantier entre architectes et entrepreneurs, divers extras ont été purement et simplement comptabilisés "hors budget". Comme pour tous les autres chantiers Swift, le maître d'oeuvre est la société Bâtiments & Ponts - ou l'une de ses sociétés sœurs - de l'entrepreneur Ado Blaton. Aujourd'hui encore, plusieurs concurrents se plaignent - mais *off the record*, comme toujours dans ce monde-là - du fait qu'il n'y a jamais eu de réelle compétition pour les adjudications immobilières chez Swift.

A l'inverse de "Gulliver One" où l'on avait privilégié les paysagers, la conception de "Gulliver Two" fait la part belle aux bureaux individuels. Donc cloisonnés. Et

pas en contre-plaqué: la majorité des cloisons séparant les bureaux des couloirs est taillée dans du bois blond de sycomore, une précieuse variété d'érable, et les portes sont en sycomore massif. A tous les étages. Quant au marbre, il y en a jusque dans les toilettes. Un marbre rouge importé d'Espagne et découpé sur plans, de sorte que les lignes de fuites et les joints entre deux plaques sont parfaitement ajustés. Et tout est à l'avenant. Même les bureaux de nombreux cadres supérieurs ont été dessinés par Ricardo Bofill spécialement pour Swift, avec des piétements en aluminium massif tourné et des tablettes de deux mètres en stratifié noir. Dont coût: 200.000 F pièce!

Dans l'aile droite du temple réservée à la direction, tout est plus luxueux encore. Patines à l'ancienne, marbres éclatants, pierre bleue naturelle... C'est là que se trouve, au dernier étage, le restaurant particulier des dirigeants, où sont régulièrement servies diverses personnalités. Un maître queux à leur dévotion et quatre

chefs de rangs "qui ne s'occupent que de servir vins et cigares", raconte un habitué. Il est vrai que Swift dispose aussi d'une superbe cave à vins, abritée sous les voûtes de l'ancien château et régulièrement approvisionnée.

Le plus absurde, c'est que le bâtiment n'est pas même conçu pour abriter l'ensemble du personnel de Swift. Seuls 250 à 300 privilégiés y sont installés, sur 600 salariés occupés en Belgique.

Grandeur et misère

Dans les mois qui suivent son inauguration, certaines voix commencent à murmurer que l'extravagant palais Bofill fera un beau mausolée pour Bessel Kok. Paradoxalement, c'est en voulant afficher sa réussite que Kok aura signé sa perte. Car pendant toutes ces années de prospérité durant lesquelles personne n'est très regardant sur ce qui se passe réellement chez Swift, il y a l'incroyable gâchis Swift II.

Le premier réseau Swift avait été conçu avec une capacité maximale de traitement de 300.000 messages par jour. Or, ce trafic est déjà pratiquement atteint dès 1982 et le système commence à s'essouffler. Anticipant judicieusement ce taux de croissance, les dirigeants de Swift ont opté, un an plus tôt, non pas pour un accroissement de la capacité du système existant, mais pour la mise en place d'un nouveau réseau, dit de deuxième génération. C'est le projet "Swift II". Il s'agira non seulement d'un système à la capacité nettement accrue, mais aussi beaucoup plus performant, permettant d'offrir une multitude de nouveaux services aux utilisateurs.

Une équipe est mise en place, chargée de gérer le projet, une armée de consultants débarque à La Hulpe... et l'on ne voit rien venir. Les années passent, Swift II n'est toujours pas opérationnel.

Le trafic, lui, ne cesse de croître. On franchit le cap des 750.000 messages par

jour en 85-86, on dépasse bientôt les 800.000, les 850.000 envois... Toujours pas de Swift II! Les gestionnaires du projet s'empêchent dans sa conception. Bien sûr, on utilise en attendant toute une série d'artifices pour accroître la capacité du premier réseau, on saute d'upgrade en upgrade, jusqu'à la limite. Mais les banques, à qui l'on annonce d'année en année le report de l'ouverture de Swift II commencent à s'impatienter, craignant pour l'avenir de leur outil. Et accusent les dirigeants de Swift d'incompétence. L'administrateur délégué et président du comité exécutif, Bessel Kok, semble alors enfin prendre conscience du problème.

Aux grands maux les grands remèdes : si le nouveau réseau n'a pas été développé comme prévu, c'est la faute du responsable du projet, le Français Alain Delos. Remplacé! Jacques Cerveau, vice-président responsable du core business, prend les choses en mains. Sa conclusion paraît sans appel : le projet est dans l'impasse la plus

totale, tout a été fait de bric et de broc, rien n'a été conçu convenablement, on ne pourra pas sauver Swift II, les coûts du sauvetage n'en valent plus la peine. Mieux vaut tout abandonner et repenser un réseau plus standard. Kok interroge Drummond, qui n'a pourtant rien à voir, la technique n'étant pas son domaine; Drummond questionne l'un des cabinets de consultants attitrés de Swift, présent pratiquement en permanence dans la société, un bureau britannique du nom de P A. Consulting Group... Surprise: les experts de PA. sont d'avis de continuer.

Peter Drummond reçoit donc le feu vert. Ce genre de défis, c'est un peu la spécialité du bras droit de Bessel Kok. "Quand un dossier est déjà bien avancé, Drummond arrive, bouscule tout le monde en disant laissez-moi faire, je vais tout arranger", ironise l'un de ses anciens collègues. De fait, l'Irlandais parvient surtout à redynamiser le processus, parce qu'il fallait coûte que coûte arriver à une solution. Kok lui laisse la bride sur le cou et son côté cow-boy peut

s'exprimer à fond. Sous sa responsabilité, tout le monde met les bouchées doubles, au prix fort pour les consultants de PA., les programmeurs prestent un nombre incalculable d'heures supplémentaires et Drummond parvient effectivement à sortir Swift II de l'ornière. En partie. Neuf ans après sa conception initiale, le réseau de deuxième génération offert aux banques fin 89, non sans de fréquentes pannes durant cette année de lancement, n'est que l'ombre de ce qu'il aurait dû être. Un canard boiteux. Les nombreux nouveaux services que l'on avait annoncés sont tombés aux oubliettes.

Chez Swift, on préfère évoquer publiquement un "recentrage sur le métier de base". Mais l'on entend parfois quelqu'un plaisanter dans les couloirs à propos de "Slow II" ou de "Swift un et demi".

Swift II restera dans les annales de la coopérative comme une véritable catastrophe. "Un des plus grands désastres de l'histoire de l'informatique sur le plan de

la gestion de projet", commente un observateur informé. A tout le moins un échec très lourd qui aurait dû être sanctionné. Les responsables opérationnels du projet racontaient n'importe quoi et le management a avalé huit années durant toutes les couleuvres.

Mais la force de Kok réside dans sa parfaite maîtrise de la gestion de l'échec en termes de communication. Il parvient à faire illusion huit ans. Chaque année, il lui faut faire front au Sibos, la grande convention annuelle des utilisateurs du réseau. Essuyer les critiques, justifier les retards, expliquer pourquoi Swift II ne démarre toujours pas. Chaque été, à l'approche du Sibos, tout le staff de Swift est dans ses petits souliers. "La tension était à son comble, on tentait par tous les moyens de verrouiller l'information", se souvient un membre de l'équipe. Mais Kok, lui, reste serein. "J'y vais", dit-il. Et il fonce, sans états d'âme. "Kok est effectivement quelqu'un qui n'a pas peur de prendre des décisions puis de

reconnaître qu'il s'est trompé. Il assume ses échecs. Même publiquement. Mais il est tout sauf un technicien. Et alors que Swift II pataugeait, il s'avérait incapable de comprendre ce qui ne fonctionnait pas. Il accordait une confiance aveugle aux responsables du projet qui le roulaient dans la farine".

Swift II a facilement englouti plusieurs dizaines de millions de dollars. On évoque même aujourd'hui la bagatelle de 3 milliards de francs qui auraient été injectés en huit ans dans le projet! Le milieu bancaire reste très discret, les banques n'aiment pas qu'on parle d'elles, surtout pour évoquer leurs difficultés. Seuls quelques médias spécialisés risquent ça et là une allusion au monstre du Loch Ness qu'est devenu Swift II pour ses futurs utilisateurs. L'affaire est considérée comme une affaire de famille, et l'on n'étale pas ce genre d'avatar sur la place publique.

Du point de vue des dirigeants opérationnels de Swift, une seule chose compte: l'argent continue à rentrer. A couler à flots. Réseau performant ou pas, les clients n'ont pas le choix. Et comme le taux quotidien d'utilisation du réseau continue à voler de record en record... Face à toutes les critiques, Kok et les siens opposent une réponse pré mâchée: "La société appartient et est contrôlée par les banques. Nous ne faisons rien sans les consulter", déclare Kok au magazine *The Banker*. Lequel poursuit: "Les représentants des banques au conseil d'administration, eux, reconnaissent en privé qu'ils ne contrôlent pas réellement Swift. Ils sont manipulés par le comité exécutif". Après Swift II, après Bofill, certains commencent à en prendre réellement conscience. La reprise en mains va commencer à s'opérer.

"Dès la seconde moitié des années 80, révèle un témoin, il y avait de plus en plus de grogne lors des réunions du board of directors. Le ton montait. On essayait de

soigner le mieux possible les administrateurs parce que certains devenaient furieux à propos des retards de Swift II, des frais de bâtiments et d'autres choses encore. Quant au président du conseil, Bob Moore, un vieux type affable, il était de plus en plus contesté parce qu'il jouait à fond le jeu de Kok et des autres. Plusieurs membres du conseil tapaient littéralement du poing sur la table". Ils obtiendront finalement la tête du président... lorsqu'il sera atteint par la limite d'âge. Bob Moore est remplacé en 1990 par Richard Fröhlich (Creditanstalt-Bankverein), un banquier autrichien qui ne laissera pas de souvenir impérissable de son passage dans la société.

Mais c'est en profondeur que des changements plus discrets s'opèrent, avec l'arrivée de certains nouveaux administrateurs qui joueront un rôle crucial par la suite. Parmi eux, Eric Chilton, le représentant de la Barclays Bank of London. Quant à la tête de Kok, elle n'est provisoirement sauvée que parce que lui et

Drummond sont parvenus à s'attribuer les lauriers du sauvetage, même bancal, de Swift II. Mais le président du comité exécutif comprend que le vent commence à tourner.

Il leur aura fallu du temps, mais les banques finissent par prendre conscience du fait que Swift n'est pas seulement devenu très important pour elles, mais carrément vital. Sans Swift, plus de paiements interbancaires en toute sécurité. En réalité, dès que la société a commencé à acquérir une certaine importance pour un nombre croissant d'institutions financières de premier plan, les grandes banques centrales ont très discrètement gardé un oeil sur ce qui s'y passait. Avec à leur tête la plus puissante et la plus sérieuse d'entre elles, la Banque d'Angleterre*. A en croire un observateur très bien introduit dans le milieu bancaire international, le très puissant Comité de Bâle, organe de coordination des banques centrales, aurait mis sur pieds depuis quelques années un groupe de travail chargé

de suivre Swift de près, de l'observer à la loupe, dans la plus parfaite discrétion. "Ces experts se sont inquiétés: tous ces petits rigolos ne risquent-ils pas de faire sauter la banque? La gestion de Swift II est une catastrophe, ces gens font preuve d'une terrible légèreté, que se passera-t-il lorsqu'il faudra songer à Swift III?" Ce serait donc dans ces cénacles feutrés, sous l'impulsion de la très orthodoxe banque nationale britannique, que fut prise la décision d'évincer le plus vite possible l'équipe dirigeante de Swift. Mais en douceur. Inutile de mettre l'ensemble de la communauté financière en ébullition.

Les fastes de Swift seraient donc finalement secondaires. Pour les grandes banques, le plus grave est que Swift II, malgré son démarrage branlant, reste un grave échec. Dont la gestion hypothèque surtout le développement futur du réseau Swift, la prochaine génération. Ce constat posé, tout le monde s'accorde par ailleurs à estimer que les dirigeants de Swift sont tout

sauf sérieux, accordent plus d'importance aux tournois d'échecs qu'à la gestion opérationnelle et mènent un train de vie par trop démesuré.

Le grand nettoyage

Bessel Kok n'a pourtant pas été viré. Ils n'en ont pas eu le temps. Le patron de Swift a préféré prendre les devants pour organiser sa sortie. Utilisant les nombreuses relations qu'il s'est forgées en 18 ans de carrière à La Hulpe, il fait savoir discrètement qu'il pourrait se rendre rapidement disponible si une opportunité se présentait. Pourquoi diable aurait-il souhaité quitter un environnement aussi doré s'il ne s'était pas senti en difficulté? Peter Drummond n'avait-il pas souvent répété, devant témoins, ce que ses collègues pensaient tout bas: "On ne quittera jamais Swift"?

En tous cas, le message sera entendu, puisqu'on servira tout chaud à Kok la proposition de présider aux destinées de la

RTT, appelée à devenir une entreprise publique autonome sous le nom de Belgacom.

Une opportunité qui tombe à pic. Officiellement, on l'a vu, elle est présentée au patron de Swift par le chasseur de têtes choisi par le gouvernement belge pour dénicher la perle rare dont aura besoin l'opérateur national de télécommunication pour réussir sa transformation. Il est tout de même piquant de remarquer que ledit chasseur de têtes, Philippe Van Heurck, a été durant plusieurs années président du Groupe des utilisateurs belges de Swift (Swift Belgian Users Group), alors qu'il occupait des fonctions techniques au sein de l'Association belge des Banques (ABB). Van Heurck connaissait donc très bien Kok. Bien mieux que les politiciens auxquels il l'a prétendument présenté. Et il connaissait surtout très bien les limites de ce "grand manager du privé", puisqu'il le côtoyait en tant que représentant des utilisateurs échaudés par les ratés de Swift II!

Pour l'anecdote, il faut aussi savoir que lorsque Philippe Van Heurck quitte l'ABB en 1989 pour s'établir comme chasseur de têtes, il rejoint le cabinet Maes, Hanssens & Maes, qui deviendra Hanssens, Cops, Van Heurck & Partners, membre de Ward Howell International. Or, Maes, Hanssens & Maes est la résurgence de l'ancien cabinet Maes & Lunau, celui-là même qui avait recruté Bessel Kok pour Swift en 1973!

A la décharge du chasseur de têtes, il faut admettre que Kok apparaît d'emblée aux yeux de plusieurs ministres comme le candidat idéal. Bien entendu, aucun n'a pris le temps de s'informer un tant soit peu. Et tous ceux qui avaient eu l'occasion de croiser Kok chez Swift sans en connaître les rouages se sont laissés séduire au point de soutenir sa candidature pour la RTT C'est en particulier vrai pour Jean-Luc Dehaene, alors ministre des Communications, et pour Marcel Colla, le ministre des PTT. En outre, l'urgence est telle que le choix est limité; Colla n'a guère d'autres noms valables que

celui de Kok dans son chapeau. Et l'homme n'a-t-il pas, dans les médias belges en tous cas, la réputation d'un grand manager du secteur bancaire? Il suffira d'enrober un peu la sauce dans les communiqués de presse que l'on diffusera à l'occasion de sa désignation.

Bien entendu, chez Swift, on se garde bien de réfréner l'enthousiasme des autorités belges. L'occasion est trop belle de voir Kok s'en aller de sa propre initiative, par la grande porte et sans remous préjudiciables à l'entreprise. Officiellement, Kok quitte donc Swift le 31 décembre 1991 pour rallier la RTT. Il affirme rester à la disposition de son successeur comme conseiller pendant encore un an, façon de préciser qu'il n'est pas devenu *persona non grata* chez son ex-employeur. Mais on ne le verra plus beaucoup rôder dans les couloirs, à La Hulpe...

Dès l'annonce de son départ, en août 91, sa succession s'organise chez Swift. Jacques

Cerveau est nommé administrateur délégué ad interim, le temps de dénicher celui qui sera chargé du grand nettoyage: Leonard H. Schrank, parachuté de l'extérieur, est nommé président du comité exécutif le 1er juin 1992. Avec apparemment pour mandat de se débarrasser en douceur de tous les survivants de l'équipe Kok. Il ne pouvait de toutes façons être question pour le nouveau venu de diriger des hommes en place depuis près de 20 ans, au pouvoir trop bien assis.

Celui dont le départ fera le plus de bruit n'est autre que Peter Drummond, qui aurait fait preuve d'une rare arrogance vis-à-vis de son nouveau patron, Leonard Schrank. Plusieurs témoins se souviennent d'une mémorable, violente et publique altercation entre les deux hommes lors du Sibos 1992. Officiellement, l'ancien bras droit de Bessel Kok a ensuite immédiatement démissionné... pour rejoindre les rangs du consultant américain P A. Celui de Swift II.

Quelques jours après l'investiture de Schrank, Eric Chilton, l'un des administrateurs représentant les banques britanniques, est désigné comme président du conseil d'administration. Depuis quelques mois, c'est lui qui détient en réalité l'essentiel du pouvoir chez Swift.

L'histoire ne s'arrête pas là. Depuis le départ des anciens dirigeants, les nouveaux patrons de Swift ont discrètement fait le ménage. Et remis de l'ordre dans les comptes de la société. Qu'ont-ils exactement découvert? Le secret est bien gardé. Mais voici ce que l'on peut lire dans les minutes de l'assemblée générale des actionnaires de Swift tenue le 8 juin 1994 à La Hulpe et relative à l'exercice 1993:

"Le président [Chilton] informe [l'assemblée] du fait que lorsqu'il est entré en fonction comme président, il a été avisé de l'existence de transactions qui ont attiré son attention. C'est la raison pour laquelle il a commandé un audit spécial pour enquêter

en profondeur. Cet audit a été confié aux réviseurs de Swift, Coopers & Lybrand, assistés de banques membres, sous la supervision personnelle du président et sous le contrôle du Comité d'audit.

"Des démarches ont été entamées pour récupérer des sommes considérées comme indûment dépensées par la société. Cela inclut [le lancement d'] une procédure civile légale à l'égard de tiers.

"Le président regrette de ne pas pouvoir livrer plus de détails aux membres de l'assemblée à ce stade, mais précise que les transactions incriminées datent d'avant son entrée en fonctions comme président en 1992. L'introduction de nouvelles limites discrétionnaires et procédures de contrôle doivent garantir que [de tels faits] ne se reproduisent plus (...)".

Il s'avère en effet que des poursuites auraient été engagées à l'encontre d'anciens dirigeants de Swift, et de Bessel Kok en

particulier, en récupération de dépenses à l'affectation jugée suspecte. Une procédure que Kok tentera de juguler par un arrangement à l'amiable. Swift ne serait pas contre, pour éviter les vagues, mais à condition de récupérer l'entièreté des sommes en cause. Une tentative de règlement était en cours début 1995, de l'aveu même de Bessel Kok. De quels montants s'agit-il? Mystère. On évoque des dizaines de millions de francs, voire plusieurs centaines. Dont une partie pourrait avoir été déjà remboursée lorsque Kok dirigeait Belgacom. Mais nul ne veut en dire plus, et certainement pas le principal intéressé.

Les nouveaux dirigeants de Swift ne sont pas seuls à se montrer curieux. Les comptes de la société seraient également, depuis plusieurs mois, examinés à la loupe par l'Inspection spéciale des impôts (ISI). Des enquêtes fiscales auraient ainsi été diligentées dans le courant de 1994 à l'égard non seulement de plusieurs anciens

dirigeants de Swift, mais aussi de certains cadres et employés. L'ISI contesterait toute une série de douteux avantages en nature dont auraient profité de nombreuses personnes, s'intéresserait aussi de près à de curieux mouvements de fonds vers l'étranger et travaux immobiliers à caractère manifestement personnel. Impossible d'en savoir plus. Même si certaines sources évoquent ici aussi le fameux restaurant de Mme Kok et ses fournitures de vins... Et de curieux travaux de rénovation qui auraient été menés, pour 300 millions de francs, dans le building "Solvay", alors qu'il n'était vieux que de quatre ou cinq ans!

Il semble bien que des abus ont été perpétrés chez Swift dans le courant des années 80. Quant à savoir avec précision qui était impliqué et jusqu'à quel point, c'est une autre affaire. Précisons simplement que le cabinet de réviseurs d'entreprise censé contrôler durant toutes ces années les comptes de Swift, Coopers & Lybrand, a été

remercié en 1993, sans autre forme de procès. Et remplacé par Price Waterhouse.

Aujourd'hui, Swift est tourné vers l'avenir et le souci de sa clientèle. Dès 1993, la nouvelle direction s'est empressée de consentir une ristourne aux utilisateurs sur le prix des messages interbancaires, ce qui n'avait jamais été fait depuis la création du réseau. Dont coût annuel: 1,5 milliard. Preuve qu'il y avait de la marge.

Quant au passé, officiellement, il n'existe plus. Dans son premier discours publié en marge du rapport annuel de l'exercice 1992, Eric Chilton ne fait aucune allusion au travail accompli par ses prédécesseurs alors même qu'il évoque les vingt années de succès de Swift. Il ne rend hommage qu'à Jacques Cerveau pour l'interim qu'il a accepté d'assumer. Comme si Kok et les autres n'avaient jamais existé.

Il est en revanche beaucoup question des "changements" que la nouvelle équipe

entend imprimer à la gestion de la société, ainsi que de la mise en place du Comité d'audit et de nouvelles procédures de contrôle. Et du rôle nettement plus opérationnel que compte jouer le nouveau président du conseil. Qui affirme :

"Notre ambition est de bâtir une société hautement performante qui soit renommée pour son intégrité et la qualité de son management".

3. Escarmouches et mise au pas

- Madame, Messieurs, nous sommes réunis aujourd'hui pour examiner les candidatures proposées par Monsieur l'administrateur délégué aux postes d'administrateurs directeurs et membres du comité de direction de Belgacom. Avant de vous céder la parole, je propose que chacun s'exprime dans sa langue. Quelqu'un a-t-il une objection à formuler?

- Oui, Monsieur le président. Je voudrais demander à Monsieur l'administrateur délégué si, conformément à la loi du 21 mars 1991, il a pu choisir lui-même les noms qu'il propose?

21 mars 1991: la loi

Pour sa séance inaugurale, le conseil d'administration ordinaire* de Belgacom s'est réuni ce mercredi 16 octobre 1991 dans les locaux de "TBR", le siège de la circonscription bruxelloise de la RTT

boulevard Emile Jacqmain, à deux pas de l'hôtel Président WTC - ce bâtiment où aujourd'hui encore, il faut emprunter une volée de sinistres escalators avant d'aller perdre une heure ou deux de queue dans ce qui se veut toujours la principale "téléboutique" bruxelloise de Belgacom!

Benoit Remiche, le président, et Bessel Kok, l'administrateur délégué, siègent chacun à une extrémité de la grande table ovale. Les onze autres administrateurs ordinaires se sont installés dans l'ordre de leur arrivée, sans chercher à se regrouper selon leur couleur politique, leur langue ou leurs affinités personnelles.

Côté francophone, outre le président Remiche, le PSC est représenté par Robert Dethier, conseiller au cabinet du ministre des Finances Philippe Maystadt et professeur de droit public aux Facultés Notre Dame de la Paix à Namur. Les socialistes sont au nombre de trois: Serge Vilain, inspecteur des finances, président de

la Société régionale d'investissement bruxelloise (SRIB) et ancien chef de cabinet du vice-Premier Philippe Moureaux; Jean-François Escarmelle, patron de l'intercommunale hennuyère Idea, également issu du cabinet Moureaux; Lambert Verjus, secrétaire général du ministère des Affaires économiques et, surtout, ancien président de la fédération liégeoise du parti socialiste. Trois poids lourds. Reste un libéral, Jean-Claude Colson, directeur de la stratégie chez Tractebel, le holding-phare de la Société Générale de Belgique. Le seul administrateur francophone issu du secteur privé, même si lui aussi a fréquenté les cabinets ministériels lorsqu'il était, quelques années plus tôt, chef de cabinet du vice-Premier Jean Gol.

Côté flamand, outre son ancien conseiller Tony Jossa nommé au comité de direction, le ministre socialiste des PTT Marcel Colla est encore parvenu à placer deux des siens : son chef de cabinet Johny Van Steen et une avocate du barreau

d'Anvers, Francine Wachstock, qui fut longtemps une proche conseillère juridique du ministre, notamment sur d'importants dossiers RTT. Le CVP ne compte que deux représentants: Jozef Pacolet, un universitaire (KUL) et Jo Robrechts, un cadre de Janssen Pharmaceutica qui rejoindra plus tard le groupe Meli comme administrateur délégué. Restent les deux représentants de l'opposition néerlandophone : le libéral William Van Impe, cadre à la Générale de Banque issu du cabinet du président du PVV VLD Guy Verhofstadt, et Frans Kuypers, l'un des fondateurs de la banque d'épargne anversoise Argenta, apparenté Volksunie.

Fastidieuse énumération, mais indispensable pour bien mesurer le degré de politisation qu'affiche d'emblée, sur le papier en tous cas, le conseil d'administration ordinaire de Belgacom.

Or cet organe est fondamental.

Sans entrer dans le détail de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, qui vise à accorder l'autonomie de gestion aux quatre principales entreprises publiques de communication (RTT, Poste, SNCB et, dans une moindre mesure, la Régie des voies aériennes ou RVA) et est à l'origine de la transformation en cours de la vieille Régie, il faut préciser que le législateur a doté le conseil d'administration de larges prérogatives.

Sur le plan de l'autonomie de gestion, tout d'abord. Aux termes de la loi, dès que l'entreprise a acquis son nouveau statut, ce n'est plus le ministre de tutelle qui est chargé de sa gestion mais bien le conseil d'administration, sous le contrôle d'un commissaire du gouvernement censé faire rapport à la tutelle et intervenir uniquement s'il constate des irrégularités. La loi opère ensuite une large distinction entre les fonctions respectives des organes constitutifs du conseil d'administration, à

savoir le comité de direction et le conseil d'administration ordinaire, ce dernier étant présidé par l'un de ses membres désigné par arrêté royal délibéré en conseil des ministres.

Comme le souligne le Crisp, le comité de direction est chargé de la négociation du contrat de gestion*, de la gestion journalière de l'entreprise, de la représentation en ce qui concerne cette gestion et de l'exécution des décisions arrêtées par le conseil d'administration. Quant au conseil d'administration proprement dit, outre les prérogatives qui lui sont confiées comme à n'importe quel autre organe de ce type dans le secteur privé par les lois coordonnées sur les sociétés commerciales, il détient "le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social" et dispose en outre "d'un pouvoir de contrôle sur la gestion assurée par le comité de direction".

Le conseil d'administration est donc investi d'un très large pouvoir. Et le comité de direction est censé lui rendre des comptes.

Mais la puissance du conseil ne s'arrête pas là. Le législateur a également défini un certain nombre de prérogatives que le conseil d'administration ne peut en aucun cas déléguer au comité de direction. Un seul exemple, de taille: c'est le conseil d'administration seul qui est chargé d'élaborer le plan d'entreprise (ou plan stratégique) et de définir la politique générale de l'entreprise. Il convient donc, comme l'écrit le Crisp, "de souligner la plénitude des compétences du conseil en matière de gestion en dehors de la gestion journalière". C'est bien le CA qui définit les grandes orientations stratégiques de l'entreprise. Dans le contexte qui est celui de la RTT, cela confère aux administrateurs une lourde responsabilité.

Pour que ce soit complet, il faut encore garder à l'esprit deux autres aspects fondamentaux de la loi de 1991.

Le premier réside dans les larges pouvoirs dont est théoriquement investi le conseil d'administration en matière de nomination et de révocation des membres du comité de direction. L'administrateur délégué, nommé par le Roi, ne peut être révoqué que par arrêté royal délibéré en conseil des ministres sur avis conforme et motivé des deux tiers des membres ordinaires (huit voix sur douze) du conseil d'administration. Mais pour révoquer un autre membre du Comité de direction, il suffit d'une décision prise par deux tiers des administrateurs ordinaires et de l'approbation du seul ministre de tutelle.

Le second aspect concerne le pouvoir du président du conseil d'administration. Il dispose, comme le souligne toujours le Crisp, "d'une voix prépondérante en cas de partage et est investi de larges prérogatives

d'investigation. A ce titre, il a accès à toutes les informations; les organes de gestion et les services de l'entreprise sont tenus, par la loi, de lui fournir tous les renseignements qu'il demande. Il peut également faire procéder par un expert comptable à un audit interne de tout ou partie des activités de l'entreprise. Le président du conseil d'administration apparaît donc investi d'une mission particulière de contre-pouvoir à l'égard du comité de direction".

Nul doute qu'à peine entré en fonction, le jeune président de Belgacom ressasse quotidiennement ces dispositions.

Profession président

Benoît Remiche a 34 ans lorsqu'il est en quelque sorte désigné comme garde-fou du flamboyant Bessel Kok. S'il en paraît dix de plus, c'est qu'il a derrière lui une carrière bien remplie, notamment de nuits blanches passées à servir son mentor: le vice-Premier et ministre social-chrétien de la justice

Melchior Wathelet dont Remiche est en 1991 le chef de cabinet adjoint et l'une des principales têtes pensantes. Lui aussi est un fin connaisseur de la loi de mars 1991, qu'il a négociée pour Wathelet. Sans doute ne pensait-il pas alors à son avenir puisqu'il fut de ceux qui plaidèrent pour restreindre le pouvoir des conseils d'administration des EPA et de leurs présidents.

Comment, d'ailleurs, aurait-il pu espérer une si précoce promotion?

A moins qu'il n'ait secrètement brigué une fonction dans l'un des comités de direction? Car il est pour sa part - contrairement par exemple à son correligionnaire Baudouin Meunier - l'un des rares "cabinettards" désignés par le PSC à disposer d'une (courte) expérience dans le secteur privé, qu'il aurait pu faire valoir pour décrocher un mandat d'administrateur directeur, a priori plus rémunérateur puisqu'exercé à temps plein. Dans l'esprit du législateur en effet, la prestation effective du

président peut se résumer à animer les débats du conseil, fixer l'ordre du jour de réunions qui ne doivent pas excéder une cadence mensuelle et accessoirement présider la commission paritaire direction syndicats. De quoi justifier une présence d'un jour, maximum deux par semaine dans les murs de l'entreprise.

Dès son arrivée à la RTT pourtant, Benoît Remiche renie le négociateur de la loi qu'il a été. Dans la première interview qu'il accorde au *Soir* le jour même de sa désignation par le gouvernement, le 23 juillet 1991, il lâche en effet deux petites phrases qui en disent long sur ses ambitions personnelles: "je n'ai pas l'intention d'être un président pot de fleur" et "Il est clair que Belgacom est ma priorité, j'ai l'intention de m'y consacrer à temps plein durant les six ans de mon mandat". Fatale prétention...

Petit dernier d'une illustre famille liégeoise de six enfants, Benoît Remiche se distingue très tôt à l'université où il

accumule les diplômes - droit, économie, philo - et, proche du mouvement politique wallon, s'essaye à l'activisme. Cofondateur de l'éphémère Groupe d'action francophone (le Gaf), il traîne depuis cette époque une étiquette de "wallingant" qu'il ne renie certes pas mais qui lui vaudra plus tard d'être pris en grippe par une partie de la presse flamande. Après quelques années mouvementées d'assistanat en droit à l'UCL, où déjà il tente maladroitement de n'en faire qu'à sa tête, Remiche rallie en 1986 le cabinet de Melchior Wathelet alors président de l'Exécutif wallon et déjà connu pour son profil unitariste, à l'aile droite du PSC. Le jeune homme y fait ses classes et se révèle, là encore, très bon élève. Conseiller de l'ombre, il n'est pas étranger à l'élaboration de certains coups médiatiques qui propulseront son ministre à l'avant-scène politique. Comme le fameux "Appel de Petit-Rechain" qui taille à Wathelet son premier costume politique national en 1987. Le ministre en pleine ascension ne lâche plus ce précieux collaborateur qu'il emporte

dans ses bagages dans le dernier gouvernement Martens, formé en 1988.

Propulsé chef de cabinet adjoint d'un vice-Premier ministre à 32 ans, Remiche plonge dans des dossiers nationaux autrement plus sensibles que ceux traités à la Région wallonne. Le sauvetage de la Sabena, où il se heurte aux collaborateurs d'un Jean-Luc Dehaene alors aux Communications, qui ne l'oubliera pas; les commandes publiques, notamment celles de la RTT, où il se bat pour un rééquilibrage en faveur de certaines entreprises wallonnes; la réforme des entreprises publiques où, à défaut de pouvoir relayer les thèses pro privatisation du précédent gouvernement (Martens-Gol), il plaide pour l'autonomie la plus large possible des organes de gestion. Contre les Baudouin Meunier et autres Tony Jossa, qui le considèrent comme "le libéral de service"...

Puissant chez Wathelet où il fait même de l'ombre à son chef de cabinet Gilles de

Kerchove, Remiche ne pèse pas lourd, sinon rien, au PSC. Gérard Deprez, le président du parti, le connaît mal mais n'en pense rien de bon et Philippe Maystadt, leader de l'aile modérée (la démocratie chrétienne), ne le porte pas particulièrement non plus dans son coeur. D'où la relative surprise que constitue sa nomination comme président de Belgacom. Faut-il y voir un premier exemple de ses étonnants talents de manipulateur?

Dans les semaines qui suivent l'entrée en vigueur de la loi du 21 mars (publiée au *Moniteur* du 27 mars 1991), les habituelles tractations s'engagent au sein de la coalition gouvernementale sur la répartition des mandats au sein des organes de gestion des entreprises publiques engagées sur la voie de l'autonomie. Il s'agit bien entendu de nominations politiques et chaque parti, PS et CVP en tête, joue des coudes pour mieux placer les siens. Comme toujours en pareil cas, le CVP est le premier servi: il est très vite assuré de conserver les mandats

d'administrateur délégué à la RTT, à la SNCB et à la RVA. Le PS cède mais exige une présidence au moins en échange: celle de la SNCB, le premier employeur du pays, traditionnel et puissant bastion syndical. Or la place est prise: héritage de la coalition précédente, le conseil de la SNCB - qui jouissait dès avant la réforme du statut particulier de société anonyme de droit public, avec depuis 1987 un conseil d'administration et un comité exécutif - est piloté par le libéral Didier Reynders. Peu gourmand, le PSC semble au premier abord tenté de laisser au PRL la présidence des chemins de fer, ce qui vaut à Wathélet une réplique cinglante de Philippe Moureaux en conseil des ministres: "Tu n'es pas encore revenu dans une coalition avec les libéraux!" Wathélet finit par céder et Michel Damar, le dernier chef de cabinet en date de... Philippe Moureaux, obtient le cadeau empoisonné que se révélera la présidence de la SNCB. Le PSC hérite du même coup de celle de Belgacom, à laquelle Melchior Wathélet entend bien pourvoir avec l'un des siens.

Mais pourquoi Remiche? Il est encore jeune, peu expérimenté et ne devrait en toute logique arriver qu'en bon ordre après le propre chef de cabinet du vice-Premier, Gilles de Kerchove. Son seul atout réside dans sa bonne connaissance de la loi de 91 et une vague compétence dans le domaine des télécoms, puisqu'il a notamment traité les dossiers de commandes publiques RTT. De là à lui servir une telle promotion sur un plateau...

C'est pourtant ce qui arrive. La veille du conseil des ministres restreint (kern) réuni en juillet pour trancher définitivement l'épineux imbroglio politique des nominations dans les EPA, le ministre PSC convoque Remiche et de Kerchove et leur annonce froidement qu'il a réservé pour le premier - au grand dam du second - la présidence de Belgacom.

L'idée de désigner un tel outsider n'est pourtant pas tombée du ciel. Quelques temps auparavant et dans la plus grande discrétion,

Wathelet, dont il faut souligner l'origine verviétoise, a reçu un signal. Emis de Liège. Où certaines personnalités des sphères publique et privée, pour la plupart proches du PSC et emmenées par deux figures de proues du syndicat chrétien - rien moins que Josly Piette, le secrétaire général de la CSC et Louis Smal, le Bident de sa régionale liégeoise - auraient tout bonnement glissé le nom de miche à l'oreille du ministre.

"C'est un Liégeois, plaident-ils, il a toujours bien défendu les dossiers wallons, il s'est mouillé dans des combats locaux, il connaît bien la loi, il a même une expérience du privé..."

Peut-être cela n'a-t-il pas suffi à convaincre Wathelet mais l'argumentaire est percutant et surtout défendu par des gens influents. Reste à savoir si la démarche était spontanée ou téléguidée par le principal intéressé, qui compte notamment Josly Piette au nombre de ses proches... Une relation privilégiée dont Remiche saura

intelligemment user par la suite, en particulier lors des négociations sur le statut du personnel de Belgacom au cours desquelles, on l'a vu, les syndicats se montreront particulièrement modérés.

La promotion de Remiche ne passe pourtant pas comme une lettre à la poste. Après sa désignation, le ministre des PTT Marcel Colla fait traîner le plus longtemps possible l'arrêté royal de nomination, alors que les textes concernant les mandataires de toutes les autres entreprises publiques, y compris Bessel Kok, sont publiés au Moniteur belge quasiment dans la foulée de la décision prise au conseil des ministres du 23 juillet. Lorsque éclate la crise gouvernementale de septembre 1991, Remiche n'est toujours pas définitivement fixé sur son sort. Il est vrai qu'une fois encore, il joue un rôle important dans les coulisses de cette crise, étant l'un des fers de lance côté francophone d'un rééquilibrage des commandes de la RTT en faveur d'entreprises wallonnes. Ce n'est

évidemment pas du goût de Marcel Colla, acharné à défendre les intérêts des deux principaux fournisseurs historiques de la Régie, Alcatel Bell Telephone (installé à Anvers, le bastion électoral de Colla) et Atea-Siemens (Herentals).

Les choses se débloquent finalement début octobre, quelques jours à peine avant la réunion inaugurale du 16, au siège de TBR.

Dix-huit petits patrons

Ce jour-là, le ton est donné d'emblée. Lorsqu'un administrateur ordinaire - le libéral Jean-Claude Colson - pose à Bessel Kok la question de savoir si, en âme et conscience, il accepte de confirmer les noms qui lui sont imposés par le gouvernement, la plupart de ses collègues baissent les yeux, mal à l'aise. Chacun connaît en effet très bien les motivations qui ont présidé à sa propre désignation. Colson aussi, mais il a un défaut - ou une qualité, c'est selon: il est

formaliste. Il n'aime pas les faux-semblants. Et dit souvent tout haut ce que les autres pensent tout bas.

Pour Jean-Claude Colson, qui travaille tout-de-même dans l'orbite d'une grande pointure comme Philippe Bodson, le patron de Tractebel, il paraît aberrant qu'un "grand manager" accepte de débiter dans de telles conditions compte tenu de l'importance du défi à relever. Mais Kok ne semble effectivement pas avoir le choix. Même si plus tard, il lui arrivera plusieurs fois de dire à l'administrateur libéral qu'il avait vu juste et que lui-même aurait mieux fait de ne pas transiger sur ce point crucial. Trop tard.

Le 16 octobre, Colson intervient donc au conseil d'administration, en présence de Marcel Colla, pour manifester son courroux. Et réclamer au passage les curriculum vitae des cinq pseudo candidats, que personne n'est en mesure de lui fournir! Un débat s'engage, Colla intervient, cynique :

- Monsieur Colson, avez-vous des raisons de penser que ces nominations sont politiques?

- Monsieur le ministre, je le crains fort.

- Vous le craignez ou vous en êtes certain?

- J'en suis certain...

- Alors dites-le!

- C'est-ce que je fais!

Epique! C'est le moment que choisit Serge Vilain pour intervenir:

- Monsieur Colson, si les candidats proposés vous posent problème, avez vous d'autres noms à nous communiquer? Si tel est le cas, je demande une interruption de séance pour que vous puissiez les soumettre à Monsieur l'administrateur délégué.

- Si vous n'en avez pas, je propose que l'on passe au vote.

Où va se nicher l'hypocrisie... Pris à son propre piège, Jean-Claude Colson n'a d'autre choix que de se taire. Il sera le seul administrateur sur douze à voter contre la nomination biaisée de l'équipe Kok. La séance devait durer 10 minutes, elle dure une heure et demie. Dehors, dans le couloir, les cinq nouveaux adjoints de Bessel Kok piaffent d'impatience, de même qu'une brigade de reporters-photographes et autres cameramen convoqués pour immortaliser l'instant historique.

Historique, il l'est effectivement. Sous le crépitement des flashes, le coup d'envoi d'une féroce bataille qui risque aujourd'hui de précipiter la chute de l'opérateur public belge de télécommunication et de ses 26.000 salariés vient d'être donné. Il ne faudra pas longtemps pour s'en apercevoir.

Vues de l'extérieur, les choses semblent pourtant bien commencer. Dès ce mois d'octobre 1991, Bessel Kok institue des réunions hebdomadaires de son comité de direction - tenues dans les bureaux provisoires que loue la nouvelle direction de la RTT avenue Louise à Bruxelles, en attendant de dénicher un siège à sa mesure - et tout le monde semble s'accorder rapidement sur la définition des grandes priorités. L'administrateur délégué et ses cinq directeurs se répartissent également les responsabilités, chacun héritant d'un ou plusieurs départements de poids*. Georges Wanet se voit en outre confier, on l'a vu, l'épineux dossier des raccordements téléphoniques, et le tandem Meunier - Jossa la négociation du contrat de gestion avec le gouvernement. Ce document est la bible qui doit préciser pour cinq ans toutes les obligations de Belgacom en matière de service public, en contrepartie du monopole que l'entreprise conserve provisoirement sur les services téléphoniques de base (monopole que Belgacom perdra le 1er

janvier 1998, à la faveur de la libéralisation des télécommunications dans l'Union imposée en 1993 par la Commission européenne). C'est le contrat de gestion qui fixera par exemple, de manière très précise, le degré requis d'amélioration des services aux usagers (délais de raccordement, de levée des dérangements, introduction du mobilophone GSM, numérisation des centraux téléphoniques, etc.) ou l'évolution acceptable des tarifs du téléphone.

D'entrée de jeu, Kok donne le ton. Face à son comité de direction, il va droit au but et impose ses vues, souvent intuitives - comble de la franchise, il reconnaît lui-même qu'il n'a même pas lu la loi de 1991! - mais pertinentes. D'autant plus qu'elles s'appuient régulièrement sur des études discrètement commandées à des consultants spécialisés pour son usage personnel. Il caresse ses adjoints dans le sens du poil. Louis Eggermont en particulier, mais les autres aussi. Lorsqu'un différend éclate, si l'administrateur délégué et président du

comité de direction ne parvient pas à le trancher séance tenante, il est le premier à reprendre directement contact à l'issue de la réunion pour recréer le lien, aplanir le malentendu. Il ne supporte pas le conflit ouvert... quand il y est lui-même impliqué. Il fait donc tout pour l'éviter. Mais il mesure mal à quel point s'installe un conflit latent entre certains membres de l'équipe. Ou peut-être ne le mesure-t-il que trop bien... L'une de ses grandes spécialités, lorsqu'un point susceptible de poser problème arrive sur la table du comité de direction, c'est de le renvoyer dans les cordes de l'administrateur directeur responsable en lui intimant d'en régler lui-même avec les collègues concernés les aspects qui chevauchent plusieurs départements. Puis il s'en lave les mains. Et si ses adjoints ne parviennent pas à accorder leurs violons, il ne s'en préoccupe pas avant plusieurs semaines, voire plusieurs mois. Sauf si le conseil d'administration s'en inquiète avant lui, ce qui arrive de plus en plus fréquemment.

Dans l'entreprise, le nouveau patron s'exhibe, visite les circonscriptions, trouve le mot juste pour chaque salarié qu'il croise, harangue ses troupes, tutoie tout le monde. Dans la rue, il arrête son chauffeur pour saluer les jointeurs, ces ouvriers qui défoncent les trottoirs pour poser de nouvelles lignes téléphoniques et qui n'en croient pas leurs yeux mais apprécient l'hommage. Et dans les médias, où Kok se démultiplie, il se montre lucide, direct et convaincant, s'affirme prêt à relever le défi et distille l'espoir*. Pour beaucoup, à l'intérieur comme à l'extérieur de la vieille Régie, Bessel Kok a des allures d'homme providentiel. Une véritable période de grâce s'ouvre pour le nouveau patron de la RTT. Lui-même admet qu'elle ne durera pas longtemps. Le pense-t-il vraiment? Sans doute ne mesure-t-il pas à quel point sa lune de miel sera effectivement courte. L'état de grâce s'achève en fait aux alentours de Pâques 1992, moins de quatre mois après l'installation officielle, le 1er janvier, des nouveaux organes de gestion de la RTT, six

mois à peine après la désignation de leurs membres. Et plusieurs mois avant l'entrée en vigueur du contrat de gestion.

La RTT n'était pas encore devenue Belgacom que la stratégie de la tension régnait déjà à sa tête.

C'est en tentant de baliser trop vite son territoire face au conseil d'administration que le comité de direction se heurte aux premières levées de boucliers.

Pas de la part de Benoît Remiche qui se garde bien de monter en première ligne. Il est bien trop subtil pour cela. Tous ceux qui restent aujourd'hui persuadés, comme de nombreux médias l'ont régulièrement accredité, que la crise des organes de gestion qui perdurera trois ans chez Belgacom se résume à un titanesque combat des chefs entre Bessel Kok et Benoît Remiche se trompent lourdement. Au plus fort de la crise, alors que les coups les plus bas pleuvent de tous côtés, les deux patrons de

Belgacom continuent à se voir, à se parler, à manifester une entente en tous points cordiale. Kok affirme toujours aujourd'hui son refus de croire que tout est arrivé par la faute directe et préméditée de Remiche. Ce n'est effectivement pas à Kok que ce dernier en veut. A de nombreuses reprises, le président tente même de protéger l'administrateur délégué en minimisant, voire en réparant ses erreurs. Car en réalité, pour un grand nombre de dossiers stratégiques, les deux hommes sont totalement sur la même longueur d'onde. De véritables alliés objectifs.

Le président et l'administrateur délégué ont instauré de rituels petits déjeuners hebdomadaires et informels au cours desquels ils débroussaillent entre quatre yeux les dossiers importants. Et se découvrent une large convergence de vue sur de nombreuses priorités. Les alliances internationales que doit nouer la future Belgacom pour survivre dans un environnement mondial de plus en plus

concurrentiel, la mobilophonie qu'il faudra sans doute filialiser faute de compétences internes suffisantes, le statut du personnel qu'il faut assouplir, adapter aux réalités du monde des entreprises commerciales, les comptes de la société qu'il convient de dépoussiérer, etc. Quand l'un se montre réticent, l'autre parvient souvent à le convaincre. Les deux dirigeants forment un bon tandem à défaut de filer le parfait amour.

Car Kok n'aime pas trop l'ascendant que Remiche prend très vite sur lui. Guidé par son seul instinct, l'homme de Swift avance à l'aveuglette mais non sans clairvoyance. Tandis que Remiche fourbit ses dossiers. Il maîtrise le moindre détail de chaque sujet abordé. Et prend souvent le dessus dans les débats de fond.

Les deux hommes, tout le monde le reconnaît, sont remarquablement intelligents et vifs. Mais leur intelligence ne s'exprime pas de la même façon. Autant celle de

Remiche est construite, réfléchi, canalisée comme les circuits d'un ordinateur - "Remiche, c'est une formule un du QI", dit un de ses proches -, autant celle de son aîné - Kok a quinze ans de plus - est intuitive, brouillonne, erratique. Le premier est un homme de dossiers, susceptible d'avaler et de restituer en un clin d'oeil les briques les plus indigestes, le second est un champion de la construction intellectuelle... qui repose sur du vent*. Capable de plonger dans le raisonnement le plus complexe, il en retient toujours le résultat, jamais la mécanique. Facile de le prendre en défaut: les détails ne l'intéressent pas. Face à Benoît Remiche qui n'aime rien tant que de dénicher la faille, il ne fait tout simplement pas le poids. A l'inverse, le président n'a pas le charisme indispensable pour mobiliser les troupes de la RTT, pour doper l'image de marque, déplorable, de l'entreprise.

Les deux patrons se complètent ainsi à merveille, ce que tous deux comprennent parfaitement. Kok est forcé de l'admettre

mais il veut éviter que le président lui fasse trop d'ombre. Il attend donc son heure. L'une de ses premières priorités personnelles réside dans la négociation d'un "management contract", un document qui établit clairement l'étendue des délégations de pouvoir accordées par le conseil d'administration au comité de direction. Etendue que Kok espère évidemment la plus large possible. En attendant que cette négociation aboutisse, il joue le jeu de la direction bicéphale.

Certains membres de son comité de direction vivent en revanche assez mal ce qu'ils interprètent comme une connivence suspecte. Ils n'apprécient surtout que très modérément la complicité qui, très vite, s'installe entre le président et plusieurs "forts en gueule" du conseil d'administration. Une entente qui transcende les clivages politiques et partisans, linguistiques même, et que les membres du comité de direction, habitués pour la plupart au triste rituel du chacun pour soi en vigueur dans le

microcosme politique, ne parviennent pas à comprendre. Comment Benoît Remiche, marqué comme son ministre (Wathelet) plutôt à droite du PSC et Serge Vilain, proche de l'un des derniers défenseurs de la Charte de Quaregnon* (Moureaux) parviennent-ils à s'entendre comme larrons en foire? Seule explication plausible: ces amours contre nature ne peuvent s'épanouir que sur le dos du CD. Si collusion il y a, elle est forcément dirigée contre le comité de direction. Et en se laissant séduire par Remiche, Bessel joue dans leur jeu, contre son propre intérêt. Le plus piquant, c'est qu'il s'agit là de l'une des rares analyses sur laquelle Meunier, Eggermont et Wanet se rejoignent: les relations CD - CA ne peut se décoder qu'en termes de rapports de forces.

Sur quoi se fonde cette perception? Sur plusieurs faits incontestés mais sans aucun doute contestables.

Il y a d'abord cette ambiance cordiale qui règne au conseil ordinaire. Cordiale donc

suspecte. Car contrairement à ce qui se passe au sein du comité de direction où ne domine certes pas la franche camaraderie, les administrateurs ordinaires s'entendent à merveille. Pas tous, bien sûr, mais dès le départ, des liens se créent en dehors de toute considération politique. Serge Vilain et Jean-François Escarmelle, copains depuis mai 68, sont cul et chemise. Remiche se joint très vite au duo, se liant surtout d'amitié avec Vilain avec qui il partage un sens très épicurien de la vie: bonne chère, alcools fins et gros cigares... S'y rallie un autre socialiste, Didier Nuchelmans, fonctionnaire RTT détaché au cabinet du décidément incontournable Philippe Moureaux et désigné au début de 1992 comme secrétaire du conseil d'administration.

Puis vient Jean-Claude Colson, également bon vivant. Son côté un peu procédurier amuse et il gagne vite la sympathie du groupe. Ensemble, ils forment le "noyau dur" des administrateurs.

Moins exubérants mais sur la même longueur d'onde, on peut encore inclure Frans Kuypers, le mandataire Volksunie que tout le monde craignait mais qui se révèle charmant, affable même; et Francine Wachsstock, brillante juriste qui n'a pas la langue dans sa poche.

Inutile de poursuivre l'énumération. Précisons simplement que le conseil d'administration dont on pouvait craindre la politisation excessive s'est au contraire très rapidement soudé pour former une véritable équipe. Certains sont certes moins intégrés que d'autres, du moins au début: c'est notamment le cas de Johnny Van Steen dont on ne sait pas très bien s'il s'exprime en séance au nom de son ministre (Marcel Colla, dont il est le chef de cabinet) où à titre personnel. Mais dans l'ensemble, l'entente est parfaite.

Emergent cependant nettement du lot les trois plus fortes personnalités du groupe, le trio Remiche - Vilain - Escarmelle. Ce sont

eux qui mènent le bal. Avec Colson, probablement celui qui intervient le plus souvent lors des débats. Mais il y a une différence: ses motivations sont purement professionnelles. Au PRL, il est réputé pour son indépendance d'esprit. Et il est l'un des seuls à pouvoir appuyer ses interventions sur une réelle expérience du privé, acquise chez Tractebel. Les autres ne peuvent pas tous en dire autant.

Qu'il règne une bonne ambiance au conseil d'administration ne devrait pas être de nature à chagriner les administrateurs-directeurs. Ils ne perçoivent pourtant pas les choses sous cet angle.

Paranoïa?

C'est après avoir plusieurs fois remarqué la Saab noire de Jean-François Escarmelle garée à deux pas du siège de la RTT au cours des matinées précédant les réunions (au moins mensuelles) du conseil

d'administration que certains commencent à se poser des questions.

Benoit Remiche et Didier Nuchelmans, le secrétaire du conseil, ont en effet institué une règle officieuse : chaque jour de conseil, les administrateurs ordinaires sont conviés à déjeuner. Pour faire connaissance, dégeler l'atmosphère, arguent-ils. Mais aussi, bien entendu, pour préparer les dossiers. N'étant pas invités, pas même officiellement informés, les administrateurs directeurs se sentent volontairement exclus. Ils y voient une cabale. Les convives ne font pourtant rien pour dissimuler leurs agapes: ils arrivent l'après-midi au conseil bras dessus, bras dessous, le même havane au coin des lèvres!

En fait, les adjoints de Bessel Kok n'ont peut-être pas tout-à-fait tort. Car il est vrai qu'au cours de ces déjeuners informels, le président organise les débats de l'après-midi. Débroussaille l'agenda, répartit les temps de parole - qui seront cependant rarement

respectés... Et, souvent, influence subtilement opinion de plusieurs administrateurs, qui prennent rarement la peine de lire leurs dossiers et n'en connaissent donc que la version prémâchée présentée par Remiche.

Or très vite, les débats du conseil deviennent effectivement houleux, le comité de direction étant régulièrement mis sur la sellette sans la moindre indulgence. De là à imaginer que le noyau dur du conseil d'administration organise délibérément la déstabilisation du comité de direction, il n'y a qu'un pas. Rapidement franchi. Au point que le comité de direction aborde chaque réunion du conseil sur la défensive. Il ne faudra pas six mois pour que les nouveaux organes de gestion de la RTT - qui n'est pas encore devenue Belgacom - se positionnent dans une logique d'affrontement.

Pour quelle obscure raison ce pas a-t-il été franchi? L'appétit de pouvoir, tout simplement.

Celui du président qui entend que le travail des organes de gestion soit réglé comme du papier à musique... pour peu qu'il soit celui qui rédige la partition. Dès le départ, Remiche prend l'organe exécutif de vitesse en fixant lui-même les priorités, comme en témoigne cette longue lettre transmise fin décembre 1991 au comité de direction lui intimant de s'atteler d'urgence au dossier sensible de la mobilophonie.

Celui, à l'opposé, des membres de l'équipe de Bessel Kok, jaloux de leur prérogatives et ne supportant pas de se voir dicter d'autres priorités que celles qu' ils ont eux-mêmes fixées.

L'épreuve de force est immédiate, souvent feutrée, parfois violente. Comme à l'occasion de cette brutale convocation apparemment adressée début janvier à Baudouin Meunier et Georges Wanet par Serge Vilain. Même sermon, en substance: pas question pour le CA de laisser le comité de direction fonctionner comme il l'entend;

la composition de l'équipe n'a d'ailleurs aucun sens; le président doit jouer un rôle plus fondamental et être rémunéré en conséquence; quant à leur propre contrat, qu'ils se méfient: il n'est pas encore signé... Et d'intimer à Meunier de renoncer aux cours qu'il donne à Namur, à Wanet de se comporter en bon socialiste!

Le salaire du labeur

La première véritable anicroche entre le conseil d'administration et le comité de direction se situe sur un terrain a priori inattendu: celui du contrat d'emploi des administrateurs directeurs.

"Je suis un travailleur immigré sans contrat de travail", se lamente Kok au début de 1992. Il n'est pas le seul. Pendant plusieurs mois, le président s'assied sur les contrats de l'administrateur délégué et des membres de son équipe qui ne perçoivent pas un centime alors qu'ils se consacrent à temps plein à la gestion de l'entreprise. Le

conseil d'administration réuni le 10 décembre 1991 a pourtant mis sur pied une "commission des rémunérations et contrats" composée de messieurs Remiche, Escarmelle et Van Steen pour le CA, Kok pour le CD. Objectif: établir les contrats du président, de l'administrateur délégué et des cinq administrateurs, directeurs avant la fin de l'année, le tout dans une certaine discrétion.

Ils ne seront pourtant signés que six mois plus tard!

Dans un premier temps, Benoît Remiche ne convoque pas ladite commission.

Ensuite, lorsque la pression devient trop forte, il use d'arguties juridiques pour faire traîner les choses.

Quel jeu joue-t-il?

Une seule explication plausible: le président refuse de régler le statut des

administrateurs directeurs... tant que le sien n'est pas défini.

On l'a vu, Benoît Remiche a affiché dès son arrivée sa ferme intention de se consacrer à plein temps à Belgacom. Profitant du flou entretenu par la loi de mars 1991 sur le statut du président. La loi lui confie certes un rôle prépondérant mais précise qu'il est désigné parmi les administrateurs ordinaires. Son statut peut-il dès lors être différent du leur? Il y a là matière à interprétation. Pour certains, le président est une sorte de "primus inter pares" dont la présence ne se justifie pas plus d'un jour ou deux par semaine dans l'entreprise. Pour l'intéressé en revanche, non seulement sa fonction doit l'occuper full time mais encore doit-il être défrayé en conséquence.

Le ministre de tutelle Marcel Colla ne l'entend pas de cette oreille. Bessel Kok non plus : l'administrateur délégué verrait d'un très mauvais oeil une rémunération trop

élevée qui obligerait en quelque sorte le président à justifier ses émoluments par une présence excessive.

Or au même moment le gouvernement, tombé en octobre sur l'affaire des armes wallonnes et des contrats de commutation de la RTT, expédie les affaires courantes. Après les élections du 24 novembre 1991 dont les résultats sonnent la défaite cinglante des grands partis traditionnels, ces derniers éprouvent le plus grand mal à accorder leurs programmes pour former une nouvelle coalition. Plusieurs informateurs et formateurs se succèdent, de Guy Verhofstadt à Jean-Luc Dehaene en passant par Melchior Wathelet, et ce n'est qu'en mars 1992 que le nouvel homme fort du CVP (Dehaene) parvient à boucler un accord de gouvernement qui reconduit la coalition socialiste sociale chrétienne expurgée de la Volksunie... et de Marcel Colla. La tutelle sur la RTT aboutit dans l'escarcelle du nouveau ministre des Communications et

des Entreprises publiques, le vice-Premier socialiste Guy Coëme.

Benoît Remiche espérait-il tout simplement l'éviction de Colla pour débloquer la question de son statut? C'est plus que probable, même si ce n'est sans doute pas la seule explication de son étrange conduite.

Pendant les premières semaines en effet, Benoît Remiche est invisible à la RTT. Il n'apparaît qu'aux réunions du conseil d'administration. Est-ce là l'idée qu'il se fait d'une fonction à temps plein? Il demeure en réalité au service de "son" ministre au cabinet de la justice, rue de la Régence. Certains y voient un lien avec la désignation par le Roi de Melchior Wathelet comme formateur. Un Premier ministre francophone? Ce n'était plus arrivé depuis Van Den Boeynants mais la presse donne au Verviétois de bonnes chances de réussir. De là à imaginer que son chef de cabinet adjoint s'est tenu en réserve au cas où... Nul ne peut

l'affirmer avec Certitude. Mais dès lors que Wathelet finit par échouer, la question ne se pose plus.

Remiche, de son côté, rejette la responsabilité de son absence... sur le nouveau comité de direction. Provisoirement installé avenue Louise, celui-ci se complaît dans la mesquinerie à son égard, se lamente le président. La preuve? Il ne dispose même pas de son propre bureau! C'est du moins ce qu'il affirme mais ce n'est pas tout-à-fait exact. Un bureau a bien été réservé à son usage personnel. Le hic, c'est que dans la totale désorganisation qui caractérise les débuts de la nouvelle équipe dirigeante, le local est occupé... par une traductrice! Anecdote, mais cela n'empêche pas Remiche de monter l'incident en épingle pour accuser le comité de direction de faire de l'obstruction à son égard.

L'épisode est surtout révélateur du climat dégradé qui s'instaure entre les organes de gestion. Manifestement, Benoit

Remiche veut montrer qui est le patron. L'affaire du statut des membres du comité de direction en dit long: tous les arguments sont bons pour retarder le règlement du dossier. Il est vrai qu'ils ne manquent pas. Kok et Wanet affirment par exemple avoir négocié leurs conditions pécuniaires avec le chasseur de têtes qui les a recrutés mais ils s'avèrent incapables de produire le moindre document concret. Tout juste aurait-il été question d'un plafond de 10 millions de francs d'honoraires annuels bruts pour l'administrateur délégué mais sans qu'aient été évoqués ni son régime de pension - théoriquement plafonné dans les administrations publiques - ni la multitude d'avantages extralégaux qu'il exige: assurance groupe, défraiements, voiture de fonction, chauffeur particulier, etc.

Le statut pécuniaire des administrateurs directeurs est finalement réglé en avril ou en mai 1992*. Dans l'intervalle, Baudouin Meunier est par exemple contraint de mendier sa solde d'attaché de cabinet chez

Philippe Maystadt, ce qui fait mauvais genre...

Si les choses se sont enfin débloquées, c'est effectivement parce qu'une solution semble s'être dégagée pour le président. Après le départ de Colla, Remiche aurait obtenu de Guy Coëme la promesse du règlement d'un mi-temps... et l'engagement d'une révision de son statut après la transformation effective de la RTT en entreprise publique autonome. Il semble également qu'alerté par Philippe Maystadt, saisi du cas de Meunier, le président du PSC Gérard Deprez est intervenu pour taper sur les doigts de Remiche!

Toute cette affaire suffit bien entendu à créer de sérieuses turbulences dans les rapports entre le comité de direction et le conseil d'administration rangé derrière son président. Les escarmouches se multiplient. Le comité de direction s'attelle à la gestion de plusieurs dossiers-phares mais il est encore en rodage, donc maladroit, ce que le

conseil ne manque pas une occasion de lui faire remarquer. Echaudé aussi, précisons-le, par les rapports tendus que manifestent certains administrateurs directeurs entre eux et qu'ils se montrent incapables de dissimuler à ses yeux. Les critiques fusent, Kok et les siens se braquent. Tandis que le président abuse d'une autre prérogative: la fixation de l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration.

Les petits-déjeuners hebdomadaires Kok-Remiche doivent normalement servir à cela. Quand ils ont lieu! Fidèle à ses habitudes, Kok est tellement évanescent que ces tête-à-tête sont régulièrement reportés. Quant à Remiche, il a le chic pour ne pas respecter les accords qui y sont passés, inscrivant de nouveaux points en dernière minute sans laisser le temps au comité de direction de préparer ses dossiers, supprimant certains points inscrits à la demande du comité mais qu'il n'estime pas mûrs... Les administrateurs directeurs subissent ces initiatives comme autant de

manoeuvres dilatoires, mais Kok ne bronche pas: il attend son "management contract".

Un premier document sur le thème des délégations de pouvoirs du CA au CD est présenté dès le 14 janvier 1992 en séance du conseil. Dans l'ensemble, les administrateurs s'en déclarent satisfaits. Mais il reste deux points cruciaux à régler: le montant maximal des marchés que le comité de direction pourra attribuer sans les soumettre à l'approbation du conseil et les nominations des fonctionnaires supérieurs de la RTT. Un dernier point particulièrement sensible dans une entreprise où, comme dans la plupart des administrations publiques, la promotion interne au plus haut niveau s'est toujours appuyée sur des critères essentiellement politiques, selon des quotas attribués à chaque parti, et non sur base des seules compétences. Or Kok ne cache pas son ambition de balayer ces mauvaises habitudes au profit d'un système de promotion au mérite, comme cela se fait dans toute entreprise privée qui se respecte.

Le 10 mars, un nouveau document est examiné par le conseil. Il n'est pas adopté. Le comité de direction obtient bien une certaine latitude sur les grands axes de la gestion journalière mais le conseil d'administration se réserve le droit d'intervenir pratiquement quand bon lui semble. Autorité est néanmoins provisoirement déléguée au comité pour la passation des marchés inférieurs à 300 millions de francs mais pas pour les nominations.

Ce sont les socialistes guidés par Serge Vilain qui se montrent les plus réticents sur ce point*. Arguant que rien ne peut être décidé tant que n'ont pas été approuvés le plan d'entreprise (plan stratégique à moyen terme), le budget du prochain exercice et le contrat de gestion entre la RTT et l'état, dont la finalisation et la publication au Moniteur belge conféreront légalement à la Régie son nouveau statut d'entreprise publique autonome sous le nom de Belgacom.

Tel est précisément l'un des autres dossiers qui enveniment les relations CD - CA. Depuis décembre, Baudouin Meunier et Tony Jossa ont entamé un premier round de négociations sur le contrat de gestion avec le cabinet des PTT. Les discussions suivent leur cours jusqu'à ce que fin février, les administrateurs stupéfaits apprennent par la presse que le contrat de gestion serait pratiquement finalisé... alors que les termes ne leur en ont pas encore été soumis!

En réalité, le gouvernement expédie alors les affaires courantes et même si les négociateurs étaient parvenus à un accord avec Marcel Colla, ce dernier n'aurait plus eu le pouvoir légal de signer le contrat. Ce qui n'empêche pas le ministre sortant d'espérer "terminer en beauté" en accrochant le contrat de gestion de la RTT - le premier signé par une entreprise publique depuis l'entrée en vigueur de la loi de 1991 - à son palmarès avant de transmettre le dossier à son successeur. Voilà qui explique sans doute les fuites vers la presse puisqu'au

même moment, Jean-Luc Dehaene semble sur le point de conclure la formation d'un gouvernement dont Colla sent bien qu'il sera exclu.

Les négociateurs sont en fait encore loin d'un accord, le ministre des PTT posant certaines exigences difficilement acceptables. Sur les tarifs téléphoniques qu'il entend bloquer pour cinq ans, par exemple. Ou sur les marchés dits "stratégiques" (les grandes commandes publiques portant sur plusieurs milliards de francs) dont il souhaite qu'ils restent subordonnés à l'approbation du ministre de tutelle. Le comité de direction se heurte en outre à une difficulté interne supplémentaire: lorsqu'il fait part au conseil d'administration de l'état d'avancement de ses travaux, l'un de ses interlocuteurs est à la fois juge et partie: Johny Van Steen est en effet toujours le chef de cabinet du ministre Colla. Meunier et Jossa évitent dès lors de trop dévoiler leurs batteries... et apparaissent comme de piètres

négociateurs. Ce n'est pas fait pour améliorer leur image de marque.

S'ajoutent d'autres complications qui ne facilitent guère leur travail. Les dirigeants de la future Belgacom souhaitent bien entendu que le contrat, qui doit être signé pour cinq ans, impose le moins possible de contraintes à l'entreprise. C'est compter sans les éternelles interférences politiques. Au même moment en effet, les partis sont engagés dans d'âpres négociations dont devrait sortir un nouveau programme de gouvernement. Arrive ce qui devait arriver: certains s'emparent du thème porteur des tares du téléphone belge. Notamment Melchior Wathelet qui fait figurer dans son manifeste "pour une nouvelle citoyenneté" l'objectif de ramener les délais de raccordement téléphonique à moins de cinq jours!

Heureusement, les choses se clarifient dès le 7 mars avec la formation du gouvernement Dehaene 1^{er}. Guy Coëme, le successeur de Colla, est un pragmatique et il

a bien d'autres chats à fouetter puisqu'il hérite à lui seul des compétences de trois ministres du gouvernement précédent: les Entreprises publiques (dont la Poste et la RTT), les Communications (SNCB, Sabena, RVA, transports...) et la charge de vice-Premier ministre, donc de numéro deux du gouvernement. Dès son arrivée au 65 rue de la Loi, la mise au point du contrat de gestion s'accélère et un document est finalement signé le 23 mai 1992. Pour n'entrer en vigueur que le 4 septembre suivant, après les habituels allers-retours entre les différents ministres concernés (Finances, Budget, vice-Premiers, etc.) et le conseil d'Etat.

Ce n'est donc qu'à cette date, plus d'un an après la désignation des membres de ses organes de gestion, que la RTT accède enfin à la catégorie des entreprises publiques autonomes sous le nom de Belgacom.

La guerre de tranchées qui sévissait encore - relativement - discrètement à la tête de la RTT va pouvoir éclater au grand jour.

Les raisons de la colère

Plusieurs dossiers sont à la source de la première véritable crise ouverte au sommet de Belgacom, qui atteint son paroxysme en novembre 1992. Parmi ceux-ci, déjà, un thème dont on parle encore aujourd'hui tant il s'est révélé lourd de conséquences y compris judiciaires: la mobilophonie.

Un dossier complexe, aux origines duquel il faut remonter pour bien mesurer l'importance qu'il revêt aux yeux des dirigeants de Belgacom. C'est en effet un domaine dans lequel la Belgique accuse un sérieux retard fin 1991 par rapport à ses voisins européens.

La RTT a développé un premier réseau de mobilophonie analogique en 1977, baptisé "Mob-1", compliqué et peu fiable. La seconde génération ("Mob-2") lancée en 1987 et toujours exploitée actuellement, est également un système analogique mais cellulaire celui-là (le territoire est divisé en

cellules au centre desquelles sont installées des antennes relais dites stations de base, qui permettent à un utilisateur de poursuivre sa communication sans interruption lorsqu'il passe d'une cellule à une autre). Dès leur entrée en fonction, les nouveaux dirigeants de la RTT mesurent l'ampleur du mécontentement des utilisateurs du mobilophone. Mob-2 suscite d'incessantes critiques. Saturation aux heures de pointe, coupures intempestives et mauvaises communications persistantes, coût d'utilisation beaucoup trop élevé compte tenu de toutes ces insuffisances*. Au 31 décembre 1991, la Régie compte 49.872 abonnés au mobilophone pour la plupart largement insatisfaits de la qualité du service. Or les problèmes de saturation ne risquent pas de s'améliorer puisque le réseau est conçu pour une capacité maximale de 60.000 utilisateurs, chiffre qui devrait être rapidement atteint. Au rythme des nouveaux raccordements enregistrés à l'époque, la RTT estime que Mob-2 atteindra ce plafond vers le mois d'octobre 1992. Au plus tard.

A la même période devrait normalement être inauguré un réseau mobilophone de troisième génération, numérique (comme un disque compact laser, offrant une qualité de transmission nettement accrue) et paneuropéen: le "GSM" - pour Global System for Mobile Communication. C'est du moins le dernier calendrier programmé par la Régie après déjà plusieurs reports.

La norme GSM est européenne. Cela signifie qu'à terme, un abonné belge pourra appeler le monde entier et être joint où qu'il se trouve aux quatre coins de l'Europe avec un seul et même appareil. Un téléphone de poche, qui plus est. La panacée! En Belgique, fin 1991, la mise en place de ce réseau est totalement planifiée. Après une première phase d'implantation réservée aux tests préliminaires, une deuxième phase consiste pour les fournisseurs de la RTT, Siemens, Philips et leurs filiales, à installer 110 stations de base pour couvrir les grands axes routiers et les principales villes du pays. Date officielle de l'ouverture du réseau

GSM : novembre 1992. Capacité initiale: 25.000 utilisateurs.

Entretemps, il convient cependant de franchir deux étapes importantes. Primo, mettre en oeuvre un certain nombre de mesures destinées à améliorer la qualité du réseau Mob-2 afin d'en soulager les 50 à 60.000 usagers; secundo, planifier la troisième phase d'implantation du GSM, celle qui permettra à terme une couverture nationale du territoire et une capacité de 300.000 abonnés. Ce n'est certes pas une estimation utopique: le succès rencontré par le GSM chez nos voisins allemands, par exemple, le démontre amplement. Chaque jour de retard dans la mise en oeuvre de ce nouveau réseau représente un sérieux manque à gagner pour la RTT Son nouveau comité de direction est censé s'atteler à ces deux tâches dès son arrivée. Tel est le voeu du conseil d'administration même s'il est clair que l'équipe de Bessel Kok n'avait guère besoin de pressions pour réaliser l'importance stratégique de ce dossier. C'est

pourtant à Pierre Renard qu'en décembre 1991 Kok en a confié la gestion.

Voici ce que Renard écrit six mois plus tard, dans une note adressée aux administrateurs le 24 juin 1992:

"1. La dernière date qui fut annoncée par le fournisseur [l'association momentanée entre Philips et Siemens] pour la mise en service des phases 1 et 2 du GSM (110 stations de base, capacité de 24.000 abonnés, couverture des grands axes routiers et des villes) est le 1er novembre 1992. Il est permis de douter du caractère réaliste de cette date, en raison des multiples retards que nous avons déjà enregistrés dans la réalisation des engagements précédents souscrits par ce fournisseur. Le comité de direction estime donc que ces phases 1 et 2 ne pourront être réellement opérationnelles, au plus tôt, qu'au début de l'année 1993. Des retards supplémentaires ne sont pas à exclure.

"2. Par ailleurs, il convient de relever que les phases 1 et 2 du GSM ne permettront nullement une amélioration de la qualité du service NMT 450 [Mob-2]. (...) Il est donc clair que la Belgique va traverser une période difficile entre la saturation du NMT 450 et la mise en service d'un réseau GSM de qualité (...)"

Cette note atterrit sur la table du conseil d'administration le 30 juin. Fureur des administrateurs! La séance s'ouvre en l'absence du président bloqué en France par les routiers en colère, mais ses collègues n'ont guère besoin de lui pour vilipender le pauvre Renard et tout le comité de direction.

Leur grogne est d'autant plus grande que cela fait six mois déjà que le dossier est reporté de séance en séance sans avancer d'un iota.

Non seulement aucune mesure n'a été mise en oeuvre pour améliorer la qualité de Mob-2, mais l'important marché relatif à la

troisième phase du GSM n'a toujours pas été attribué. Les gestionnaires de la mobilo ont commencé par perdre un temps fou dans l'évaluation des offres des principaux candidats -fournisseurs* (Ericsson, Alcatel Bell et le tandem Siemens/ Philips), puis le comité de direction s'est mis dans la tête, histoire de stimuler la concurrence, de partager ce marché de quelque 3 milliards de francs entre deux des trois candidats (Siemens/Philips et Alcatel).

Malheureusement pour eux, cette décision pourtant bien inspirée se heurte à un incroyable imbroglio juridique dès lors que la scission du marché en deux n'était pas prévue dans l'appel d'offre initial! Si la RTT effectue ce partage, elle s'expose à de possibles recours en annulation introduits par des fournisseurs mécontents. Les services juridiques dirigés par Tony Jossa avaient pourtant affirmé le contraire! Le conseil finira par trancher en faveur d'Alcatel, non sans avoir perdu de précieux mois supplémentaires... et non sans

commander à la firme anversoise pratiquement le double de ce qui était réellement nécessaire. Mais de cela, on ne s'apercevra que plus tard.

Ce qui importe aux yeux des administrateurs, c'est que non seulement le GSM ne pourra pas être opérationnel à la date prévue - c'est désormais une certitude - mais qu'il paraît surtout impossible de fixer une nouvelle échéance. Début 1993? Fin 1993? Plus tard encore? Alors que le public piaffe d'impatience et que les pressions de la Commission européenne sur les autorités belges se font de plus en plus fortes pour qu'elles ouvrent le domaine de la mobilophonie à la concurrence. Si elles aboutissent avant que Belgacom ait enfin pu lancer son propre réseau, l'opérateur public risque de perdre du même coup une grande partie de ce marché juteux.

Or à la mi-92, les gestionnaires du dossier sont dans le brouillard le plus

complet. Le GSM belge prend des allures de monstre du Loch Ness.

Devant l'ampleur du désastre, le conseil d'administration décide le 30 juin de créer en son sein un groupe de travail chargé "d'oeuvrer à la conclusion la plus rapide possible d'un consensus sur la question de l'évolution générale de la mobilophonie". Un euphémisme qui dissimule mal la froide réalité des faits: le conseil estime clairement que le comité de direction se montre incapable de résoudre le problème. Le groupe de travail n'a d'autre vocation que de "chapeauter" le CD. Présidé par Benoit Remiche, il est composé de deux autres administrateurs ordinaires, Serge Vilain et William Van Impe et, quasi accessoirement, de l'ensemble du comité de direction.

Pour ce dernier, il s'agit bien d'un terrible camouflet. L'été débute sur cette sérieuse fausse note.

Comme si elle ne suffisait pas, un autre affront attend cette fois l'administrateur directeur le plus véhément à l'égard de ce qu'il considère comme les "abus de pouvoir" du conseil d'administration: Baudouin Meunier, le responsable du marketing. Sur sa proposition motivée, le comité de direction prend au cours de l'été 1992 plusieurs décisions en matière de sponsoring. Dont celle de soutenir à raison de 5 millions de francs (une paille!) pour un an un club de football bruxellois de première division alors en pleine traversée du désert: le Racing White Daring de Molenbeek, connu sous ses initiales RWDM. Ses joueurs porteront désormais les couleurs de Belgacom. Le choix paraît judicieux: l'équipe est bruxelloise, ce qui évite des problème d'équilibre communautaire dans l'allocation des budgets de sponsoring et elle traverse une passe difficile qui rend l'opération financièrement avantageuse puisque personne n'est prêt à donner plus pour ce club qui végète en fond de classement. Le conseil d'administration n'est

pas contre... mais il digère mal de ne pas avoir été consulté. Et le fait savoir au comité de direction à l'occasion de sa séance de rentrée, le 4 septembre - juste après la publication au *Moniteur* du contrat de gestion qui rend désormais le conseil d'administration de l'entreprise souverain. Meunier a beau plaider qu'il s'agit d'une simple décision d'exécution et que s'il avait fallu attendre l'approbation du conseil, l'opportunité leur aurait filé sous le nez, les administrateurs saisissent l'occasion pour entamer un débat sur la politique de sponsoring de Belgacom.

Débat qui aboutira de facto à retirer la responsabilité du sponsoring à Meunier pour la confier au tandem Kok-Remiche. Qui feront de cette compétence un usage très personnel, alors que le budget annuel de Belgacom dans ce secteur passe à 200 millions en 93 et 250 millions en 1994. Cela étant, on passera d'autant plus facilement l'éponge pour le RWDM que Philippe Moureaux, toujours lui, qui envisage

sérieusement de quitter le gouvernement pour se consacrer à la gestion de sa bonne commune de Molenbeek, obtiendra la présidence du club de football pour... Serge Vilain, au printemps 1993.

Mais pour Kok et les siens, la pilule la plus dure à avaler est encore à venir. Le 8 septembre, l'administrateur délégué de l'entreprise désormais rebaptisée Belgacom revient à la charge à propos de son "management contract". Le protocole répartissant les compétences entre les deux organes n'existe toujours qu'à l'état de projet et les pouvoirs exécutifs de Bessel Kok ne sont donc toujours pas précisés et n'ont pu faire l'objet, comme ce devrait être le cas, d'une publication au *Moniteur*. Le président Remiche lui rétorque froidement que le comité de direction n'a pas fourni à ce propos les "devoirs complémentaires" exigés par le conseil le 10 mars précédent, à savoir la transcription juridique des termes de l'ébauche de contrat de management présentée à l'époque. D'autres

administrateurs en profitent pour lancer une discussion de fond sur la question des compétences respectives des organes de gestion.

Colson ouvre le feu:

- Le problème de fond réside dans l'ébranlement de notre confiance à l'égard du comité de direction!

Réplique de Kok:

- Je vous rappelle que j'avais accepté la mission confiée par le ministre Colla à la condition d'obtenir une garantie d'autonomie de décision notamment sur deux questions clés: les investissements et la politique du personnel. Si tel n'est pas le cas, je me trouve dans l'impossibilité d'exécuter ma mission.

Réponse de Vilain:

- D'accord avec vous, mais je me pose néanmoins deux questions. Primo, en prenant un tel engagement, le ministre précédant est-il resté dans les limites de ses compétences? A mon sens non, cette compétence échoit aux organes de gestion de Belgacom. Secundo, tous les administrateurs ont-ils reçu les mêmes instructions? En ce qui me concerne, j'ai reçu à titre personnel des recommandations différentes. Il y a donc maldonne.

Le procès

Il faudra encore deux bons mois avant que le conflit ne dégénère complètement. Le mardi 24 novembre, on assiste dans les couloirs de l'hôtel Sheraton à Bruxelles* à une scène de grand guignol qui restera gravée dans toutes les mémoires. Ce jour-là, la confrontation est sanglante.

Les douze administrateurs ordinaires sont en effet réunis pour procéder à une évaluation des six administrateurs directeurs. L'ambiance est celle d'un jury de cour d'assises. Un à un, ils passent les noms de Kok et de ses adjoints en revue, soupèsent les qualités et les défauts de chacun, puis votent à main levée: pour ou contre. Sans appel.

Les six accusés - puisque c'est bien d'un procès qu'il s'agit - attendent le verdict dans le couloir. Les uns paniquent, les autres se montrent faussement décontractés. Que va-t-il leur arriver? Les administrateurs iront-ils jusqu'à prendre des sanctions contre eux, voire en révoquer certains?

On finit par faire entrer Kok pour lui communiquer les résultats du vote. A charge pour lui d'en faire ensuite part aux intéressés. Le verdict est accablant.

Bessel Kok obtient deux voix sur douze. Pierre Renard et Tony Jossa zéro! Louis Eggermont trois.

Seuls sont "épargnés", si l'on peut dire, Georges Wanet et Baudouin Meunier: le premier obtient cinq votes favorables, le second six.

Ce n'est certes pas brillant mais il faut se rappeler qu'un administrateur directeur ne peut être révoqué, aux termes de la loi, que sur base d'une décision motivée et défendue par une majorité de deux tiers des administrateurs présents. Et cette décision doit en outre être entérinée par le ministre de tutelle, et même par le conseil des ministres en ce qui concerne l'administrateur délégué. Est-ce à dire que quatre membres du comité de direction sur six peuvent se préparer à plier bagage?

Non.

Car à l'issue d'un débat homérique mené juste avant le "procès", les administrateurs

ordinaires ont décidé que quoi qu'il advienne par la suite, ils ne notifieraient pas les résultats du vote à Guy Coëme, leur ministre de tutelle, et ne le contraindraient par conséquent pas à déclencher la procédure de limogeage de ceux qui n'auraient pas obtenu le minimum de voix requis. Plusieurs le regrettent encore aujourd'hui.

En réalité, ils n'avaient pas le choix. Le gouvernement leur a interdit de jouer avec le feu.

Alors pourquoi une telle mascarade?

Lors de la réunion du conseil du mardi 3 novembre, les administrateurs ordinaires sont particulièrement déchaînés. Pour beaucoup, la coupe est pleine.

Ils estiment à tort ou à raison - mais il faut admettre que ce ne sont pas des imbéciles, qu'ils sont aux premières loges et qu'il est tout de même difficile de se tromper à douze... - que le comité de direction fait du surplace.

Qu'il s'est montré inapte à relever les grands défis auxquels il est confronté depuis un an qu'il est en place.

Que, de façon systématique, ses membres s'avèrent incapables de répondre aux questions posées en séance par les administrateurs alors que leurs dossiers sont visiblement mal ficelés.

Que Kok n'est jamais là, toujours en vadrouille, qu'il passe au plus deux jours par semaine dans l'entreprise et que ses adjoints ne savent jamais où le joindre.

Que plusieurs d'entre eux sont en opposition permanente au point de prendre régulièrement les administrateurs à témoin de leurs querelles. Qu'Eggermont, dicit un membre du CA, "continue a sécréter de l'amertume dans le jus de sa pipe. Geen zin! Altijd gezegd! Onmogelijk!"

Que Wanet n'arrive pas à "redescendre de son nuage" ni à sortir "autre chose que

des considérations théoriques qu'on aurait tout aussi bien pu élaborer sans lui".

Que Meunier n'en fait qu'à sa tête et que Jossa se débrouille tellement bien avec le personnel qu'une grève du personnel couve.

Qu'en outre, "ils sont royalement payés" alors que le statut pécuniaire des administrateurs ordinaires n'est quant à lui toujours pas réglé... Commentaire de l'un d'entre eux: "Finalement, c'était le conseil d'administration qui gérât la boutique, or cela ne nous amusait pas du tout de tenir des sessions kilométriques jusque tard dans la nuit. On aurait de loin préféré n'avoir que deux séances par an. Sans compter toutes les nuits passées à étudier des dossiers toujours rendus à la dernière minute, ni les jours de congé que plusieurs d'entre nous étions obligés de prendre pour pouvoir assister aux séances du conseil".

Ces critiques s'appuient sur plusieurs dérapages précis. Le 3 novembre, la séance

du conseil s'ouvre en effet... sur un préavis de grève déposé par les syndicats. Ces derniers réclament une hausse salariale de 3% pour l'ensemble des travailleurs de Belgacom, que le CA rechigne à accorder. Un bonus correspondant théoriquement aux 3% d'augmentation accordés aux fonctionnaires en vertu de l'accord intersectoriel intervenu en 1991 entre l'Etat et les syndicats de la fonction publique pour la période 1991 -1994. La question se pose donc de savoir si les employés - et non plus les fonctionnaires - de Belgacom peuvent encore prétendre en bénéficier.

Kok, seul, a tranché favorablement, histoire de caresser le personnel et les syndicats dans le sens du poil. Il a signé et mis le conseil devant le fait accompli. Or une telle décision ressort de la compétence du CA: 3% d'augmentation sur les traitements des 26.000 agents de l'entreprise, cela fait 900 millions de francs.

Certains administrateurs accusent dès lors Bessel Kok d'avoir promis n'importe quoi sans en avoir les moyens. Ce qui n'est pas tout à fait exact lorsqu'il était encore ministre de tutelle de la RTT, l'année précédente, Marcel Colla avait fait inscrire la moitié de ce montant au budget de 1992 précisément pour résoudre en partie le problème. En outre, les résultats 1992 de la RTT Belgacom s'annoncent très favorables: on table alors sur 7 à 8 milliards de bénéfice pour un chiffre d'affaires qui devrait dépasser les 100 milliards de francs! D'où la colère du personnel qui comprend mal les réticences du conseil d'administration.

On trouvera finalement un compromis: d'accord pour l'augmentation automatique en 1992, mais pas pour les années suivantes où l'on décidera sur une base négociée au sein de la commission paritaire direction syndicats. Et encore le feu vert est-il subordonné à l'approbation par les syndicats des premières "lignes de force" établies à

propos du futur statut du personnel et déjà approuvées par le conseil.

Autre goutte d'eau de trop: quelques jours plus tôt, le CA a découvert avec stupeur que Belgacom lançait sur le marché obligataire un emprunt de 20,5 milliards de francs sans la garantie de l'Etat et, une nouvelle fois, sans qu'il en ait été averti. Pire: il l'a appris par la bande, trop tard pour en empêcher l'exécution! Selon l'hebdomadaire *Faxtuel*, c'est l'administration de la Trésorerie de l'Etat qui en aurait été avertie la première suite à une demande de renseignements adressée par l'agence de notation financière Standard & Poors qui souhaitait établir le rating de l'emprunt en question. Le plus énervant, c'est que lorsque certains administrateurs réclament des éclaircissements - le sujet étant introduit par motion d'ordre au conseil du 3 novembre à la demande de Robert Dethier, conseiller au cabinet... des Finances - à l'administrateur délégué, celui-

ci leur répond... qu'il doit s'informer!
Comme s'il n'était pas au courant.

De deux choses l'une: ou c'est inadmissible puisque Bessel Kok est précisément en charge des finances de Belgacom, ou il se paie leur tête.

En fait, il y a un peu des deux. Car sur les 20,5 milliards empruntés, les deux tiers environ doivent servir à rembourser des emprunts précédents arrivés à échéance, le reste à constituer une réserve qui sera ultérieurement incorporée au fonds de pension que Belgacom souhaite créer. Dans les deux cas, Bessel Kok a une nouvelle fois fait preuve de sa légèreté coutumière. Pour les 13 premiers milliards, il a tout simplement paraphé une note déposée par le directeur général des finances, Eddy Vandenberghe, sans se demander s'il n'empiétait pas sur les compétences du CA. Pour le reste, l'idée est de lui: toujours selon *Faxtuel*, il l'aurait pêchée deux mois auparavant à Séville, alors que Belgacom

avait invité une brochette de banquiers - avec leurs épouses - à visiter l'exposition universelle de 1992 et, accessoirement, à réfléchir aux techniques de financement d'un fonds de pension pour le personnel de l'entreprise. "Sitôt dit, sitôt fait, de retour à Bruxelles Bessel Kok a aussitôt mis l'opération en route", écrit la lettre d'informations.

Quoi qu'il en soit, les administrateurs ne peuvent admettre de cautionner un tel emprunt sans en connaître les tenants et aboutissants alors même que leur responsabilité est directement engagée, d'autant plus que l'emprunt ne dispose pas de la garantie de l'Etat. Et d'autant moins, estiment-ils, qu'ils n'ont toujours pas obtenu malgré leurs demandes maintes fois réitérées, d'informations précises sur la situation financière de l'entreprise, ni le plan d'entreprise, ni le plan financier qui l'accompagne. "Un emprunt de près de 21 milliards doit au moins s'inscrire dans une perspective de financement à long terme

d'un projet d'entreprise", plaide un administrateur.

Ces deux dérapages (l'emprunt et les 3% d'augmentation) ajoutés à tout le reste, en particulier au dossier mobilo à propos duquel le CA reproche au CD de n'avoir toujours pas mis en oeuvre la moindre mesure pour remédier aux tares du réseau Mob-2, mènent tout droit à la rupture.

Le 3 novembre, au beau milieu du conseil, le président Remiche déclare la séance suspendue, réunit les administrateurs ordinaires et prononce le huis clos. L'atmosphère est électrique. Plusieurs administrateurs sont décidés à prendre des mesures, à infliger des sanctions aux administrateurs directeurs qu'ils jugent les moins compétents, voire à obtenir leur révocation.

Kok est-il également visé?

Pas directement. Certains veulent individualiser les sanctions, auquel cas

Eggermont, Renard et Jossa apparaissent les plus menacés. D'autres en revanche estiment que la responsabilité de l'administrateur délégué est pleinement engagée: si certains de ses adjoints ont des faiblesses, c'est à lui d'y remédier. Or il s'en montre incapable...

Mais tous savent très bien qu'ils ne peuvent rien décider sans l'aval du gouvernement et des partis dont ils ne sont que les mandataires. On prend donc la courageuse décision suivante: chacun consulte ses relais politiques et l'on se revoit trois semaines plus tard pour procéder à une évaluation individuelle et sans complaisance des administrateurs, directeurs et prendre des sanctions en fonction des résultats.

On saura à ce moment-là si l'on peut aller jusqu'au bout, jusqu'à la révocation de certains d'entre eux. Les matamores comme Serge Vilain* n'en doutent pas: décidé à faire un exemple, l'administrateur socialiste s'affirme même prêt à mettre sa propre démission dans la balance! Ce qu'il ne fera

évidemment pas, après que le parti lui aura interdit de toucher à Pierre Renard.

Alertés de leur côté par les administrateurs directeurs en difficulté, les partis politiques de la majorité mettent immédiatement les points sur les "i": pas question de toucher à un seul de leurs cheveux. Les partis flamands sont les plus fermes: SP et CVP défendent bec et ongles la peau de Jossa, Eggermont et Kok. On ne comprendra que plus tard pourquoi. En tous cas, le message relayé vers les administrateurs de Belgacom est clair: si un seul doit s'en aller, vous partez tous! Il est reçu dix sur dix.

Bien entendu, dans la polémique qui s'engage entre les administrateurs ordinaires ainsi prévenus le 24 novembre, nul ne fait publiquement état de ses contacts infructueux. L'hypocrisie règne en maître lorsque chacun avance des arguments spécieux pour justifier que s'il y a évaluation, elle ne doit servir que

d'avertissement. Dans ces conditions, le "procès" a-t-il encore un sens? Ne risque-t-il pas, surtout, de contribuer à dégrader encore plus les relations entre des organes de gestion condamnés à s'entendre? Tout au long de ce débat, le président Remiche n'est pas le plus dur, il essaye même de modérer l'ardeur de ses collègues les plus véhéments, trouvant à Kok des circonstances atténuantes, au point que certains lui reprochent ce soutien suspect.

Finalement, les partisans d'une sérieuse mise au pas l'emportent et l'évaluation a lieu dans les conditions que l'on a décrites.

A l'issue de cette douche froide, la séance ordinaire du conseil d'administration reprend sur le coup de 21h30. En présence, pour la première fois, du commissaire du gouvernement - désigné par le ministre de tutelle - Roger De Borger dont l'arrêté de nomination est paru au *Moniteur* le jour même. Par motion d'ordre, le président soumet au vote une proposition aux termes

de laquelle l'administrateur délégué est prié d'opérer un "renforcement du top management" en procédant au recrutement accéléré de quatre cadres de haut niveau qui viendront épauler le comité de direction dans les domaines suivants : finances, ressources humaines, opérations (exploitation de l'infrastructure) et projets spéciaux (notamment la mobilo et les services à valeur ajoutée). Soit, respectivement, les domaines de compétence de messieurs Kok, Jossa, Eggermont et Renard.

Le comité de direction est également prié de présenter le mois suivant un programme détaillé de ses travaux pour l'année 93 et l'on convient de procéder à une nouvelle évaluation six mois plus tard avec, cette fois, des sanctions à la clé.

L'heure de la reprise (ou de la prise?!) en mains a sonné. A cet égard, il paraît soudain significatif qu'à peine une semaine auparavant, le président Remiche était sorti

de sa réserve pour décrire face à la presse l'entreprise sous un jour particulièrement sombre, notamment sur le plan financier: endettement alarmant, investissements trop faibles, cadre du personnel inadapté au contexte de concurrence croissante... Un tableau très noir qui, avec le recul, peut être considéré comme annonciateur d'une vigoureuse mise au pas.

Bessel Kok aura pourtant le dernier mot.

A peine lancé le fameux emprunt de 20,5 milliards dont il faut rappeler qu'il n'était pas assorti de la garantie de l'Etat, Belgacom se voit octroyer un rating "triple A" (AAA), le plus élevé dans l'échelle de l'agence de notation Standard & Poors*.

Les quatre "top managers" ne seront jamais recrutés. Seuls deux cadres supérieurs débauchés chez Glaverbel, Marc Speeckaert (ex-contrôleur de gestion) et Robert Wouters (ex, directeur du personnel proche de la pension) arriveront chez

Belgacom un an et demi plus tard. Quant à la seconde évaluation, elle n'a jamais eu lieu.

Entre le 3 et le 24 novembre, Bessel Kok a pourtant été à deux doigts de remettre au président sa démission. S'il ne l'a pas fait, disent les mauvaises langues, c'est qu'il était sûr qu'elle aurait été acceptée. En réalité, plusieurs de ses collègues, Meunier en tête, l'en ont dissuadé. En lui disant en substance: "Attends d'engranger les premiers résultats de la transformation de l'entreprise, le gouvernement viendra te manger dans la main".

C'est exactement ce qui va se passer. Jusqu'à l'affrontement suivant.

4. En vitrine et en coulisses Knokke-le-Zoute.

Son casino, son golf, sa place "m'as-tu vu?", son karting, son Zwin. Et la Réserve.

Ce célèbre hôtel restaurant sur la route de Heist, derrière le casino, qui tient plus de l'auberge de luxe que de l'impersonnel quatre étoiles à l'américaine, accueille lui aussi de drôles d'oiseaux. Qui ont investi l'endroit "à la manière d'un président des Etats-Unis", dira l'un d'eux.

A l'entame de la belle saison, les jeudi 6 et vendredi 7 mai 1993, la Réserve est plongée dans une effervescence peu coutumière. Pensez donc: le conseil d'administration de Belgacom au grand complet a choisi son cadre désuet pour se mettre deux jours au vert. En "séminaire résidentiel", selon le vocable adopté. Avec une armada de secrétaires, de collaborateurs, de consultants de tous poils qui s'affairent dans les couloirs feutrés...

Un dossier immobile

Depuis la crise traversée l'hiver précédent, chacun a mis un peu d'eau dans son vin. Puisque administrateurs, directeurs et ordinaires se savent condamnés à poursuivre leur route ensemble, autant essayer d'avancer. Certes, les rapports restent tendus et les séances du conseil - qui se succèdent désormais à un rythme quasi hebdomadaire tant règne la confiance! - comportent régulièrement leur lot de prises de becs et de critiques à peine voilées sur le travail quotidien du comité de direction. Mais de gros dossiers arrivent néanmoins sur la table et on parvient même à en ficeler certains. Quitte à composer des groupes de travail formés de membres des deux organes, histoire de chaperonner encore l'équipe Kok. Comme ce sera par exemple le cas pour la délicate réforme du statut du personnel, un dossier qui murira lentement au cours de l'année 1993.

Le séminaire de Knokke a un seul objectif, majeur: élaborer le plan d'entreprise de Belgacom pour les cinq ans à venir. Il s'agit de mettre - enfin - tout le monde d'accord sur les grandes priorités auxquelles l'entreprise doit s'atteler, les grandes options stratégiques qu'il lui faut définir si elle veut pouvoir survivre dans l'environnement de plus en plus concurrentiel qui est le sien. Survivre et même, pourquoi pas, se développer.

Parmi ces options figure un dossier qui justifie pratiquement à lui seul la réunion. Il occupera d'ailleurs la majeure partie des débats. Depuis près d'un an qu'il est dans les limbes, ce dossier reste bloqué. C'est la mobilophonie. Le mouton noir de Belgacom, prioritaire entre tous mais toujours au point mort. Il focalise toutes les passions et coûtera même, fin 1994, leur poste aux dix-huit administrateurs présents. Mais cela, ils ne le savent pas encore.

Le 15 décembre précédent, le conseil a enfin décidé d'attribuer le marché de la "troisième phase" du GSM au constructeur Alcatel Bell SDT, qui entame immédiatement les travaux d'implantation des 500 stations de base commandées avec l'engagement d'en terminer en deux ans. En attendant, Belgacom compte toujours sur la réalisation des premières étapes du projet pour pouvoir enfin commercialiser un service digne de ce nom.

Or les deux premières phases accumulent les retards.

En cause, essentiellement, des défaillances du fournisseur - l'association momentanée AMM (Atea MBLE Mobile) constituée à 50/50 des groupes Siemens et Philips et de leurs filiales belges Atea (Herentals) et MBLE (les anciennes Acec). Les équipements qu'il a fini par livrer (un commutateur et 110 stations de base pour un bon milliard de francs) ne fonctionnent pas convenablement. Au point qu'après plusieurs

mises en demeure et l'organisation de deux phases de tests décisifs ("milestones") en décembre et janvier, le conseil d'administration décidera purement et simplement de dénoncer le contrat de fourniture qui le lie à AMM.

Grande première dans l'histoire de l'ex-RTT chez qui les principaux fournisseurs ont toujours fait la loi.

Le coup de semonce fait grand bruit, mais ne sera pourtant que partiellement suivi d'effet malgré les déclarations "matamoresques" des deux patrons de Belgacom à la presse: Kok et Remiche affirment en chœur vouloir "faire un exemple" pour remettre "à leur place" les fournisseurs traditionnels, qui se croient toujours tout permis.

En l'occurrence, Philips et Siemens resteront... en place: des mois de tractations ne viendront pas à bout de leur détermination à demeurer fournisseurs du

GSM. Tout juste Belgacom obtiendra-t-elle une réorganisation des structures du consortium AMM que les deux constructeurs, preuve de leur certitude de totale impunité, n'avaient même pas jugé bon de doter dès le départ d'un chef de projet à temps plein!

Il est vrai que l'arrogance des fournisseurs trouve un écho pour le moins favorable à l'intérieur même de la maison. Dans le cas précis de la dénonciation programmée du contrat AMM, Louis Eggermont serait non seulement allé jusqu'à vendre la mèche aux patrons du consortium, informant discrètement Guido Declercq (Atea) et Antoon De Smet (Philips) des intentions du conseil de Belgacom à leur égard - ce qui leur a permis d'entamer certaines démarches pour se protéger sur le plan juridique - mais il les aurait également rassurés en minimisant d'avance la portée d'éventuelles décisions drastiques. Dans le style: "Ne vous en faites pas, ne vous laissez pas faire, ils n'oseront pas aller jusque-là".

Aurait-il voulu courtcircuiter la démarche qu'il n'aurait pas agi autrement. Cela lui sera publiquement reproché - notamment par Benoit Remiche en plein conseil - sans réelle conséquence. Sinon la suspicion régnant désormais dans le chef des administrateurs quant à l'impartialité de l'ancien administrateur général de la RTT vis-à-vis de certains fournisseurs privilégiés. Bessel Kok aurait même, semble-t-il, signalé l'incident à Jean-Luc Dehaene par lettre recommandée.

Heureusement pour tout le monde, le différend avec les fournisseurs se règlera finalement à l'amiable, Siemens et Philips ayant eu malgré tout suffisamment peur de se voir éjecter pour donner le coup de reins nécessaire. Il faut dire que pour combler certains retards, Belgacom opère une nouvelle commande de quelque 75 stations de base, pour plusieurs centaines de millions, à un fournisseur concurrent, l'Américain Motorola. De quoi, au moins, remettre les pendules à l'heure: pour

Declercq et De Smet, le boulet n'est pas passé loin. Avec toutes les conséquences financières et la mauvaise publicité qu'une rupture effective de leur contrat aurait entraînées.

L'épisode vaut surtout pour l'exemple. Il montre de façon caricaturale que manifestement, les nouveaux dirigeants de Belgacom ne peuvent pas compter sur les services internes pour relever le défi de la mobilophonie. Et ce pour trois raisons essentielles.

La première vient d'être illustrée: les cadres de l'ex-RTT demeurent Inféodés aux fournisseurs traditionnels. Il ne faut pas forcément y voir de la malhonnêteté, seulement une culture d'entreprise héritée du passé: pour chaque commande d'équipements, on rédige toujours les cahiers des charges sur des bases techniques plutôt que fonctionnelles ou qualitatives. Les grands constructeurs, dont les commerciaux sont depuis toujours à tu et à toi avec les

ingénieurs de la Régie, parviennent donc aisément à imposer leurs vues. Dotés de laboratoires et autres centres de recherche ultrasophistiqués, ils s'appuyent sur des compétences techniques sensiblement plus solides que celles de leurs interlocuteurs.

Dans le cadre de la mobilophonie, le meilleur exemple réside dans la commande des 500 stations de base Alcatel, un marché de plus de 2 milliards de francs: deux ans après l'avoir attribué, Belgacom s'est aperçue qu'elle en avait commandé près de deux fois trop! Ce n'est certes pas le constructeur anversois qui s'en est plaint*.

Les autres raisons sont intimement liées.

Elles résident dans l'importance stratégique mal perçue de la mobilophonie jusqu'à l'arrivée de ses nouveaux dirigeants parachutés de l'extérieur, la RTT, son administrateur général (Eggermont) en tête, avait tendance à considérer le téléphone mobile comme "un gadget pour frimeurs en

BMW", comme le dit Bessel Kok. "Personne à l'intérieur de la maison n'avait saisi l'importance stratégique de ce secteur porteur d'avenir, d'apprentissage technologique, de recettes et d'emplois", commente aujourd'hui l'un de ses adjoints. Tant les membres du conseil d'administration que les plus "modernes" d'entre ceux du comité de direction sont en revanche convaincus qu'il s'agit là d'un produit extraordinairement porteur, qui remplacera peut-être dans un proche avenir le téléphone fixe classique. A leurs yeux, cela ne fait aucun doute: Belgacom doit jeter toutes ses forces dans la bataille sous peine de se voir souffler le marché par la concurrence. Qui commence à pointer le bout du nez sous la pression dérégulatrice des autorités européennes. Dans la plupart des pays voisins, la mobilophonie est un secteur ouvert à la compétition et le GSM est exploité par deux, voire trois ou quatre opérateurs concurrents**. La Belgique reste l'un des derniers bastions du monopole public. Mais pour combien de temps encore?

Corollaire immédiat, il faut se rendre à l'évidence: la structure de gestion de la mobilophonie à l'intérieur de la maison, héritage du passé, est totalement inadéquate. Quand Kok et les siens interrogent les départements internes sur la mauvaise qualité du réseau Mob-2, on leur répond sans rire que les défauts sont la plupart du temps imputables à la mauvaise installation des antennes par les utilisateurs sur leur voiture!

A l'automne 1992, alors que le CA exigeait du CD des propositions précises pour améliorer la qualité du réseau analogique dans les plus brefs délais, on raconte que Baudouin Meunier est allé jusqu'à enfermer dans un local tous les cadres concernés en leur interdisant de rentrer chez eux tant qu'une note détaillée n'était pas rédigée sur la question. Moins de quinze heures plus tard, le document était prêt et contenait toutes les propositions que les mêmes responsables avaient été

incapables de formuler au cours des six mois précédents!

A sa décharge, il faut reconnaître que le département manquait cruellement de forces vives, comme la RTT toute entière de personnel hautement qualifié. D'où le recours de plus en plus démesuré à des compétences externes - des consultants grassement rétribués - qui deviendra une constante dans le chef de certains membres du nouveau comité de direction, comme le conseil d'administration s'en apercevra avec effarement.

Sur cette triple analyse, Bessel Kok, Benoît Remiche et même le socialiste Serge Vilain, tous trois membres de la task force (groupe de travail) mobilophonie mise sur pied en août 1992, se rejoignent depuis longtemps. Kok l'a toujours senti intuitivement, plusieurs administrateurs s'en sont laissés convaincre par les représentants - pour ne pas parler de lobbyistes - de plusieurs opérateurs de télécommunication

étrangers qui les ont approchés pour proposer leur savoir-faire en matière de GSM à Belgacom. Les uns évoquant un simple partenariat, les autres privilégiant un scénario d'alliance susceptible de se traduire à terme par la création d'une filiale dans laquelle ils prendraient une participation minoritaire et où seraient versées toutes les activités de Belgacom liées à la téléphonie mobile.

La question est éminemment sensible: filialiser cette activité, c'est l'extraire du core business (le métier de base) de Belgacom, c'est retirer à la maison mère une partie de ses futurs profits dont plus personne ne doute qu'ils seront particulièrement juteux. Cela reviendrait aussi à faire entrer le loup dans la bergerie: chacun sait que le partenaire idéal pour la mobilophonie ne peut être qu'un opérateur étranger. Offrir à ce dernier, quel qu'il soit, l'opportunité de poser un pied sur le sol national, c'est lui permettre de fourbir ses armes dans la perspective de la libéralisation des télécoms

qui interviendra à l'échelon européen dès 1998, voire plus tôt dans certains domaines. Partenaire aujourd'hui, concurrent demain...

Les plus clairvoyants savent pourtant bien que Belgacom n'a pas le choix. Durant plusieurs mois, ils vont donc s'employer à convaincre leurs collègues les plus réticents, tant au comité de direction qu'au conseil d'administration, en usant de toutes les armes possibles. Y compris des moyens détournés.

Qui doivent-ils convaincre?

Au sein du comité de direction, la fracture est totale. Kok est seul contre tous. Entre lui et les cinq administrateurs directeurs, un débat houleux s'est engagé sur ce thème plusieurs mois auparavant, sur base d'une note transmise par le président Remiche affirmant en substance que Belgacom n'arriverait pas seule à relever le défi du GSM, qu'elle ne disposait pas des compétences internes suffisantes. Bessel

Kok, qui a eu l'occasion d'en parler avec son président, adhère d'emblée à son point de vue. Mais pas ses adjoints.

Il n'est d'ailleurs peut-être pas innocent de relever qu'au moment où a lieu le fameux épisode du "procès" de novembre 1992, le débat sur la mobilophonie fait rage au sein du comité de direction. De là à imaginer que la mise au pas des adjoints de l'administrateur délégué ait pu être motivée par la volonté de court-circuiter les tenants de la thèse anti-filialisation, il y a... un pas, que certains franchiront beaucoup plus tard, lorsqu'ils auront froidement analysé la chronologie des faits avec suffisamment de recul.

En tous cas, Kok est isolé. Aucun des cinq autres membres du CD ne partage son point de vue sur la nécessité de recourir aux compétences d'un partenaire extérieur. Ses plus farouches opposants sont évidemment les trois anciens de la Régie, Renard et Jossa emmenés par Eggermont. Ce dernier ne peut

admettre une décision qui pourrait être interprétée comme un désaveu de sa gestion antérieure. Meunier n'est pas beaucoup plus chaud. Quand à Wanet, il refuse de trancher, voyant bien que le camp vers lequel penchent ses ardeurs est largement minorisé. Craint-il également un retour de flamme de ses mandants socialistes?

Les positions sont aussi tranchées au sein du conseil ordinaire. Les administrateurs CVP s'opposent formellement à toute idée de filialisation, influencés par Louis Eggermont qui fait des pieds et des mains pour éviter cette solution. Côté socialiste, Serge Vilain, leur chef de file au conseil, s'est suffisamment plongé dans le dossier à travers le groupe de travail pour avoir clairement compris qu'il n'y aurait pas moyen de faire autrement. Mais les mandataires du boulevard de l'Empereur ne peuvent certes pas crier trop fort qu'ils penchent pour une filialisation que d'aucuns auront tôt fait d'assimiler à un début de privatisation.

Pour le parti frère flamand, d'ailleurs, l'opposition est plus ferme encore le 23 novembre 1992 - soit au plus fort de la crise des organes de gestion qui se conclura par l'évaluation des membres du CD déjà évoquée - Johnny Van Steen et Francine Wachsstock publient un communiqué de presse au ton sans équivoque

"Filialiser les segments les plus lucratifs d'une entreprise n'a pas de sens; cela ne pourrait que conduire à fragiliser la situation financière de Belgacom et menacerait les aspects sociaux de son activité".

Manifestement téléguidés par l'ancien ministre Marcel Colla retourné à ses affaires anversoises mais resté très attentif à Belgacom, comme on pourra en juger plus tard, les deux administrateurs réagissent à des déclarations récentes de Benoît Remiche. Le lundi précédent, le président de Belgacom s'était adressé à Namur au Conseil économique et social wallon (CESRW) dont il était l'invité. Après avoir

dressé un tableau très noir de la situation à Belgacom, il avait publiquement fait état de contacts avec le groupe Tractebel et sa filiale Coditel à propos de la mobilophonie. D'où le sec rappel à l'ordre des administrateurs SP:

"Ni des contacts avec Tractebel ni avec les câblodistributeurs [comme Coditel] n'ont encore été des sujets discutés par le conseil d'administration [de Belgacom]", poursuivent-ils dans leur communiqué. Et de conclure

"Aucun membre du CA ni l'administrateur délégué ne sont mandatés pour discuter de filialisation avec qui que ce soit".

Est-ce à dire que le groupe de travail composé de messieurs Kok, Remiche, Vilain et Van Impe, qui n'est effectivement pas un organe de décision, aurait pris les devants sans en avoir reçu mandat? Pour ceux qui en

doutent encore, voici ce qu'écrit le journal *Le Soir* à l'époque:

"C'est un secret de polichinelle: on sait depuis belle lurette que s'il n'est pas question aujourd'hui d'une éventuelle privatisation de l'ex-RTT, d'aucuns envisagent sérieusement d'en filialiser certaines activités. Si la mobilophonie est régulièrement citée, c'est que ce créneau porteur suscite bien des appétits dans le privé. Certains, comme Tractebel, n'ont jamais caché leurs ambitions. Des discussions ont donc lieu depuis plusieurs mois, au sein et sous l'égide du "groupe de travail mobilophonie" créé en août dernier sous l'impulsion du CA et présidé par monsieur Remiche. Selon nos informations, bien que la mission de ce groupe de travail soit en théorie limitée à l'étude des moyens à mettre en oeuvre pour améliorer le système de mobilophonie existant (Mob-2) et à développer la prochaine génération (le GSM), des contacts sont actuellement noués avec divers

partenaires potentiels, notamment à l'étranger".

Ces contacts sont bien entendu informels... et noués tous azimuts. Soit à l'initiative de Belgacom, soit à celle de ses interlocuteurs. Quant à Tractebel, Kok et Remiche eux-mêmes en ont directement approché le patron Philippe Bodson, partant d'une simple analyse: puisque Tractebel affirme depuis longtemps son intention de se lancer - dès qu'il aura obtenu le feu vert du gouvernement pressé par les autorités européennes - sur le marché belge de la mobilophonie, pourquoi ne pas lui proposer une alliance plutôt que de le laisser concurrencer Belgacom? Cela présenterait le double avantage d'éliminer un concurrent potentiel et de maintenir le business entre les mains d'entreprises belges, même si Tractebel est associé à l'opérateur anglais Vodaphone. Une proposition a donc bien été faite en ce sens dès l'automne 1992 par Belgacom à Tractebel, mais de façon officieuse: il n'en a effectivement pas été

question, dans un premier temps du moins, au conseil d'administration. Et les contacts avec les dirigeants de la filiale de la Générale de Belgique n'ont été entrepris que sous l'égide du groupe de travail.

S'agit-il, dans l'esprit des promoteurs d'un scénario d'alliance, d'en négocier les termes puis de mettre les membres les plus réticents du CA de Belgacom - la grande majorité - au pied du mur?

Des consultants très consultés

En fait, les démarches en ce sens vont se multiplier. A l'instigation du groupe de travail tout d'abord, qui confie en septembre 1992 au consultant britannique EDS une mission d'analyse en profondeur du marché belge du GSM et de ses impératifs techniques. Objectif: se substituer (même s'ils sont censés collaborer) aux services internes de Belgacom pour déterminer les conditions optimales du lancement d'un

réseau GSM dans les plus brefs délais. Dont coût: 11,1 millions de francs.

Parallèlement et en dehors des structures du groupe de travail cette fois, Bessel Kok et Georges Wanet commandent discrètement le 19 octobre à un autre groupe de consultants bien plus modestes que EDS une étude sur les scénarios à mettre en oeuvre pour réussir le pari du GSM. Dont coût: 5,8 millions.

L'idée est de Kok, qui souhaite manifestement ranger Wanet à ses côtés pour soutenir le scénario d'alliance. Ensemble, ils s'adressent à des consultants qu'ils connaissent bien. Wanet fait appel au petit bureau Paradigm, dirigé d'une part par Luc de Brabandere, l'ancien président déchu de la Bourse de Bruxelles (et auteur des "Infoducs" et du "Latéroscope"), et d'autre part par Jean-François Gosse.

Bessel Kok, de son côté, impose à Wanet d'adjoindre aux compétences de Paradigm celles d'une grande figure du petit monde du

conseil en Belgique: Charles Goldfinger, le consultant préféré du ministère des Finances, grand spécialiste du monde bancaire et des télécoms. Rien de fortuit, ici non plus Goldfinger a travaillé 4 ans chez Swift, de 1984 à 1987.

Depuis son arrivée chez Belgacom, Kok sollicite encore régulièrement les conseils de son ancien collaborateur devenu consultant.

Le 6 janvier 1993, le tandem Goldfinger-Paradigm rend à Georges Wanet un rapport circonstancié, de haute tenue, baptisé du nom de code "Belphegor". Que dit ce rapport? Il analyse trois scénarios possibles pour la mobilophonie.

Le scénario "solo" envisage que Belgacom se débrouille pour lancer le GSM par ses propres moyens. Verdict des consultants: "Ce scénario ne peut réussir que si Belgacom arrive très rapidement à acquérir et intégrer le savoir faire qui lui manque, développer un projet d'ensemble,

mettre en place une structure de GSM. Il s'agit d'une tâche complexe, onéreuse et aléatoire dans la durée. Ce scénario préserve la maîtrise complète du réseau, mais en contrepartie, il perpétue voire aggrave l'incertitude sur le respect des échéances et l'ouverture commerciale du réseau".

Le scénario "pivot belge" privilégie une alliance avec Tractebel. Pour les consultants, ce schéma qui "s'inspire de la vision d'un consensus belge et vise implicitement à retarder l'arrivée d'un deuxième opérateur" ne tient pas la route. Ne fut-ce que parce qu'il entretient une confusion d'objectifs. L'objectif ultime est-il d'ouvrir un réseau GSM performant ou de contrecarrer les ambitions d'un concurrent potentiel? "Pour fonctionner, poursuit le rapport, [ce scénario] nécessite la filialisation des activités GSM et de la mobilophonie en général". Avantages: "Apport d'expertise pour la mise en oeuvre et l'exploitation du réseau, probabilité accrue d'atteindre les délais de mise en exploitation et de retarder

l'arrivée d'un second opérateur". Inconvénients "Introduit une dimension politique et soulève un problème d'équilibre régional; pas de contact direct entre Belgacom et le partenaire technique" (l'opérateur allié serait en effet le Britannique Vodafone, mais l'interlocuteur de Belgacom resterait Tractebel). Corollaire: "Risque de non maîtrise du transfert de savoir-faire; négociation et mise en oeuvre ardues". Conclusion: "Visant simultanément plusieurs objectifs différents, opérationnels, politiques, économiques, ce scénario implique la mise en oeuvre délicate d'une structure équilibrée qui préserve les intérêts souvent divergents de ses actionnaires. Un scénario complexe où l'apport de savoir-faire risque d'être contrecarré par les difficultés de mise en oeuvre et les conflits potentiels entre les partenaires pressentis".

Reste le scénario "duo" qui évoque une alliance avec un opérateur étranger à travers une filiale dont Belgacom conserverait 75%

du capital pour 25% laissés à son partenaire. "Ce scénario d'inspiration opérationnelle vise avant tout la rapidité de la mise en oeuvre du réseau et du bon démarrage commercial. Il implique aussi une filialisation des activités de mobilophonie. Belgacom conserverait le leadership de la nouvelle entité tant en termes de capital que de droits de vote. L'élément crucial de ce scénario est le choix d'un partenaire étranger ayant expertise et expérience opérationnelle du GSM. Ce partenaire devra prendre un engagement contractuel sur le délai de mise en oeuvre et la qualité opérationnelle. Ce scénario assume l'arrivée d'un second opérateur [concurrent]". Conclusion: "Ce scénario a le mérite de la clarté dans ses objectifs et de la simplicité dans sa mise en oeuvre. Toutefois, il comporte un risque de choc culturel, une association entre opérateur public et opérateur privé constituant une première non seulement en Belgique mais au niveau mondial".

Tout est dit.

Les consultants vont même plus loin: ils ont établi une "short list" des meilleurs partenaires potentiels. En tête arrivent deux opérateurs américains qui se détachent nettement du lot: Bell South et PacTel, dont le rapport précise qu'ils sont difficile à départager sans discussions plus approfondies. Quant à Tractebel, fort des conclusions de l'étude, Kok appelle personnellement Philippe Bodson pour lui dire que finalement, il n'y aura pas de collaboration entre son groupe et Belgacom.

Pourtant, pressentant manifestement que le fruit n'est pas mûr, les commanditaires du rapport Belphégor ne le présentent pas au conseil d'administration. Wanet était chargé de le faire, mais il n'a manifestement pas osé provoquer ses collègues du comité de direction. Et Kok évite de le brusquer. D'où la surprise des administrateurs qui se croient doublés lorsque le magazine *Knack* en publie les bonnes feuilles en avril 1993 et s'insurgent contre les libertés que semble prendre le groupe de travail à leur insu. Ce

que le CA ne sait pas encore, c'est que le groupe a déjà pris, dans l'intervalle, plusieurs autres initiatives.

Dès février, des discussions très approfondies ont engagées avec les dirigeants de PacTel (Jan Neels) et Bell South (Sam Matthews). Parallèlement, Bessel Kok introduit un nouveau consultant dans la place, dont le rôle va s'avérer décisif... et finalement funeste, beaucoup plus tard, pour l'ensemble des dirigeants de Belgacom.

En décembre 1992, la task force mobilo estime peu concluant le travail fourni par le consultant EDS et le remercie. On traverse alors la pire zone de trubulences avec les fournisseurs Philips et Siemens et le groupe décide de recourir aux services d'un autre consultant pour procéder à l'évaluation technique de la partie du réseau GSM déjà installée.

Kok propose alors un nom, inconnu de ses collègues, mais que lui connaît en revanche parfaitement bien: Peter Noël Drummond. Son ancien bras droit qui, depuis qu'il a quitté Swift, est devenu "senior partner"... chez PA Consulting Group, l'ex-consultant attitré de la société hulpoise. Kok présente Drummond sous cette casquette PA au groupe de travail en précisant: "C'est l'un de mes anciens collaborateurs chez Swift, il m'a tiré d'affaires dans un dossier informatique extrêmement complexe, c'est l'homme qu'il nous faut".

Ses collègues sont immédiatement convaincus et lui donnent le feu vert. Kok confie donc à Drummond et PA une première mission d'évaluation technique du consortium AMM, facturée 15 millions de francs.

C'est lorsqu'ils viennent présenter les résultats de leur expertise en séance du conseil du 17 février 1993 que l'ensemble

des administrateurs découvre l'existence de Drummond et PA. Leurs recommandations à l'égard d'AMM sont d'ailleurs l'objet d'une prise de becs entre administrateurs lorsque Francine Wachsstock s'interroge sur les motivations profondes des membres du groupe de travail... Outré, Serge Vilain quitte la séance en claquant la porte. A l'issue du conseil cependant, le mandat du groupe sera malgré tout prolongé et il sera chargé de "proposer [au CA] d'autres mesures permettant l'ouverture la plus rapide possible d'un système GSM de qualité".

Le mardi 2 mars suivant, Bessel Kok présente dans cet esprit un succédané du rapport Belphégor (qu'il ne mentionne évidemment pas) sous la forme d'une note - Louis Eggermont précise d'emblée qu'elle n'a pas été approuvée par le comité de direction! - dont il tire les conclusions suivantes

1. la nécessité d'établir une synergie avec un autre opérateur dans le secteur de la mobilophonie dans le cadre d'une alliance lui paraît indispensable pour pouvoir relever le défi;

2. pareille optique n'exclut nullement, bien au contraire, la nécessité de renforcer les structures internes de l'entreprise mais il s'agit là d'une condition nécessaire mais non suffisante;

3. ce qui est demandé au conseil n' est pas un mandat pour une alliance "sauvage" mais un mandat de prospection des différents partenaires potentiels.

L'administrateur délégué n'évoque toujours pas l'éventualité d'une filialisation de la mobilophonie, dont le spectre plane pourtant plus que jamais sur les débats. Qui sont finalement suspendus et reportés d'un mois, l'opposition d'Eggermont, Jossa et Renard ainsi que celle de certains

administrateurs ordinaires aux propositions de Kok demeurant trop vive.

Le thème sensible de la mobilophonie ne reviendra pas sur la table du CA avant le séminaire de Knokke en mai 1993. Dans l'intervalle, Bessel Kok, soutenu par les principaux membres du groupe de travail, ne perd pas de temps. Il confie notamment à PA une pléiade de missions liées au GSM, qui recourent d'ailleurs en partie les précédents travaux d'autres consultants, dont ceux qui ont abouti au rapport Belphégor. Ces différents contrats sont attribués à PA entre février et avril 1993 et portent tant sur la recherche d'une solution d'alliance pour le GSM que sur la restructuration des services internes de Belgacom liés à la mobilophonie. Les honoraires demandés par PA pour ces missions s'élèvent au total à 1,107 million de dollars (près de 40 Millions de francs belges, non repris dans la note sur les consultants remise en avril au conseil) auxquels il convient d'ajouter environ 20% de frais divers.

Signalons au passage que Kok introduit également une autre de ses connaissances chez Belgacom: sur sa proposition, le groupe de travail mobilo décide de s'adjoindre les services d'un avocat spécialisé pour résoudre les problèmes d'octroi des permis de bâtir nécessaires à l'implantation des stations de base du réseau GSM. Un contrat d'un an est signé fin décembre 1992 pour l'année 1993, pour lequel 5 millions de francs d'honoraires et 650.000 francs de participation aux frais sont intégralement versés... dès le 15 janvier 1993. Le bénéficiaire? Me Arthur Gilson, l'ancien conseil attitré de Swift.

Pacte avec PacTel

Cette fois, ça suffit! Assez tergiversé! Vu l'enjeu stratégique majeur que représente la mobilophonie et l'état catastrophique du système Mob-2, je vous somme de déposer en séance, comme vous auriez dû l'avoir fait depuis le 3 mars dernier, une note approfondie et motivée qui permette au

conseil de prendre une décision ce jour même. Soit en faveur d'une alliance, soit du scénario "solo", mais décidez-vous, bon Dieu!

Benoît Remiche est hors de lui. Les couloirs de la Réserve knokkoise résonnent encore du coup de gueule du président qui, non sans avoir mis sa propre démission dans la balance, prononce une suspension de séance pour laisser aux membres du comité de direction, plus que jamais divisés, le temps d'accorder une fois pour toutes leurs violons.

Pourquoi un tel coup d'éclat?

Quelques minutes auparavant, en ce début d'après-midi du vendredi 7 mai 1992, deuxième jour du "séminaire stratégique" organisé à la côte belge, Bessel Kok a transmis au conseil une note relative à la mobilophonie et rédigée par son comité de direction. Pas par l'orateur: en présentant le document, l'administrateur délégué avertit

d'emblée qu'il ne peut se rallier à ses conclusions. Il est à nouveau seul contre tous ses adjoints. Même Georges Wanet et Baudouin Meunier, qu'il croyait pourtant avoir finalement convaincus, l'ont lâché. Ils ne soutiennent plus son projet d'alliance avec un opérateur étranger. Alors même que toutes les études fournies par les nombreux consultants déjà cités plaident en ce sens. Ralliés aux thèses pures et dures de Louis Eggermont, les cinq administrateurs-directeurs défendent un scénario du type "solo", s'affirmant convaincus que Belgacom peut arriver à se débrouiller seule pour autant que l'on renforce ses structures internes.

Ils s'engagent même sur une date. Si le conseil leur en donne les moyens, da promettent de rendre le GSM enfin opérationnel à partir du 1er janvier 1994. Moins de huit mois plus tard. Alors que le dossier traîne entre leurs mains depuis près d'un an et demi!

Pour Benoît Remiche, qui croyait voir gagnée à la cause du partenariat une partie au moins de ses anciens opposants, la position défendue est inadmissible. D'abord parce qu'elle est contraire à sa propre vision des choses ainsi qu'à celle de l'administrateur délégué. Ensuite parce que le différend est tel que l'on s'achemine vers un nouveau report de la décision.

Pas question!

Ça passe ou ça casse mais on ne quittera pas Knokke sans avoir tranché. D'où son ultimatum.

Le comité de direction se retire pour délibérer. Longuement. Changera-t-il d'avis?

Oui.

Virage à 180°.

Les six administrateurs, directeurs reviennent avec une nouvelle note approuvée par cinq d'entre eux. Seul Eggermont se sera

battu jusqu'au bout il a voté contre. Le nouveau texte plaide cette fois... pour un scénario d'alliance. Kok et Remiche ont presque gagné.

La détermination du président n'a pas seulement ébranlé la plupart des membres du comité de direction. Parmi les administrateurs ordinaires, tous ceux qui refusaient l'idée d'une filialisation de la mobilophonie cèdent à leur tour. Sauf un. Un seul administrateur CVP soutient Eggermont envers et contre tous: Jef Pacolet déclare ne pas pouvoir se rallier à la nouvelle note présentée par le CD parce qu'il "n'y retrouve pas le renforcement nécessaire des structures internes de l'entreprise ni l'analyse économique préalable et indispensable permettant de conclure à la nécessité de constituer une filiale". Il vote donc contre.

L'autre mandataire CVP, Jo Robrechts, fait quant à lui preuve d'un certain cynisme. Lui qui était l'un des plus farouches

opposants du scénario d'alliance se déclare soudain prêt à s'y rallier à une condition: qu'aucun partenariat ne soit envisagé avec le groupe Tractebel. Robrechts répercute en cela la hargne qui sévit dans les milieux politico-médiatiques flamands à l'encontre du patron jugé trop francophile de Tractebel, Philippe Bodson. Il ne sait pas que Kok a déjà interrompu tout contact avec la filiale de la Générale de Belgique (elle-même filiale du groupe français Suez). Qu'importe: un nouveau verrou vient de sauter.

Considérant finalement que le CD forme un collège et qu'une majorité des voix y équivaut à l'unanimité, le président Remiche peut ainsi faire inscrire au procès-verbal de la séance extraordinaire du 7 mai du conseil d'administration que la proposition de filialiser la mobilophonie a été adoptée à l'unanimité moins une voix - celle de Pacolet qui n'a pas cédé. Ainsi s'écrit l'histoire...

Pour le GSM belge, cette date peut être marquée d'une pierre blanche. La décision prise à Knokke est plutôt ambitieuse. Dès le week-end suivant, Kok et Remiche annoncent à la presse que Belgacom ouvrira quoi qu'il arrive un réseau GSM couvrant toute la Belgique avec une capacité initiale de 60.000 utilisateurs... le 1^{er} janvier suivant. Pour y parvenir, une procédure est immédiatement lancée qui doit aboutir avant juillet à sélectionner le partenaire censé aider l'entreprise publique à relever le défi. Il devra s'agir d'un opérateur télécoms étranger ayant déjà fait ses preuves en matière de mobilophonie. Exit, donc, l'hypothèse Tractebel. Si le concours de l'heureux élu s'avère efficace, Belgacom versera son activité mobilophonie dans une filiale dont le partenaire pourra obtenir jusqu'à 25% du capital.

Exactement ce que prévoyait le scénario "duo" du rapport Belphégor.

Le pari est risqué: toute la crédibilité des dirigeants de Belgacom, déjà sérieusement ébranlée par l'image qu'a donné la presse de leurs querelles intestines, repose sur la réussite de ce challenge. Tout sera donc fait pour y parvenir. Tout?

Tout!

Y compris l'inavouable.

Le vendredi 21 mai, Belgacom lance un appel aux candidatures par voie de publicité dans la presse. Les candidats partenaires disposent de quinze jours pour se manifester. Beaucoup n'auront pas besoin de ce court délai: ils sont déjà dans la place, ayant noué de multiples contacts avec les membres du groupe de travail mobilo ou, individuellement, avec plusieurs administrateurs. Le lobbying fonctionne à plein rendement. Il est vrai que le feu en vaut la chandelle : deux études commanditées par les dirigeants de Belgacom viennent d'évaluer le marché

belge du GSM à environ 20 milliards de francs* à moyen terme (4 ou 5 ans). Certains consultants aussi sont solidement ancrés dans la place. L'examen des offres est délégué par le comité de direction à Peter Drummond et PA Consulting qui ont également établi le cahier des charges présenté aux soumissionnaires. Cette mission fait l'objet d'un nouveau contrat officiellement signé le 9 juillet mais engagé quelques semaines plus tôt. Dont coût: 464.000 dollars, 15 millions de francs. Parallèlement, une armada d'experts envoyés par PA débarque chez Belgacom pour aider au renforcement des structures internes de l'opérateur public. Aux termes d'un nouveau contrat signé au lendemain du séminaire de Knokke, le 10 mai, pour un montant de 2,16 millions de dollars, soit 70 millions de francs.

Autant dire que PA, dont l'antenne Benelux réalisait bon an mal an 200 millions de chiffre d'affaires jusqu'en 1992, a trouvé un client de choix. Tous les contrats

attribués au consultant américain le sont par Bessel Kok - à qui son comité de direction a délégué la gestion du dossier mobilophonie - et sans appel d'offres jusqu'à sa dissolution en mai, le groupe de travail mobilo en était informé. Ensuite... Kok se contente de tenir vaguement ses adjoints au courant. Cela dit, Drummond et son équipe travaillent à visage découvert. Et ils avancent vite et bien. Tous ceux qui ont l'occasion de les côtoyer en sont ravis. Nul n'a donc de raison de se poser des questions.

Il n'empêche: les factures s'accumulent. En juillet 1993, Kok reçoit le feu vert du CD pour conclure avec PA des contrats de consultance dans la limite d'une enveloppe de 100 millions de francs. Au moment où il obtient cette délégation - dont il dira après qu'il n'en avait de toutes façons pas besoin, la règle étant que ne sont soumis à l'approbation collégiale du CD que les contrats qui doivent "monter" au CA, donc supérieurs à 300 millions -, la barre des 100 millions est déjà largement dépassée.

Entre décembre 1992 et juillet 1993, le total des factures présentées par PA à Belgacom, tous frais compris, s'élève à 128 millions de francs. Ce n'est qu'un début: l'enveloppe approuvée par le CD concerne bien entendu la période à venir...

Nul n'y prête pourtant attention. Il y a plus important. La procédure est lancée, pas de temps à perdre. Dix-neuf opérateurs étrangers candidats à une alliance avec Belgacom répondent à l'appel d'offres. Sur base de critères très pointus, PA et Drummond - devenu "coordinateur technique" du dossier - effectuent une première présélection.

Ils établissent un classement sur base des scores obtenus par chaque candidat. Six d'entre eux obtiennent plus de 75% des points. D'où la proposition transmise le 22 juin par le CD au CA d'éliminer tous les autres et de poursuivre les discussions avec les six membres de cette "short list" jusqu'à en sélectionner le meilleur. Plusieurs

administrateurs se plaignent pourtant d'être une fois de plus placés devant le fait accompli: ils n'ont reçu le rapport de PA qu'en séance, et n'ont même pas le temps de le lire pour se faire une opinion. L'urgence....

Présentés par ordre alphabétique pour ne pas indiquer de préférence, les six candidats retenus sont les suivants: Bell South, Cable & Wireless, France Telecom, Pacific Telesis, South Western Bell et US West. Quatre Américains, deux européens, alors que le GSM est un système européen qui n'existe pas aux Etats-Unis, même s'il est vrai que ces derniers ont l'expérience d'autres systèmes de radiotéléphonie cellulaire depuis plus de dix ans.

Le conseil finit par trancher. Va pour les six. Il reste à les évaluer individuellement: des auditions sont organisées courant juillet par Peter Drummond. Plusieurs séances ont lieu, la dernière étant tenue le 27 du mois en présence de l'ensemble des membres du CA,

ceux qui étaient partis en vacances ayant été rapatriés pour la cause aux frais de Belgacom.

De ces présentations assorties d'une salve de questions-réponses, deux noms émergent nettement: Bell South et PacTel. Ceux-là même qui avaient été préférés sept mois plus tôt par les auteurs du rapport Belphégor! Fallait-il réellement que Drummond et PA refassent tout le travail pour beaucoup plus d'argent pour mettre tout le monde d'accord? Sans parler du temps perdu! Il faut cependant se décider. Le choix définitif du CA se porte - à l'unanimité - sur PacTel qui présente deux atouts particuliers. D'une part, son expérience dans deux autres pays européens laboratoires du GSM, l'Allemagne et le Portugal. PacTel y est respectivement associé aux opérateurs privés Mannesman et Telecel, dont les réseaux GSM comptent à cette date quelque 300.000 abonnés au total. PacTel est aussi le seul candidat à envisager clairement l'éventualité d'un échec des négociations avec Belgacom

pour la création de la filiale, ce qui a le mérite de la clarté.

Son offre initiale comprend donc également un prix - 500 millions de francs - que Belgacom devra lui payer pour solde du soutien apporté au lancement du GSM dans le cas, certes improbable, où la filialisation n'aurait pas lieu.

Apparemment - tous les administrateurs en témoignent- la sélection de PacTel s'est effectuée de façon très professionnelle et en toute transparence. Benoit Remiche aurait pour sa part marqué une préférence pour Bell South avant de se laisser convaincre par plusieurs collègues de changer d'avis.

Il existe cependant une connexion suspecte entre Benoit Remiche et PacTel. Ce dernier s'est en effet adjoint les services d'un lobbyiste professionnel du nom de Robert Bury, chargé de l'introduire auprès des décideurs de Belgacom, des milieux politiques et des médias. Bury se trouve être

un ami très proche de Remiche. Il a été attaché au cabinet de Melchior Wathelet où il a bien connu le futur président de Belgacom, au point de devenir administrateur de la petite coopérative familiale - Europerspectives - qui encaissait notamment les honoraires versés à Remiche par Spacebel Instrumentation dont il est resté président et administrateur délégué de 1988 à juin 1994. Précisons cependant que lorsque Bury a rejoint l'équipe belge de PacTel, il venait d'abandonner son mandat chez Europerspectives et qu'à l'en croire, Remiche a refusé d'avoir avec lui le moindre contact durant tout le processus de sélection du partenaire mobile, de Belgacom. Ce qui n'a pas empêché certaines rumeurs de circuler. Remiche les a toujours balayées d'un trait.

Quoi qu'il en soit, le mercredi 28 juillet, Bessel Kok et Benoît Remiche, triomphants, organisent une conférence de presse pour communiquer leur décision. Ils annoncent la création d'une association momentanée entre

Belgacom et PacTel, baptisée "Belgacom Mobile Unit" (BMU), chargée de tout mettre en oeuvre pour l'ouverture commerciale du réseau GSM belge le 1er janvier 1994 au plus tard. Le 31 janvier aura lieu une évaluation des résultats et de l'apport de PacTel, sur base de quoi l'on décidera ou non de procéder à la création de la filiale dont l'opérateur américain prendra 25% du capital.

Au cours de cette même conférence de presse, en réponse à la question d'un journaliste qui a repéré la présence discrète de Peter Drummond dans la salle, Bessel Kok précise que ce dernier a été désigné directeur général de BMU.

Sa nomination est en fait intervenue un mois plus tôt, au conseil du 22 juin, sur base d'une proposition unanimement présentée par le comité de direction. A l'appui de la demande, Bessel Kok prône "la nécessité pour lui de disposer d'un homme de confiance et compétent pour relever le défi

de l'ouverture commerciale du GSM". L'administrateur délégué ajoute que sa responsabilité personnelle est liée au succès de l'opération, fait valoir son "expérience professionnelle satisfaisante avec l'intéressé depuis plus de quinze ans", la qualité du travail accompli au cours des six derniers mois, la bonne insertion de Drummond dans l'entreprise et "son sens du leadership". La proposition est appuyée par Benoît Remiche qui estime pour sa part que les compétences de Drummond dans le domaine de la mobilo - un domaine qu'il ne connaissait pourtant pas moins de six mois auparavant! - n'ont pas d'équivalent à l'intérieur de l'entreprise, qu'il a su faire preuve d'efficacité dans les missions qui lui ont été confiées et que, de toutes façons, le temps manque pour dénicher un autre manager.

Tous les administrateurs ne partagent pas cet "enthousiasme" pour Peter Drummond. Certains jugent sa personnalité "trop dure" - Kok lui-même le traite volontiers de cowboy... en plaisantant - et, surtout, lui

reprochent sa méconnaissance des deux langues nationales, ce qui pourrait constituer un handicap dans une entreprise publique où l'équilibre linguistique est de mise.

Sa désignation sera tout de même approuvée par 13 voix pour, 1 contre et quatre abstentions. L'une de celles-ci est motivée de la façon suivante: "La décision n'est pas fondée sur une procédure qui eût permis de mieux connaître l'intéressé et d'examiner son curriculum vitae, lequel n'a même pas été distribué. Drummond est présenté comme le "Messie"? Tant mieux, car on en aura besoin pour relever l'échec du comité de direction dans ce dossier"!

L'ex-bras droit de Kok chez Swift est donc engagé par Belgacom à dater du 1er juillet 1993 sur base d'un contrat à durée indéterminée (c'est important!) assorti d'une clause d'essai de six mois et d'un salaire dont le CA avait précisé qu'il ne pourrait dépasser 4 à 5 millions de francs brut par an. Ajoutant que les contrats de consultance avec PA -

dont Drummond faisait jusque-là partie du staff - "doivent être réduits à due proportion". Le conseil est-il seulement entendu?

Dès le 28 juillet commence l'opération ironiquement baptisée "Desert Storm" qui voit fondre sur Bruxelles l'armée alliée venue épauler les maigres troupes de Belgacom pour gagner la bataille du GSM sous le commandement du général Drummond. Les officiers sont prêtés par PacTel, les sous-officiers par PA Consulting et les fantassins sont soit transférés des autres unités du contingent Belgacom, soit, progressivement, recrutés dans le civil. En cinq mois de combats acharnés, quelque 300 soldats vont remporter une victoire historique: le 1^{er} janvier 1994, le drapeau du GSM flottera effectivement sur toute la Belgique.

Comme promis, le réseau est ouvert, il couvre 80% du territoire national et offre une capacité initiale de 60.000 utilisateurs.

Nom de baptême Proximus. Une semaine plus tard, il fête son 5.000ème abonné. Ils seront 55.000 après huit mois. Et au bout d'un an d'activité, l'association momentanée Belgacom - PacTel entretemps devenue filiale sous le nom de Belgacom Mobile affichera un chiffre d'affaires de 4 milliards de francs.

Le succès de l'opération est donc sans équivoque. On ne mesurera que plus tard à quel prix il a été atteint.

En attendant, grâce à cette performance, l'image de marque de Bessel Kok et de son comité de direction, qui ont parfaitement piloté la mise en place de la filiale - les opposants de la première heure ont honnêtement joué le jeu, mémo si Louis Eggermont répète encore aujourd'hui à qui veut l'entendre qu'il a "toujours dit que la filialisation de la mobilophonie était une bêtise" - s'en trouvera, dès janvier 1994, considérablement renforcée. Pas seulement aux yeux de l'opinion publique, mais aussi à

ceux du gouvernement. Et en particulier du successeur de Guy Coëme, Elio Di Rupo, qui entrera précisément en scène ce mois-là. Le succès du GSM jouera un rôle prépondérant dans son appréciation du travail accompli par le comité de direction de Belgacom, appréciation qui confînera très vite à l'aveuglement.

Le bilan du changement

Si le dossier GSM occupe le devant de la scène tout au long de l'année 1993 avec des hauts et des bas, la première moitié de cette deuxième année d'exercice est aussi féconde en décisions importantes pour l'entreprise publique autonome et pour l'image de marque de ses dirigeants, qui semblent avoir trouvé une sorte de *modus vivendi* après le peu glorieux épisode hypermédiatisé de novembre 1992.

Comme le stipule une note interne consacrée au bilan de 1993, "si 1992 a été l'année de la préparation du changement

(sic!), 1993 aura été l'année des premières réalisations". Dont acte.

Le séminaire de Knokke est aussi l'occasion pour Belgacom de trancher deux autres dossiers majeurs: d'une part, le conseil d'administration y approuve - enfin! - les grandes lignes du plan stratégique défendu par Georges Wanet; d'autre part, il entérine le projet ambitieux de toilettage des comptes de l'entreprise présenté par une certaine Pascaline Dubois aidée du cabinet d'audit international Ernst & Young et soutenu, voire initié par le président Benoît Remiche.

Pascaline Dubois n'est pas n'importe qui. Recrutée fin 1992 comme contrôleur interne de Belgacom, elle a acquis une solide compétence dans le domaine du révisorat dans le secteur privé, d'abord chez Goodyear puis chez De Smedt Engeneering. C'est Remiche qui a introduit cette Verviétoise chez Belgacom. Avec une petite idée derrière la tête: il compte en effet lui confier

la responsabilité de la cellule d'audit interne censée assister le conseil d'administration dans ses devoirs de contrôle de l'entreprise. Cette même cellule qui se verra plus tard confier une mission d'audit des comptes de la division mobilophonie...

L'assainissement qu'elle propose au printemps 1993 est spectaculaire. Il s'agit en pratique d'adapter les règles d'évaluation de l'entreprise et de remettre à niveau les postes de son bilan. Cet exercice, baptisé "bilan d'entrée" - puisqu'il porte sur les comptes du premier exercice de la nouvelle entreprise publique autonome, soit 1992-, s'appuie sur une analyse comparative approfondie, opérée par Ernst & Young, des règles comptables en vigueur chez Belgacom et chez les principaux opérateurs européens. Par le passé, la comptabilité de la RTT reposait sur certaines règles qui avaient surtout pour but de lui assurer des bénéfices substantiels... réservés au budget de l'Etat, son actionnaire unique. Belgacom étant censée se comporter comme une entreprise

commerciale, ses dirigeants ont entrepris d'établir de nouvelles règles mieux adaptées à l'environnement technologique et concurrentiel qui est désormais le sien.

Sans trop entrer dans le détail, citons quelques exemples concrets. L'adoption de nouveaux taux d'amortissement (ce qu'il faut épargner chaque année pour remplacer un équipement lorsqu'il sera usé), d'abord. Le taux annuel d'amortissement des centraux téléphoniques - le coeur du réseau national - passerait de 7 à 1096 de la valeur du bien. Impact total: 3,4 milliards de francs. En outre, puisque la RTT a amorti trop lentement par le passé, de nombreux actifs sont surévalués dans ses comptes. D'où de nécessaires "corrections de valeur sur installations existantes", pour un total de 19,6 milliards de francs. De même pour les stocks, dont une grande partie est toujours inscrite au bilan à leur valeur... d'acquisition. Même lorsqu'ils ont vingt ans d'âge! Etc.

Au total, ce bilan d'entrée, approuvé par le conseil d'administration en mai 1993, a un impact global de 31 à 32 milliards de francs sur les comptes 1992 de Belgacom. Résultat: malgré un bénéfice brut d'exploitation record de 15,7 milliards (pour un chiffre d'affaires passé à 110 milliards) pour l'exercice 1992, Belgacom annonce une perte comptable de l'ordre de 17 milliards. Pour l'entreprise, il s'agit d'une simple remise des compteurs à zéro, sans impact sur sa bonne santé financière. Il en va tout autrement pour le budget de l'Etat. La perte virtuelle prive le fisc d'un substantiel impôt sur le bénéfice de Belgacom. Mais rien ne l'empêche d'exiger un étalement de l'impact de l'opération sur plusieurs années. Comme pour n'importe quel contribuable, une négociation doit dès lors être menée entre les services du ministère des Finances et les responsables financiers de Belgacom. Ce qui ne regarde finalement qu'eux.

Pourtant, c'est sur ce dossier de saine et pure gestion que le ministre de tutelle de

Belgacom, entré en fonction plus d'un an auparavant, choisit d'user pour la première fois de son pouvoir de tutelle en demandant au conseil d'administration de reporter sa décision. Un premier bras-de-fer s'engage avec Guy Coëme à cette occasion. Sans véritable raison: le seul ministre qui aurait été fondé à monter au créneau est celui des Finances. Philippe Maystadt s'est pourtant bien gardé d'intervenir, laissant le soin à son administration de régler la question. Coëme s'est malgré tout mis en tête de bloquer l'opération, apparemment soucieux surtout de l'image négative qu'il craint de voir assortie à la gestion de "son" entreprise publique. D'aucuns nomment cela "le syndrome SNCB", autre dossier ayant manifestement traumatisé ce ministre des Communications et des Entreprises publiques qui, hormis quelques coups d'éclats, n'aura guère marqué d'une empreinte indélébile la gestion de son département.

Quoi qu'il en soit, le conseil d'administration passe outre les objections du ministre: lorsqu'il annonce le 27 mai la publication du bilan d'entrée, le différend avec Coëme n'est pas réglé. Au point que les trois administrateurs ordinaires socialistes (Vilain, Escarmelle et Verjus), dûment sermonnés, préfèrent courageusement... arriver en retard au conseil, après la discussion consacrée à ce point délicat de l'ordre du jour, histoire de n'avoir pas à le voter. Cela en dit long sur l'indépendance d'esprit de certains administrateurs par rapport à leurs mandataires. Le litige ne sera d'ailleurs toujours pas épuisé lorsque Guy Coëme démissionnera sept mois plus tard, mis en cause dans l'affaire des hélicoptères Agusta. Ce qui n'a pas empêché la communauté financière internationale ni la Commission bancaire et financière (CBF) belge et son respecté président Jean-Louis Duplat de saluer l'exercice comptable de Belgacom. Un bon point pour la visibilité internationale de l'entreprise.

L'autre thème majeur abordé à Knokke engage directement l'avenir de l'entreprise. L'élaboration du "plan stratégique" est d'ailleurs la raison officielle de la convocation du séminaire. Durant toute la matinée du vendredi 7 mai, Georges Wanet s'empêtre dans la présentation d'une bible concoctée avec l'aide d'une pléthore de consultants externes - assistés tout de même de quelques cadres "maison". Il faut dire qu'il s'adresse, pour présenter ce document stratégique, à un auditoire plutôt dissipé: certains administrateurs bavardent entre eux ou sirotent un cognac, d'autres lisent des documents qui n'ont aucun rapport... Alors que la plupart n'ont pas lu le dossier de 300 pages ni même son résumé qui leur ont été envoyés quelques jours auparavant. Comme un jeune étudiant néophyte face à un professeur roublard, Wanet est troublé au point de louper complètement sa prestation. Ses collègues le sauveront en retravaillant sa présentation à l'heure du déjeuner, permettant ainsi au conseil de s'accorder enfin l'après-midi sur les grandes lignes de

force du plan stratégique. Non sans que le pauvre stratège ait essuyé les plâtres.

L'épisode est moins anecdotique qu'il n'y paraît. D'un côté, nombre d'administrateurs conserveront de Wanet l'image d'un théoricien incapable de structurer efficacement ses idées; de l'autre, l'intéressé gardera de l'expérience un sentiment d'humiliation qui confine à la haine. De ce jour date probablement la rancœur qui le poussera plus tard à dénoncer les turpitudes du conseil d'administration aux autorités de tutelle. Non sans conséquences dramatiques.

Sur le fond, son rapport est pourtant solide. C'est sur sa base que le CA définit le 7 mai les grandes orientations du plan d'entreprise de Belgacom. Un plan ambitieux, salué par les observateurs et en particulier les médias, qui privilégie six axes majeurs de développement appuyés sur un plan financier à long terme et censés préparer l'entreprise publique à la libéralisation totale de la concurrence cinq

ans plus tard, en 1998. Aux termes de ce plan, qui sera finalisé et soigneusement chiffré dans les semaines qui suivent Knokke, Belgacom prévoit d'investir à l'horizon 1997 la bagatelle de 189 milliards de francs pour un chiffre d'affaires prévisionnel passant de 109 milliards en 1993 à 133 milliards en 1997.

Dans le cadre du plan stratégique mais sans trop de publicité, une autre décision majeure est aussi prise à Knokke, au moins sur le principe: la nécessité de nouer avec un ou plusieurs opérateurs étrangers une alliance internationale, dans l'esprit de celles qui se nouent à l'époque tous azimuts (France Telecom avec Deutsche Telecom, British Telecom avec le deuxième opérateur international américain MCI, les PTT néerlandaises, suisses et suédoises au sein d'Unisource, etc.). Cette décision, indispensable pour assurer l'avenir de Belgacom au plan international, sera ultérieurement court-circuitée par le ministre Elio Di Rupo, qui décidera en mars 1994 de

l'accomoder à sa sauce personnelle. Nous y reviendrons.

Ensemble jusqu'en 1998

Plus spectaculaire encore et légitimement acclamé par les 26.000 salariés de Belgacom : malgré quelques sérieuses réticences - notamment exprimées par Benoît Remiche - balayées par l'enthousiaste Bessel Kok soutenu pour la cause par son comité de direction, les dirigeants de Belgacom prennent dans la perspective du plan d'entreprise un engagement solennel: il n'y aura aucun dégagement de personnel dans les cinq ans à venir! Quand on sait que la privatisation de l'opérateur britannique British Telecom et l'ouverture de son marché national à la concurrence se sont accompagnées du licenciement du cinquième de ses effectifs, une telle promesse prend toute sa signification symbolique. D'où l'enthousiasme que manifesterà désormais une grande partie du personnel de Belgacom engagé sur la voie

d'un incertain changement, malgré sa très mauvaise perception des conflits minant les organes de gestion de l'entreprise et dont il n'est évidemment informé que par la presse. Non sans un considérable retentissement.

Cet engagement a en tous cas pour effet de balayer les dernières réticences syndicales vis-à-vis du projet de réforme du statut du personnel négocié pendant plus d'un an par Tony Jossa, assisté tantôt de Baudouin Meunier, tantôt de Benoît Remiche qui n'hésite pas à faire jouer ses relations syndicales. Le nouveau statut, qui sera finalement entériné fin 1993 pour une entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1994, constitue une véritable révolution pour les ex-agents de la RTT, jadis inamovibles, en particulier dans les plus hautes fonctions. Où les promotions s'obtenaient plus souvent grâce aux cartes de partis qu'aux compétences personnelles.

Plus de mandats à vie ni de promotions politiques!

Le nouveau statut postule notamment une plus grande mobilité géographique et fonctionnelle, la possibilité de recruter des "contractuels" à des niveaux de salaires comparables à ceux en vigueur dans le secteur privé, un effort général de qualification et de formation... Il prévoit surtout la mise en oeuvre d'un système d'évaluation individuelle qui conditionnera l'évolution des carrières internes. Les meilleurs seront promus - pour des mandats à durée déterminée et non plus à ad vitam! - et les moins bons sanctionnés. Voire même licenciés, en cas d'évaluations négatives répétées du jamais vu dans la fonction publique.

Non contents d'avaler une telle pilule, les syndicats font preuve d'une grande maturité en acceptant aussi que, compte tenu de l'engagement de ne pas réduire la masse globale du personnel, les départs naturels aux niveaux inférieurs (ouvriers non qualifiés) puissent être compensés par des recrutements dans les strates supérieures

(cadres, universitaires...). Ce qui représente pourtant un sérieux coup porté à leur base électorale.

Ils ont obtenu en échange une autre garantie importante: contre l'avis du gouvernement, qui ne cédera finalement que l'année suivante, les dirigeants de Belgacom décident également de constituer un fonds de pension autonome qui garantira le paiement des retraites actuelles et futures, quel que soit le statut à venir de Belgacom - chacun sait bien que se posera tôt ou tard la question d'une privatisation. Le gouvernement voulait pour sa part lier le sort des pensionnés des quatre entreprises publiques autonomes, espérant ainsi combler l'insondable gouffre budgétaire de la SNCB et, le cas échéant, de la Poste (avec ses 45.000 agents), avec les plantureux bénéfices de Belgacom. En vain.

Sans verser dans l'énumération fastidieuse, il faut encore inscrire à l'actif de cette année 1993 somme toute performante

trois autres progrès majeurs qui bénéficient cette fois directement aux 4,5 millions d'abonnés belges au téléphone.

Les tarifs sont rééquilibrés, avec des diminutions sensibles du coût des communications internationales... au détriment, malheureusement, des tarifs locaux. De nombreux nouveaux services voient le jour, comme l'Euro-RNIS (le réseau numérique à intégration de services qui permet la transmission simultanée, au niveau européen, de la voix, de télécopies, de données informatiques et même d'images via le simple câble du téléphone), les numéros verts (gratuits) mais aussi les fameuses lignes 077 avec leur complément coquin: ces lignes roses qui feront couler beaucoup d'encre et vaudront aux deux patrons de Belgacom d'être simultanément inculpés par la justice, début 1994, pour "proxénétisme"!

Mais pour l'usager moyen du téléphone, l'amélioration la plus visible concerne bien entendu le service de base.

"Renseignements, veuillez rester à l'appareil"!

Les cauchemars de l'abonné en butte à la désinvolture de fonctionnaires protégés par l'inébranlable monopole de leur Régie publique sont enfin tombés dans les oubliettes de l'histoire.

Le programme Fast de réduction des délais de raccordement a largement produit ses effets, les renseignements renseignent et il arrive enfin que les dérangements soient levés dans un délai raisonnable.

Non sans quelques aberrations. Pas question par exemple d'obtenir plus de trois renseignements à la fois au service du même nom. Quant aux dérangements, toute levée opérée en dehors des heures normales de bureau est facturée au prix fort (plusieurs milliers de francs) à l'abonné même si,

comme c'est la plupart du temps le cas, la coupure est le fait de Belgacom.

L'épineux problème des délais de raccordement est pour sa part en voie d'amélioration sensible. Fin 1993, 30% des demandes sont satisfaites dans les cinq jours et 90% endéans le mois. Quand on sait d'où l'on vient... En deux ans, la masse des raccordements en attente est passée de plus de 50.000 à moins de 9.000 demandes insatisfaites!

La vitrine et ses coulisses...

Les tours infernales

- Ne faudrait-il pas envisager un jour le regroupement de tous nos services administratifs bruxellois dans un lieu unique?

A la question pertinente posée par un administrateur en séance du conseil le 30 juin 1992, Bessel Kok répond sans hésiter:

- Cela fait effectivement plusieurs années que la RTT recherche une solution structurelle pour l'hébergement centralisé de ses différents services. Nous pourrions soit acheter un bâtiment existant, soit chercher un terrain pour bâtir. Louis Eggermont est d'ailleurs chargé de rechercher des terrains si possible dans le quartier Nord.

Commentaire de Serge Vilain

- Soyez tout de même prudents, vu l'état actuel du marché immobilier bruxellois...

L'administration centrale de Belgacom se sent à l'étroit? Rien d'étonnant: les quelque 5.000 à 6.000 salariés bruxellois de l'entreprise sont disséminés aux quatre coins de la capitale où ils occupent pas moins de dix bâtiments différents, sur une superficie totale de 90.000 m². Les services d'Eggermont considèrent qu'il leur en faudrait au bas mot 100 à 120.000.

D'autre part, si une grande partie de ce parc immobilier appartient à Belgacom,

certains bureaux sont également loués. Coût annuel de ces locations: 200 millions de francs dont la moitié pour les trois étages loués depuis mai 1992 dans la luxueuse tour Eurocler pour les seuls organes de direction et les services qui en dépendent directement! Quant à l'édifice art déco de la rue des Palais, siège de la RTT depuis quarante ans, le moins qu'on puisse dire est qu'il est passablement vétuste et démodé. Sa simple rénovation coûterait au bas mot un demi milliard.

Six mois plus tard, le 15 décembre 1993, Louis Eggermont présente au conseil d'administration une note dans laquelle il défend l'impérieuse nécessité de dénicher un nouveau siège pour regrouper les services bruxellois. Selon l'administrateur directeur responsable de l'immobilier et de la logistique, "l'administration centrale d'une entreprise moderne et progressiste comme Belgacom mérite sans aucun doute d'être logée dans un bâtiment neuf, contemporain, plein de classe et représentatif". Un

immeuble qui devrait idéalement être situé à proximité de la gare du Nord, précise-t-il, dès lors que la majorité des membres du personnel travaillant à Bruxelles sont des navetteurs et que les bâtiments actuels de Belgacom, dont la tour TBR (circonscription bruxelloise) se concentrent dans ce quartier.

Plusieurs possibilités existent effectivement dans l'Espace Nord. La plupart ne peuvent malheureusement convenir: ce sont des "promotions immobilières" (des projets spéculatifs). Or la loi interdit à une entreprise publique de jouer les promoteurs. Belgacom n'a donc que deux alternatives: soit acheter un terrain nu et y faire construire pour satisfaire ses besoins propres, soit acquérir un bâtiment "clé sur porte". Eggermont propose donc d'examiner les solutions qui répondent à l'une de ces deux possibilités.

Cette fois, Serge Vilain a changé d'avis. Loin de recommander la prudence, il presse le comité de direction d'accélérer les choses.

Car selon le président de la SRIB - propriétaire d'un parc important de bureaux à Bruxelles - le marché immobilier pourrait connaître sous peu une évolution à la hausse. Six mois plus tôt, il affirmait le contraire! Il est vrai qu'entretemps a eu lieu le sommet européen d'Edimbourg où fut prise la décision de fixer définitivement les sessions du Parlement européen à Bruxelles. De quoi donner un petit coup de pouce à l'immobilier de bureau bruxellois.

C'est donc fort de cette conviction que le conseil du 15 décembre décide à l'unanimité d'accepter, d'une part, le principe du regroupement des différents services de l'administration centrale et d'autre part de mandater le comité de direction pour examiner et négocier les différentes opportunités existantes.

Il ne lui faudra pas longtemps. Moins de deux mois plus tard, le 9 février 1993, Louis Eggermont présente au CA une proposition concrète.

L'objet de sa convoitise : deux tours jumelles en voie d'achèvement au coeur du quartier Nord. Vingt-cinq étages, imposantes, brillantes de verre et d'acier. L'immeuble est baptisé Pleiad du nom de son promoteur, le groupe suédois Pleiad Real Estate AB qui regroupe plusieurs gros institutionnels comme le constructeur Volvo, l'assureur Wasa et la banque Nordbanken. On savait depuis plusieurs semaines que le propriétaire cherchait acquéreur, en vain. Pas de promoteur belge directement impliqué dans l'opération. Apparemment.

Dans la note préparée à l'intention du CA, Eggermont énumère vaguement quelques autres possibilités qui ne retiennent manifestement pas son intérêt. Seule l'hypothèse Pleiad a été examinée en profondeur dans le court laps de temps qui s'est écoulé depuis le 15 décembre.

"Situation unique, à proximité immédiate de la gare du Nord et de la tour TBR. Parfait

d'un point de vue volume et correspondance aux exigences", précise le gestionnaire du dossier. Sans parler de l'impressionnante majesté des deux petites soeurs du WTC new-yorkais. Le gros œuvre est achevé, la finition bien avancée, l'immeuble doit être terminé pour le 1er août. Surface disponible: 97.000 m² de bureaux, 9.000 m² de plain-pied au rez-de-chaussée et 37.000 m² souterrains comptant 800 places de parking. Superbe opportunité. L'occasion de frapper un grand coup médiatique et de redorer l'image de marque de Belgacom. Tout le comité de direction en est convaincu. Surtout Bessel Kok dont on connaît le goût pour les grandes opérations immobilières un brin mégalomanes.

De nombreuses études techniques ont été rondement mais soigneusement menées, soit par des bureaux spécialisés (ergonomie, qualité), soit par les services internes de Belgacom (sécurité et hygiène, conditionnement de l'air, équipement électrique...). Le colonel Van Gompel,

autorité bien connue des Bruxellois en matière de prévention des incendies, a également donné son feu vert.

Reste le prix.

Les Suédois demandaient initialement 13,715 milliards de francs mais semblent disposés à négocier.

Pour plus de sûreté, deux études complémentaires ont été commandées, l'une par Eggermont au Comité d'acquisition (instance publique dépendant du ministère des Finances et chargée d'assister l'Etat dans ses transactions immobilières), l'autre par Kok à un groupe d'experts indépendants fin connaisseurs du quartier Nord. Parmi eux, le promoteur Patrick De Pauw et l'architecte limbourgeois Jaspers.

Les deux évaluations concordent: la première chiffre à 12,75 et la seconde à 12,842 milliards de francs la valeur des tours Pleiad. Les experts prennent en outre le soin de préciser qu'ils considèrent la situation

financière du vendeur comme solide et sont donc d'avis que "le moment est propice pour entreprendre des négociations".

En fait, ces négociations ont déjà été partiellement menées. Dès la fin décembre, le Comité d'acquisition a entamé une première phase de discussions au nom de Belgacom et est parvenu à ramener le prix à 12,65 milliards, une partie des travaux d'achèvement du rez de chaussée prévus par le propriétaire pour 110 millions étant abandonnée. Le dernier prix proposé équivaut donc à une réduction nette de 955 millions de francs. A ce prix-là précise Eggermont, "le Comité d'acquisition nous certifie qu'il est convaincu, au vu des données en sa possession, que Pleiad subit déjà une perte financière sur l'ensemble de l'opération et que leurs concessions peuvent uniquement être interprétées comme un moyen d'éviter des pertes plus importantes encore en cas d'échec des négociations".

Louis Eggermont n'en mène pas moins un deuxième round de pourparlers, assisté cette fois de Bessel Kok qui commence à s'intéresser de près au dossier - même s'il affirme aujourd'hui que "Pleiad, c'est 100% Eggermont"! Nouveau succès: les Suédois descendent à 12,5 milliards. Cette fois, cela commence à ressembler à une véritable aubaine. Eggermont pense pourtant que l'on pourrait obtenir mieux encore, mais Kok arrête les frais et, selon certains témoins, signerait même une lettre d'intention.

Tel sera donc le montant défendu au CA le 9 février. "D'ores et déjà, commente la note signée Kok et présentée par Eggermont, nous considérons ce prix comme un résultat très avantageux dépassant l'attente de nombreux experts et avec lequel l'achat peut être proposé". 12,5 milliards pour 106.000 m² de surface utile, cela donne un m² à 118.000 francs.

Eggermont affiche cependant l'intention d'entreprendre une dernière tentative de

diminuer l'ardoise, ce qui n'empêche pas le comité de direction de demander l'accord du conseil pour l'achat du complexe Pleiad aux conditions mentionnées.

Vu la façon dont sont présentées les choses, on pourrait penser que le conseil est enthousiaste; il n'en est rien.

Certains administrateurs considèrent comme Frans Kuypers que compte tenu de la récession du marché - 1993 est effectivement une année noire pour l'immobilier de bureau à Bruxelles, la demande étant plus de deux fois inférieure à celle du pic atteint en 1990 -, un prix plus avantageux encore pourrait être obtenu.

D'autres regrettent que les solutions alternatives n'aient pas été mieux explorées. Francine Wachstock et Robert Dethier réclament une étude comparative plus fouillée.

Kok ne veut rien entendre et plaide pour une décision de principe immédiate. "C'est

une opportunité à prendre ou à laisser rapidement", argue-t-il. Eggermont ajoute que "selon ses informations, le vendeur voudrait pouvoir vendre le complexe pour le la mai 1993 au plus tard".

Ils obtiendront gain de cause. De justesse.

Par 10 voix pour, 2 contre et 6 abstentions, le CA donne son accord pour l'achat des tours Pleiad aux conditions précédemment décrites.

C'est Serge Vilain qui fait la différence: selon plusieurs autres administrateurs, il aurait défendu le dossier avec acharnement. Il est vrai qu'il était important pour le patron de la SRIB d'obtenir la fixation définitive de Belgacom à Bruxelles, alors que des rumeurs faisaient état de certaines velléités flamandes de pousser l'entreprise... vers Vilvorde, la commune de Jean-Luc Dehaene. Autre aspect important pour la

SRIB : le soutien aux prix du marché qu'une telle opération ne manquerait pas d'apporter.

De nombreux observateurs trouvent quand même incroyable qu'un dossier d'une telle importance soit passé aussi rapidement au conseil. C'est d'autant plus troublant que lorsque la décision est prise, Kok, pourtant en charge des finances, s'avère incapable de présenter un plan financier cohérent pour l'acquisition de l'immeuble!

Huit jours plus tard, Eggermont et Kok annoncent au CA la conclusion du marché au prix définitif... de 11,970 milliards de francs. Soit 500 millions et des poussières de mieux que prévu. Comme ça. Cadeau.

Un très beau succès.

Qui soulève tout de même plusieurs questions.

Pourquoi les Suédois ont-ils si rapidement revu leurs prétentions à la

baisse? Est-ce réellement pour Belgacom une si bonne affaire?

Voici ce qu'écrit quelques jours après l'annonce de la transaction le magazine Tendances dans sa rubrique spécialisée consacrée à l'immobilier où il estime le prix de revient du complexe à 9 milliards de francs

"Il nous paraît faux de dire, comme certains journaux l'ont suggéré, que Pleiad se déferait de son immeuble quasiment à son prix de revient pour se débarrasser du risque qu'il comporte. Le groupe suédois est puissant, sa situation financière est saine et l'immeuble n'est pas encore achevé. Dans ces conditions, il n'y avait pas de raisons pour que Pleiad vende déjà l'immeuble sans prendre son bénéfice. Il a sans doute fait des concessions mais pas plus".

Les évaluations commandées par Belgacom reflétaient-elles la réalité du marché? Il faut savoir à ce sujet que selon

toutes les études statistiques publiées par les grands courtiers de la place, 1993 représente la plus mauvaise année depuis 1985 pour l'immobilier de bureau bruxellois. La demande y a baissé pratiquement de moitié par rapport à l'année précédente. La mise sur le marché d'un bâtiment de cette taille ne pouvait dès lors pas plus mal tomber.

Tendances, toujours

"Si les deux gigantesques tours n'avaient pas trouvé un occupant pour leur totalité, elles auraient dû être louées une par une ou même, pire, par morceaux d'un ou plusieurs étages. Or, la mise sur le marché d'un stock aussi important de bureaux aurait accru considérablement le taux de vacance du marché bruxellois (déjà en hausse depuis un an) et empêché la commercialisation de bon nombre d'autres immeubles disponibles. En outre, si pour louer leurs bureaux, les Suédois avaient, au bout d'un certain temps, décidé de les brader, les prix et les loyers bruxellois seraient entrés dans une spirale de

baisse qui aurait pu conduire la capitale vers une crise immobilière comparable à celles de Londres et Paris. Bref, tous les promoteurs, investisseurs, agents immobiliers qui ont (ou auront dans un avenir proche) un ou plusieurs immeubles à commercialiser ont poussé un grand ouf de soulagement".

Il est donc pour le moins curieux de constater que l'un des experts sur lesquels Belgacom s'appuie pour estimer la valeur du bien n'est autre que le plus gros promoteur du quartier Nord, Patrick De Pauw. Obtenir de Belgacom qu'elle fixe définitivement ses quartiers dans l'Espace Nord permettait à ce dernier de voir se réaliser le vieux rêve de son père, imaginé dans les années soixante: faire du périmètre le "Manhattan de Bruxelles". Pourquoi s'être adressé à Patrick De Pauw? Parce que Kok le connaît bien: il faut se souvenir que dans les années 70, Swift a vécu cinq ans juste en face, dans l'une des tours du WTC. Celle où la famille

De Pauw, qui en était le promoteur, avait ses bureaux.

Si l'on veut bien admettre que les Suédois sont malgré tout pressés de vendre, de crainte que la valeur de leur bien ne s'amenuise encore, pourquoi Belgacom est-elle pour sa part si pressée d'acheter? Louis Eggermont a longtemps fait courir le bruit que, si Kok n'avait pas brutalement mis fin aux négociations, il se serait fait fort de pousser les vendeurs dans leurs derniers retranchements pour obtenir une réduction encore plus substantielle. Il apparaîtrait en effet clairement que le prix de base (13,75 milliards) demandé par les Suédois ne reposait sur rien. En outre, le prix de 113.000 francs le ml finalement payé en mars 1993 (date de signature de l'acte de vente) par Belgacom rejoint les prix les plus élevés obtenus au coeur de Bruxelles pour de beaucoup plus petites surfaces de bureaux... fin 1994, année où la demande a doublé par rapport à 1993! Et même quadruplé si l'on exclut l'acquisition des

tours Pleiad qui a représenté à elle seule plus de la moitié de la surface vendue ou louée à Bruxelles cette année-là. A en croire du moins les chiffres publiés par le courtier leader du marché, Jones Lang Wootton cité par *Faxtuel*. Il s'agirait même de la plus grosse transaction immobilière spéculative de tous les temps à Bruxelles, si l'on excepte bien sûr le "Caprice des Dieux" du Parlement européen au quartier Léopold, qui n'était pas encore achevé à l'époque. On peut donc dire que Belgacom a "fait" le marché en 1993. Et n'est pas étrangère à la relance intervenue l'année suivante.

Y avait-il dès lors vraiment urgence pour Belgacom au point de vouloir à tout prix prendre une décision dès le 9 février? Pas la moindre, en réalité. Kok affirmera plus tard que la seule chose qui comptait pour lui, c'était de "faire le deal". Pour l'image de marque de Belgacom. Plusieurs administrateurs témoignent en tous cas que l'administrateur délégué a mis le conseil sous une telle pression - affirmant même,

semble-t-il, que le conseil d'administration des Suédois devait se réunir le lendemain et que, faute d'un engagement de Belgacom, il pourrait revenir sur sa position - qu'il aurait semblé coupable à plusieurs de ses membres de ne pas trancher. D'autant qu'à l'époque, aucun n'avait la moindre raison de mettre en doute les assertions des deux promoteurs du dossier.

Ce n'est pourtant pas tout. Il y a, d'une certaine façon, plus grave encore les fameux aménagements effectués par la suite dans les deux tours. Antenne faîtière de 50 mètres, passerelle suspendue à 80 mètres du sol, ascenseurs panoramiques... Bofill est presque battu!

Le 9 février, le document présenté au conseil suggère également d'entreprendre certains travaux d'aménagements jugés nécessaires pour adapter les deux tours à leur occupation par une entreprise unique. L'immeuble a en effet été conçu à l'origine pour être occupé par plateaux vendus ou

loués à plusieurs sociétés différentes. Alors que Belgacom entend y installer plus de 3.000 personnes qui devront aller et venir entre les tours et les étages. Il manque par ailleurs un véritable restaurant d'entreprise, de grandes salles de réunions, etc.

Des adaptations sont donc prévues. Qui les a déterminées? L'architecte Jaspers, qui siégeait dans la commission d'experts déjà évoquée et qui prendra effectivement en charge, par la suite, la conduite des travaux débutant finalement dans le courant de 1994.

Les propositions de monsieur Jaspers devraient avoir de quoi choquer tout mandataire public soucieux des deniers de la collectivité. Elles sont pourtant fidèlement transcrites par Bessel Kok et Louis Eggermont dans la note - confidentielle - présentée au CA:

"Nous aurions également l'intention, écrivent-ils, dans chacune des deux tours, d'aménager les quatre derniers étages en

niveau de direction. La communication interne devrait pouvoir être améliorée grâce à une galerie [passerelle] haute de deux étages reliant le comité de direction au conseil d'administration. Dans la première tour siègerait le conseil, dans la seconde le comité. L'étage situé au-dessus du CD serait aménagé en restaurant VIP ainsi qu'en salles de réunions communes. Un escalier ouvert peut-être prévu entre les étages afin de simplifier la communication. Quatre plateaux sont réservés à d'éventuelles extensions des fonctions de direction.

"Les 2 x 4 niveaux de direction bénéficieront d'une finition de haut standing.

"L'architecte propose en outre d'installer deux ascenseurs panoramiques contre l'un des bâtiments. Ceux-ci garantiront l'accès immédiat des membres de la direction et de leurs visiteurs éventuels à leurs étages, à partir de leurs places de parking réservées".

Au total, les auteurs du document estiment l'ensemble des travaux "d'adaptation" à environ 1,6 milliard de francs, "honoraires non compris" - ils s'élèvent en moyenne pour ce type de chantier à 3% du montant total, soit une cinquantaine de millions.

Une partie de ces travaux sont manifestement nécessaires à l'aménagement normal des tours. C'est moins évident pour d'autres. Epinglons seulement les 120 millions estimés pour la galerie suspendue, 215 millions pour les ascenseurs panoramiques et 35 millions pour la structure avec antenne que l'architecte propose d'installer sur l'une des tours "afin de doter le bâtiment d'une identité visuelle directement reconnaissable".

Certains administrateurs tels Frans Kuypers, Jo Robrechts ou Benoît Remiche trouvent ces suggestions exagérées. Et demandent donc au CD de revoir sa copie.

Ce sera fait.

Cinq mois plus tard, Bessel Kok soumet au CA une nouvelle proposition relative aux travaux d'aménagements. La finition proposée pour les étages de la direction ne sera plus "luxueuse" mais d'un "standing représentatif acceptable". Les ascenseurs ne seront plus panoramiques mais seulement extérieurs. Ils sont censés améliorer de 30% la circulation verticale. Economie: 35 millions. La passerelle et la "tour antenne" restent cependant d'actualité. Et le budget global, compte tenu des nombreux autres aménagements intérieurs, n'est en rien modifié. Cette fois, le conseil accepte sans sourciller sur le coup de 23 heures, en fin de séance du 13 juillet 1993. Quand tout le monde est trop épuisé pour discuter. Malgré les montants en jeu.

Un an et demi plus tard, alors que tous ces travaux pour le moins somptueux sont en voie d'achèvement, plusieurs articles de presse osent stigmatiser la "folie des

grandeurs" qui s'est emparée des dirigeants de Belgacom. Petit extrait du *Soir Illustré*, dont le journaliste Philippe Brewaeys est allé se promener dans les tours

"Le constat est effarant: les travaux destinés à améliorer le confort de la haute direction se chiffrent en centaines de millions. Ils sont totalement inutiles.

"Premier élément, les deux ascenseurs extérieurs construits le long de la façade du bâtiment et destinés à permettre aux membres de la haute direction et à leurs invités de marque d'atteindre immédiatement les étages de la direction sans avoir à se frotter au vulgum pecus depuis le parking VIP ou l'entrée principale. Comme la façade n'avait pas été conçue pour supporter un tel poids, il a fallu déshabiller le bâtiment pour le renforcer (...). A la sortie des ascenseurs, on a démoli un bon tiers d'étage pour pouvoir installer un escalier monumental. (...)

"Pour éviter toute susceptibilité quant à une éventuelle suprématie géographique (...), les deux organes de direction ont été installés aux mêmes étages. Mais dans deux tours différentes! (...) On a donc décidé d'installer une passerelle entre les deux bâtiments. Une véritable prouesse technique puisqu'on est à 80 mètres du sol, entre deux bâtiments qui bougent de manière différente en fonction du vent. (...)

"Les bureaux [de la haute direction] étaient prêts à être occupés, mais ce n'était manifestement pas au goût des nouveaux propriétaires. Le hall de l'étage prévu pour Bessel Kok était recouvert de marbre de Carrare. Il n'en subsiste rien. Les toilettes de la haute direction, mieux conçues que les salles de bains de la plupart des Belges, ont été pulvérisées. Pas assez luxueuses. (...) Pour ne pas parler des câbles de chauffage sectionnés, des filtres à air bousillés..."

Etcaetera.

Et dire que les pauvres dirigeants, remerciés avant l'achèvement des travaux, n'en profiteront même pas!

Et dire que le ministre Elio Di Rupo se soucie uniquement du coût des nombreux audits commandés par ailleurs par le conseil d'administration! Dans le communiqué de presse - dont les termes ont été dictés par l'architecte Jaspers - que Belgacom a jugé utile de publier "de toute urgence" le 14 décembre 1994, en réaction "aux informations erronées dans la presse", on peut lire que "tous les travaux d'adaptation et de finition ont été strictement exécutés dans le cadre du montant approuvé par le conseil d'administration qui s'élevait à 1,6 milliard".

Alors pourquoi le montant cité dans le même communiqué pour la réalisation des ascenseurs extérieurs et de la structure d'antenne atteint-il 290 millions? Cela ne correspond pas au montant approuvé par le conseil, qui était, rappelons-le, de 215 millions.

Où est donc la vérité? Sans doute est-elle plus noire encore.

De nombreuses rumeurs circulent à propos de ce "marché immobilier du siècle". On évoque des commissions occultes qui auraient été versées tant dans le cadre de l'achat des tours que des travaux d'aménagement. On cite volontiers certains individus - que l'absence de preuves formelle nous interdit de mentionner ici - et partis politiques: le CVP, le PS*... Mais ce ne sont que des rumeurs. Comme il en existe tant à propos des grands marchés immobiliers...

Des marchés comme Belgacom en a vu d'autres. Certes de moindre importance, mais chaque transaction porte tout de même sur plusieurs dizaines ou centaines de millions de francs.

430 millions pour l'acquisition d'un nouveau bâtiment pour la circonscription de Charleroi, le 9 février 1993;

570 millions pour la construction d'un nouveau bâtiment pour la circonscription de Mons, le 22 juin 1993;

55 millions pour l'achat du complexe Martini, rue Edmond Picard à Bruxelles, le 16 novembre 1993;

86 millions pour l'achat d'un terrain et 487 millions pour la construction d'un nouvel immeuble pour la circonscription de Hasselt, le 18 janvier 1994; 35 millions par an pour la location d'une partie du "Italy Building" à Anvers, décidée le 13 décembre 1994.

Et d'autres encore.

Bien entendu, l'acquisition des tours Pleiad libère à Bruxelles une importante surface que Belgacom entend vendre ou louer. Il y en aurait là pour plusieurs milliards. Deux ans après l'achat des tours, aucune cession n'a pourtant encore été négociée.

Dans son planning 1994-1995, la responsable de l'audit interne, Pascaline Dubois, avait prévu d'analyser en profondeur la gestion immobilière de Belgacom et en particulier les marchés relatifs aux Belgacom Towers.

Elle n'en a pas eu l'occasion.

Le conseil d'administration dont elle dépendait a été "démissionné" fin 1994 par le gouvernement avant qu'elle ait pu entreprendre ses investigations.

Ceci explique peut-être cela...

Sauf que si tel est le cas, le gouvernement en sera pour ses frais. Dès son entrée en fonction le 1er février 1995, John Goossens, le successeur de Bessel Kok, a chargé Pascaline Dubois de reprendre le fil de ses investigations. Elles n'étaient pas encore bouclées au moment de mettre un point final à cet ouvrage. Mais elles semblaient déjà révéler biens des anomalies, tant au niveau des montants déboursés que

des procédures de sélection de certains entrepreneurs et prestataires de travaux d'aménagement. Tant dans le cadre des marchés liés aux tours Pleiad que de ceux concernant d'autres sièges de circonscriptions. Celui de Mons par exemple...

5. Pour une poignée de mandats

11.000 francs bruts par mois, 5.000 F pour frais de représentation et 6.000 F pour frais de déplacement. Et encore doivent-ils être justifiés.

Tels sont les forfaits mensuels dévolus aux administrateurs des entreprises publiques belges en 1992. Dans le privé, ce que l'on appelle les "jetons de présence" des grands capitaines d'industrie siégeant tout au plus trois ou quatre fois l'an aux conseils d'administration des principales entreprises du pays atteint régulièrement plusieurs millions de francs par an!

Comparaison n'est pas raison.

On peut néanmoins concevoir qu'au rythme de croisière très rapidement atteint par les réunions du CA de Belgacom - jusque trois séances par mois, notamment entre la fin 1992 et la mi-93! - certains de ses membres s'estiment quelque peu lésés.

En particulier ceux qui sont occupés à temps plein dans le secteur privé - Van Impe, Colson, Robrechts, Kuypers, Wachstock... - et sont contraints à prendre congé plusieurs fois par mois pour piloter Belgacom souvent jusque tard dans la nuit. Sans compter les heures passées à éplucher les dossiers. Certes, tous ne sont pas aussi assidus; mais contrairement à ce que semble penser l'actionnaire, ils refusent de considérer le conseil comme une chambre d'entérinement des décisions prises en dehors de ce cénacle. Bref, non seulement ils travaillent, mais ils estiment porter aussi une lourde responsabilité: n'est-ce pas le CA qui imprime et gouverne la stratégie de cette entreprise de 26.000 personnes engagée dans une profonde mutation?

Champagne, caviar et terrassiers

Marcel Colla n'entendait pas déroger à la règle en vigueur dans les autres entreprises publiques. Raison pour laquelle le nouveau CA de Belgacom a patiemment attendu son

successeur pour régulariser sa situation financière. Il faut être de bon compte: ce n'était pas la préoccupation majeure des administrateurs ordinaires qui ont dès lors laissé traîner les choses durant plusieurs mois. Leur président, Benoît Remiche, ne s'en est pas beaucoup préoccupé non plus, plus pressé de régler son propre statut que celui de ses collègues. Faute d'émoluments, le conseil se contente dans un premier temps d'octroyer à partir de mars 1992 à chacun de ses membres une ligne téléphonique privée, un mobilophone et un télécopieur - les administrateurs de la Sabena disposent bien d'un libre parcours, et certains en profitent allègrement!... -, ainsi qu'un forfait annuel provisoire de 100.000 francs pour leurs frais de représentation. Pour ce qui concerne leur statut pécuniaire proprement dit, il adresse une demande de règlement au ministre de tutelle qui entre le même mois en fonction, le socialiste Guy Coëme.

Pas de réponse. Silence radio pendant des mois.

Le sujet n'atterrit une deuxième fois sur la table du CA que longtemps après, très précisément le 15 décembre 1992. Introduit par une vive polémique qui s'engage entre Johny Van Steen et le président Remiche. Le premier - à propos duquel il faut rappeler qu'il était membre de la "commission des rémunérations" chargée de négocier le statut du président, de l'administrateur délégué et des administrateurs-directeurs début 1992 - interroge le second sur les indemnités qu'il percevait. Car Remiche est bien le seul à toucher quelque chose.

Remiche précise qu'une convention a été négociée avec Guy Coëme "à l'époque où il était le ministre gestionnaire de la RTT" (soit avant l'entrée en vigueur du contrat de gestion et la transformation de la RTT en Belgacom, intervenues le 4 septembre précédent), convention établie "en concertation avec le ministre, son chef de cabinet Jean-Louis Stalport et Bessel Kok", mais signée par les seuls Kok (au nom du CD) et Vilain (au nom du CA). Ni par Jean-

François Escarmelle, ni par Johny Van Steen, tous deux membres de la commission des rémunérations qui ne s'est en réalité occupée que du statut des administrateurs-directeurs. Quant à Bessel Kok, il tient à préciser qu'il n'a signé le document "que pour permettre au service compétent d'ordonner les dépenses" qui y sont liées. D'autant plus facilement que la convention "ne prévoit pas un plein-temps" pour le président. Pour le reste, les aspects financiers de l'accord ne l'intéressent pas.

Plus étrange encore est la position du ministre de tutelle.

Ce dernier a effectivement donné son feu vert en mai 1992 à Remiche pour la signature d'une convention prévoyant une rémunération mensuelle nette de 120.000 FB - soit entre 2 et 2,5 millions brut par an, et non pas 1,8 million comme Remiche l'a toujours laissé entendre. Pas mal, pour un mi-temps. Mieux: Guy Coëme était persuadé qu'il entérinait de la sorte un accord existant

entre "le président du conseil et les membres de son conseil" - dicit son chef de cabinet. Ce n'était évidemment pas le cas. Kok et Vilain mis à part, aucun membre ni du CA ni du CD n'en étaient informés!

Le houleux débat engagé le 15 décembre sur ce thème tournera court... en l'absence de Serge Vilain, opportunément arrivé très en retard au conseil. On décide finalement de reprendre la discussion la semaine suivante, cette fois plus globalement sur la question du statut de l'ensemble des administrateurs, toujours pas réglée dans l'intervalle. Ils sont alors en fonction depuis près d'un an!

Une semaine plus tard, le 22 décembre, le commissaire du gouvernement Roger De Borger, d'ordinaire muet comme la carpe, lit en séance une note transmise par le cabinet Coëme. Celle-ci réitère l'intention du ministre de soumettre les administrateurs des quatre EPA à un statut identique. Soit 11.000 F de rémunération et 11.000 F de frais par mois. Point final!

A propos du président, la note précise que ceux des autres entreprises publiques perçoivent une rémunération mensuelle brute de 67.000 F et les mêmes indemnités que les autres administrateurs, soit 11.000 F supplémentaires. Moitié moins que leur collègue de Belgacom. Bon prince, le ministre n'entend cependant pas revenir sur la convention particulière signée pour Benoît Remiche, estimant que sa fonction "implique une réelle présence dans l'entreprise" et qu'il est opportun de lui prévoir "une rémunération convenable".

Incidemment, Guy Coëme rappelle aussi que la fixation du statut des membres du conseil d'administration est "une compétence exclusive du Roi" (arrêté royal délibéré en conseil des ministres). Autrement dit: "vous n'avez aucune compétence de décision en la matière".

Le CA ne l'entend pas de cette oreille.

Les propositions préalablement formulées pour eux et présentées ce jour-là par Kok et Remiche sont nettement plus généreuses. Outre les divers avantages en nature déjà mentionnés, elles prévoient une rémunération mensuelle de 25.000 F (indexés) pour chaque administrateur à compter du 5 octobre 1991 et une enveloppe forfaitaire de 30.000 F par mois pour les frais de déplacement et de représentation.

Plus, le cas échéant, la couverture des "frais extraordinaires exposés par les membres [du CA] en liaison directe avec l'exercice de leur mandat tels que, par exemple, les cours de langue (sic!), les formations diverses et les voyages d'études". Le tout à travers un système dont la gestion "doit être confiée à un comptable extraordinaire afin de concilier l'extrême rigueur qui est requise et la confidentialité du mécanisme".

Plus la prise en charge des "frais d'étude, de consultance et d'expertise au profit du

conseil d'administration". Indépendamment, bien sûr, de toutes les études menées pour compte du comité de direction et de ses membres.

Au total, le CA estime devoir disposer, pour ses seuls frais de fonctionnement, d'une enveloppe annuelle équivalant à 1/1000e du chiffre d'affaires de Belgacom, soit minimum 10 millions de francs.

Commentaire d'un membre du cabinet de Guy Coëme informé de ces prétentions: "à ce prix-là, le champagne au premier conseil d'administration de 1993 sera de très grande qualité!" Il faut dire qu'à la même époque, Georges Wanet est allé raconter à Philippe Busquin, le président du parti de Coëme, que l'on servait du caviar dans les réunions du CA... Busquin s'en serait étranglé!

C'est pourtant un autre socialiste qui trouve la parade pour passer outre les recommandations du ministre. Serge Vilain remarque en effet que le document présenté

par le commissaire du gouvernement ne revêt pas la signature de Guy Coëme mais seulement celles de ses deux chefs de cabinet, Jean-Louis Stalport et Marcel Verslippen. Le CA, estime Vilain, peut donc considérer que la note n'a aucun caractère contraignant.

Outre la rémunération (au sens strict) indiquée précédemment, le conseil décide dès lors à l'unanimité des membres présents (Van Steen et Colson sont excusés) d'allouer à chacun une indemnité forfaitaire de 45.000 F par mois. Il approuve également le principe d'un budget destiné "à la formation complémentaire" des administrateurs. Et l'enveloppe de 1/1000e du chiffre d'affaires pour ses (menus) frais de fonctionnement.

Benoît Remiche obtient également gain de cause en ce qui concerne son propre statut. Le CA accepte en effet de ratifier le contrat d'indépendant qui le lie à Belgacom aux termes pécuniaires évoqués plus haut. Mais il accepte aussi et surtout "de revoir

ladite convention à la lumière de l'évolution des travaux des organes de gestion", sur base d'une proposition à concerter entre Kok et Remiche.

Autrement dit, le principe d'une occupation à temps plein pour le président est désormais acquis. Le compromis entériné ultérieurement par les membres de la commission des rémunérations - qui est remise sur pied pour la cause, avec Kuypers en renfort et Remiche y siégeant à la fois comme juge et partie - portera sur des honoraires chiffrés à 7,5 millions par an à partir de 1993. Ce montant, auquel Van Steen s'oppose en commission, ne sera jamais communiqué aux autres membres du conseil d'administration.

Un mot du comité de direction, dont les membres sont restés totalement silencieux tout au long des débats relatifs au statut des administrateurs. Tous ont également voté pour la décision prise le 22 décembre. Ils n'avaient certes aucune raison particulière de

s'y opposer. Simplement, on découvrira plus tard qu'en tant qu'administrateurs-directeurs, ils se sont octroyés automatiquement les mêmes avantages que les autres membres du CA. En sus de leur propre rémunération, dont il faut rappeler qu'elle s'élève annuellement, hors avantages extra-légaux, à 10 millions pour Bessel Kok, 6,5 millions pour Georges Wanet et 5,6 millions pour les quatre autres.

Un peu gonflé de la part de mandataires publics...

Lorsqu'il s'en apercevra 18 mois plus tard, alors que la presse s'interroge par ailleurs sur des irrégularités de gestion mises à jour chez Belgacom Mobile et que le climat semble propice à rétablir une certaine rigueur, le ministre Elio Di Rupo exigera qu'ils remboursent la différence!

Quant à Guy Coëme, il a bien tenté de s'opposer à la décision prise le 22 décembre par le conseil d'administration de Belgacom.

Il le lui fait savoir le 19 janvier 1993 et convoque à cette occasion Kok et Remiche pour une entrevue sur ce thème.

L'entretien a lieu début février. Coëme se montre intraitable.

Pas forcément pour les raisons de principe que l'on est en droit d'imaginer. Le vice-Premier ministre, ministre des Communications et des Entreprises publiques notifie en effet aux dirigeants de Belgacom qu'il refuse de trancher la question du statut des administrateurs tant qu'une solution n'est pas dégagée pour trois problèmes pendants

1. le versement immédiat par Belgacom d'un forfait de 200 millions de francs pour la prise en charge des frais d'installation de l'Institut belge des Postes et des Télécommunications (IBPT) - organe de régulation et de contrôle prévu par la loi du 21 mars 1991 et dépendant du ministre de tutelle - alors même que ce montant avait

déjà été intégré dans une augmentation de la rente de monopole payée par Belgacom à l'Etat;

2. le règlement de la prise en charge des frais de télécommunication dans le cadre du déménagement du Berlaymont, le siège infesté d'amiante de la Commission européenne.

3. le recrutement de "certaines personnes" dont l'engagement par Belgacom avait été "promis mais non exécuté à ce jour".

Ces "personnes" ne seraient autres que 80 terrassiers de Waremmе, la commune dont Guy Coëme est aussi le bourgmestre! Auxquels il a promis du travail chez Belgacom.

On conçoit que certains administrateurs de Belgacom se déclarent "choqués" par l'attitude du ministre. Cela ne les empêche pas de déléguer au comité de direction la responsabilité de négocier cette question

directement avec lui. Il faut dire qu'une telle attitude est propre à pratiquement tous les ministres qui se sont succédés aux PTT dans les années 80!

Le 30 mars, le problème du statut des administrateurs n'étant toujours pas légalement réglé, pas plus que celui du financement par Belgacom de l'IBPT qui fait l'objet d'un véritable bras de fer avec le cabinet, le conseil charge Bessel Kok de mettre en oeuvre un système d'avances pour régulariser au moins provisoirement la situation des administrateurs. Avec paiement des arriérés, bien entendu. Il lui demande aussi de mettre à sa disposition un membre du personnel pour assister ceux du CA dans leurs démarches... visà-vis de l'administration fiscale!

Une semaine plus tard, Guy Coëme fait subitement savoir qu'il ne s'oppose plus aux décisions du conseil relatives au budget de l'exercice 1993 de Belgacom, dans lequel sont inscrites les dépenses liées au

fonctionnement du CA. Est-ce à dire que le ministre a entretemps obtenu satisfaction pour certaines de ses exigences? Apparemment.

Pour autant, il ne va pas jusqu'à ratifier explicitement les décisions propres au statut des administrateurs. Il laisse faire... pendant quelques mois jusqu'à ce qu'en décembre 1993, le gouvernement vote un arrêté royal fixant à 35.000 F par mois les indemnités des administrateurs ordinaires, tous frais compris.

Ils seront alors sommés de rembourser le trop perçu.

Chaises musicales

Est-ce par crainte de voir leur statut remis en cause que certains administrateurs ont voulu conforter leur position chez Belgacom? L'acharnement avec lequel plusieurs d'entre eux tentent, au cours du second semestre 1993, de se positionner

pour obtenir divers mandats dans les filiales de l'entreprise publique donne en tout cas froid dans le dos.

Une semaine après la réunion historique du 27 juillet 1993 au cours de laquelle le CA de Belgacom a sélectionné l'opérateur américain PacTel pour l'aider à développer son réseau GSM, les administrateurs sont une seconde fois rappelés de vacances - ceux, du moins, qui étaient partis en congé - le 3 août pour participer à une nouvelle séance extraordinaire relative à la mobilophonie. Il s'agit cette fois de déterminer la forme juridique la plus appropriée pour encadrer le partenariat entre Belgacom et PacTel. Faut-il rédiger un simple contrat de consultance? Constituer une association momentanée (qui est une forme d'entreprise)? Voire même établir une "société en voie de constitution"?

Dans tous les cas, quel type d'organe doit-on mettre en place pour gérer l'entité et

assurer l'interface entre celle-ci et sa maison mère?

On s'entend rapidement sur l'opportunité de constituer une association momentanée limitée au 31 décembre 1993, avec en point de mire l'objectif de créer la filiale proprement dite au 1er janvier 1994. Peter Drummond est confirmé, quant à lui, en tant que directeur général de "Belgacom Mobile"... à condition qu'il fasse la preuve de sa connaissance active d'au moins une des deux langues nationales.

Reste à savoir qui va le chaperonner.

Bessel Kok propose de constituer un organe qui préfigure l'organe définitif de la filiale. Une sorte de conseil d'administration provisoire et restreint, formé de trois membres représentant Belgacom (un Wallon, un Flamand et un Bruxellois) et d'un quatrième représentant PacTel.

Hilarité générale face à une telle naïveté. Et les équilibres politiques, alors? Un débat

s'engage. Le premier d'une longue série. Teinté d'emblée d'arrière-pensées politiques, mais pas seulement.

De calculs personnels aussi.

Plusieurs administrateurs se verraient en effet très bien siéger au conseil d'administration de la filiale. Un tel mandat complémentaire pourrait être générateur de revenus et défraiements supplémentaires et courir sur une période plus longue que la durée normale de leur mandat d'administrateur de Belgacom*. Ils ne formulent évidemment pas leurs ambitions de cette façon peu honorable...

En réalité, ce point avait été abordé pour la première fois, déjà, lors du fameux séminaire de Knokke, en mai 1993. Dès que le principe de création d'une filiale mobilo fut acquis. C'est Serge Vilain qui posa la question, non sans pertinence

- Dans la mesure où des représentants de Belgacom devront négocier avec le futur

partenaire, faut-il confier un mandat de négociation au groupe de travail mobilophonie ou désigner certains membres du conseil qui préfigureront les organes de gestion de la future filiale?

Réplique cinglante de Francine Wachstock, en substance

- Pas question de parler de cela dès à présent! Le problème des organes de gestion de la filiale ne se pose pas encore.

Personne ne comprit très bien pourquoi la mandataire SP était intervenue avec une telle véhémence. L'explication ne viendrait que beaucoup plus tard. Officiellement, le CA n'est ensuite plus saisi du problème avant l'été. Tout se passe en coulisses.

Le 3 août, à l'issue du débat qui pousse chacun dans ses derniers retranchements, Jean-François Escarmelle propose après concertation avec Remiche et Vilain un compromis diplomatique. Il suggère la constitution immédiate d'un conseil

d'administration comptant onze membres, dont huit représentant Belgacom et trois PacTel. Côté Belgacom, l'équilibre linguistique serait bien entendu respecté et l'on confierait en outre la présidence de la filiale à un néerlandophone et le poste d'administrateur délégué - que l'on créerait pour la cause, sans se préoccuper du double emploi éventuel avec le directeur général! - à un francophone. Ou l'inverse.

Le schéma proposé est le suivant:

- côté francophone: 2 administrateurs PS, 1 PSC et 1 PRL

- côté flamand: 1 CVP 1 SP, 1 VLD... et un accord à trouver sur le cas de la VU, le CVP ne pouvant admettre d'être moins bien représenté que le PS! Ça commence bien!

Seul Frans Kuypers - le représentant de la Volksunie, précisément, mais qui s'exprime en l'occurrence à titre personnel - s'interroge innocemment sur l'opportunité de désigner pratiquement tout le conseil

d'administration pour représenter la maison-mère dans sa filiale! Tous les autres ont l'air de trouver cela normal.

Quoi qu'il en soit, dès qu'il commence à être question de la répartition politique de ces huit mandats et, surtout, des fonctions de président et d'administrateur délégué, la discussion dégénère.

Elle vire carrément à la foire d'empoigne lorsqu'il s'agit de proposer des noms.

Les francophones semblent finalement s'accorder sur la désignation de messieurs Remiche, Vilain, Escarmelle et Colson.

Les néerlandophones voudraient bien nommer Robrechts et Pacolet (tous deux CVP), Wachstock et Van Impe, mais s'interrogent sur le cas Kuypers. Louis Eggermont en profite pour tenter un petit coup d'éclat en se positionnant à son tour, pourquoi pas comme président de la filiale, ce qui ne manque pas de sel quand on

connaît son point de vue sur la filialisation.
Peine perdue.

Le président Remiche prononce alors une première suspension de séance pour calmer les esprits.

Le sien en particulier: il perd plusieurs fois son sang froid, ce soir-là. Tape du poing sur la table, invective ses collègues...

Puis il revient en proposant de désigner dix membres.

Côté flamand, cela résoudrait le problème du CVP; côté francophone, cela permettrait, en offrant deux sièges au PSC, de ne pas devoir trancher... entre Remiche et Meunier, puisque la question s'était également posée.

Ce nouveau schéma ne rallie pas non plus les suffrages: les socialistes n'admettent pas qu'il y ait autant de mandataires PSC que PS!

C'est reparti pour un tour!

La séance s'achève le mercredi 4 août à 3h30 du matin. Elle laissera des traces indélébiles dans les esprits.

Malgré plusieurs suspensions destinées aux conciliabules à huis clos, le conseil n'est pas parvenu à trouver un accord. Non sans avoir battu des records de mesquinerie.

On a tout-de-même fini pas s'entendre sur deux points. D'une part, afin d'éviter d'éventuels conflits d'intérêts, les membres du comité de direction de Belgacom ne pourront pas être nommés dans les organes de la filiale. D'autre part, on en revient à la répartition 4-4, à charge pour les administrateurs flamands et leurs partis de se répartir leur quota de mandats. En réglant le sort de la VU.

Rebelote le 17 août. Nouvelle séance extraordinaire, nouvelle interruption de vacances pour certains avec rapatriement aux frais de la princesse. On fixe cette fois le

cadre précis des négociations à entreprendre avec PacTel sur la création de l'association momentanée et l'apport des deux partenaires, mais on ne trouve toujours pas d'accord sur la constitution des organes de gestion.

Les questions de personnes sont plus que jamais au coeur des débats.

Fort de l'appui de son parti, Serge Vilain tente de se réserver la présidence de Belgacom Mobile. Les socialistes flamands ne veulent pas en entendre parler. Ils accusent même Vilain de les avoir "trahis"! Est-ce à dire qu'un accord secret était intervenu entre socialistes francophones et néerlandophones? Non. Mais presque.

Aussi incroyable que cela puisse paraître, le SP a pensé un moment réserver la présidence de la filiale mobilo... à l'ancien ministre des PTT Marcel Colla, persuadé à l'époque que sa carrière politique était terminée*! Le même Colla qui, moins d'un

an auparavant, avait imposé à ses relais au sein de Belgacom de se battre pour empêcher toute filialisation de la mobilophonie! Une entrevue secrète aurait même eu lieu entre Vilain et Colla, au cours de laquelle le second aurait fait miroiter au premier une pléiade d'avantages financiers s'il se désistait à son profit. Vilain l'aurait laissé s'épancher sans se prononcer, ce qui expliquerait l'accusation de "trahison" lancée ensuite par ceux qui pensaient qu'il avait tacitement accepté.

C'était mal connaître Vilain.

Dont le CVP ne veut de toutes façons pas non plus. Arguant que la présidence de Belgacom est déjà francophone, le parti entend réserver celle de la filiale Mobile à un mandataire néerlandophone. A Jo Robrechts, pour être précis. Ce dernier étant par ailleurs administrateur délégué du groupe Meli, il ne pourrait cumuler une fonction équivalente chez Belgacom Mobile. Tandis qu'un siège de président...

Robrechts changera d'avis plus tard: lorsque Meli se séparera brutalement de lui, l'année suivante, il estimera soudain que tout compte fait, la fonction d'administrateur délégué de Belgacom Mobile pourrait parfaitement lui convenir! A quoi tiennent les ambitions personnelles...

Nouvel échec des tractations.

Faute d'accord, il est cependant clairement convenu qu'en l'absence de décision et en vertu du principe de continuité, les organes de gestion compétents de chaque partie continuent à exercer leurs prérogatives normales tant que la question n'est pas réglée.

En clair, cela signifie que le CA et le CD de Belgacom conservent vis-à-vis de Belgacom Mobile strictement les mêmes pouvoirs que vis-à-vis de sa maison-mère. E équipe Kok est donc chargée de la gestion opérationnelle de la mobilophonie sous le

contrôle du conseil d'administration et de son président Remiche.

En pratique, le comité de direction délèguera cette compétence au seul Bessel Kok. Grave erreur. Mais il ne le sait pas encore.

Dans les semaines qui suivent ce dramatique étalage, le sujet devient tabou. Tel administrateur y revient de temps à autre, mais il est aussitôt rabroué par ses collègues.

Le 9 novembre, Kuypers et Escarmelle sont malgré tout chargés d'instruire une nouvelle fois le dossier pour permettre au conseil d'en finir lors de sa dernière séance de décembre. Il serait effectivement du plus mauvais effet vis-à-vis du partenaire américain de procéder en janvier à la création de la filiale sans avoir pu trouver un accord sur la constitution de ses organes de gestion.

La problématique s'inscrit donc une ultime fois le 21 décembre 1993 à l'ordre du jour du conseil. Si des records de médiocrité avaient été battus par certains en août, il n'y a cette fois plus de mots pour décrire l'indécence dont ils feront preuve à la veille de Noël.

Mais il y a pire.

Les bas calculs politiques et les tristes appétits personnels manifestés à cette occasion ne se limitent plus au huis-clos du cénacle dont ils n'auraient pas dû sortir. Ils vont cette fois se répercuter sur l'entreprise elle-même, avec des conséquences dont on ne mesure pas encore aujourd'hui toute la gravité. Car un nouveau dossier stratégique est entretemps parvenu à maturité et aurait dû faire l'objet de discussions approfondies et sereines, sans interférences politiques ni personnelles. Que du contraire: il sera à son tour emporté dans la tourmente des tractations.

De quoi s'agit-il?

Des "Pages d'Or", les annuaires téléphoniques professionnels de Belgacom. Ils généraient jusque-là près de la moitié du bénéfice de l'entreprise publique, soit plus de quatre milliards de francs par an. Les interférences qui ont perturbé la gestion de ce dossier risquent de coûter plusieurs milliards à Belgacom au cours des années à venir. Et pas seulement à Belgacom.

Des bottins sous influence

A partir de la mi-1995, l'abonné belge au téléphone aura la désagréable surprise de recevoir tous ses annuaires en double exemplaire. Telle n'est pas la conséquence la moins paradoxale des décisions mal inspirées prises à l'automne 1993 par le conseil d'administration de Belgacom.

Pendant 25 ans et en particulier au cours de la décennie 1984-1994, les "Pages d'Or" ont représenté une véritable vache à lait pour

la RTT, puis pour Belgacom. L'entreprise publique n'éditait pas elle-même ses annuaires: elle en avait confié le soin à la société Promedia, filiale anversoise du géant américain ITT. En 1984, une nouvelle convention particulièrement avantageuse pour la Régie fut signée pour dix ans, aux termes de laquelle ITT Promedia s'engageait à éditer et distribuer chaque année jusqu'en 1994 l'annuaire officiel du téléphone (pages blanches) et l'annuaire professionnel et commercial (pages jaunes). Ce dernier étant générateur de revenus d'autant plus substantiels que l'activité était concédée en monopole à la firme anversoise*.

En échange, la convention prévoyait le paiement par ITT Promedia à la RTT d'un montant forfaitaire de 1,5 milliard de francs à la signature du contrat, puis d'indemnités annuelles équivalant à un pourcentage déterminé de son chiffre d'affaires sur les annuaires avec montants minimaux en croissance progressive. En dix ans, ce pourcentage est passé de 30% du chiffre

d'affaires en 1985/86 à 42,5% en 1994, générant un revenu annuel de 1,2 milliard au début pour la RTT à 4,260 milliards en 1994 pour Belgacom.

Cette année-là, cela a représenté plus du tiers du bénéfice annuel total de Belgacom. Ce qui n'a pas empêché Promedia de dégager encore un profit de 1,5 milliard tant l'activité était rentable.

Tout au long de ces dix années, la RTT Belgacom s'est contentée d'encaisser ses lourdes royalties sans lever le petit doigt. Un rêve. Qui devait avoir une fin.

L'échéance du contrat de concession étant fixée le 31 décembre 1994, il convenait de s'interroger dès 1993 sur la façon dont Belgacom allait aborder l'avenir de ce marché juteux - les bottins publiés telle année étant en effet confectionnés l'année précédente. A priori, les dirigeants de Belgacom n'avaient aucune raison de penser

qu'ITT Promedia accepterait de reconduire un contrat si contraignant.

Dès décembre 1992, les dirigeants anversoïses font pourtant le pas, invitant Baudouin Meunier, responsable des annuaires en tant que directeur du marketing et des services commerciaux, à visiter leurs installations. Deux mois plus tard, le comité de direction de Belgacom estime qu'il semble indiqué d'entamer des négociations avec Promedia, fut-ce pour mesurer jusqu'où leur concessionnaire est prêt à aller.

Pas bien loin, dans un premier temps.

Sur base des premières propositions formulées par John Buyse et Urbain Rynders, le directeur général et le président d'ITT Promedia, l'équipe de Georges Wanet calcule que les recettes annuelles de Belgacom ne dépasseront pas 2 milliards de francs au-delà de 1994. Promedia s'engage alors verbalement à payer à Belgacom 30% de son chiffre d'affaires (contre 42,5% en

1994) mais sans plus accepter de montant minimum (4,260 milliards en 1994, soit plus encore que les 42,5% prévus). Il faut préciser que compte tenu de l'évolution entretemps intervenue du droit européen en matière de libre concurrence, l'absence de base juridique à toute clause d'exclusivité donne à Promedia un avantage déterminant: en cas d'échec des négociations, la filiale belge du géant américain pourrait très bien décider d'éditer seule ses annuaires. Belgacom perdrait alors sa poule aux oeufs d'or.

Changement de cap en août 1993: on apprend alors que le ministre des Communications et des Entreprises publiques travaille à l'élaboration d'une nouvelle législation relative à la publication d'annuaires en Belgique. Il s'agit d'intégrer au droit belge les directives européennes en la matière. Craignant sans doute que les dispositions à venir ne s'avèrent trop contraignantes pour leur société - ou trop favorables à Belgacom, c'est selon -, les

dirigeants de Promedia tempèrent leurs velléités d'émancipation et cèdent progressivement aux exigences de Belgacom. Un dernier round de négociations, particulièrement tendu, s'engage dès le mois d'août, au terme duquel Meunier obtient satisfaction.

ITT Promedia accepte une formule combinant le versement d'une partie fixe (200 FB par adresse d'abonné livrée par Belgacom) et d'une partie variable (34% du chiffre d'affaires de l'éditeur), qui aboutit in fine à garantir grosso modo les 42,5% exigés par Baudouin Meunier. Et ce dans le cadre d'une convention à durée indéterminée avec préavis de deux ans. Donc pour minimum trois ans.

Bénéfice estimé pour l'opérateur public belge: 12 milliards de francs et des poussières entre 1995 et 1997.

Joli succès.

La proposition est immédiatement entérinée par l'ensemble du comité de direction de Belgacom et matérialisée dans une lettre d'intention (memorandum of understanding ou MoU) valable 45 jours et signée par ITT Promedia le 20 septembre - la veille du jour où est inscrit le dossier "Pages d'Or" à l'agenda du conseil d'administration de Belgacom.

Dès le 10 septembre, Kok et Meunier informent verbalement Benoît Remiche du résultat positif de la négociation. Le président s'en réjouit. Presque fortuitement pourtant, il s'interroge, au détour de la conversation, sur l'opportunité de rapatrier l'activité à l'intérieur de Belgacom, dans une structure de type filiale. Dans le cadre bien compris d'un accord avec Promedia, cela va de soi.

Ni Kok ni Meunier n'y prêtent une attention particulière.

D'où leur surprise lorsqu'ils se heurtent, le 21 septembre, à une levée de bouclier de la part du conseil d'administration face à leur proposition de reconduire le contrat de concession avec ITT Promedia.

Suite à la présentation par Baudouin Meunier d'un document distribué en séance et intitulé "Quelle stratégie au-delà du contrat Promedia 1984-1994?", l'administrateur directeur est soumis à un feu roulant de questions portant sur deux aspects essentiels

1. Pourquoi n'avoir pas approfondi les discussions avec d'autres partenaires potentiels que Promedia?

2. Est-il ou non opportun de créer une filiale autour de ce type de produits et services ?

Décision finale du CA - adoptée à l'unanimité: le CD est renvoyé à ses études, prié de dresser la liste (restreinte) des autres candidats éditeurs qui se sont fait connaître

et d'examiner la possibilité de création d'une filiale dont l'objet serait l'exploitation sous diverses formes des fichiers d'adresses des abonnés belges au téléphone et des services y relatifs.

Deux explications, pour mieux comprendre cette décision.

Primo, durant toute la période des négociations engagées entre Meunier et Promedia, plusieurs autres candidats à l'édition des annuaires - le plus souvent des consortiums formés d'éditeurs belges et d'opérateurs étrangers - ont entamé une intense activité de lobbying auprès des administrateurs de Belgacom pour leur présenter des solutions alternatives.

Secundo, qui dit nouvelle filiale dit nouveaux mandats à répartir entre les administrateurs - la question des mandats au CA de Belgacom Mobile n'étant par ailleurs toujours pas réglée. Bien entendu, nul ne fait

allusion à ce corollaire lors de la séance du 21 septembre 1993.

Mais nul doute que cette perspective plane sur les débats menés quelques heures plus tôt entre les administrateurs ordinaires conviés à déjeuner par le président Remiche. Déjeuner au cours duquel la plupart des convives entendent parler des "Pages d'Or" pour la première fois - sauf ceux qui ont été approchés individuellement par d'autres candidats concessionnaires - et manifestement en termes peu élogieux pour la façon dont le comité de direction a tranché la question en faveur d'ITT Promedia "sans même prendre la peine d'examiner d'autres scénarios". Ils se rangent donc d'autant plus facilement aux arguments avancés par Remiche lorsque ce dernier plaide pour le lancement d'une procédure de sélection d'un partenaire éditeur et le rapatriement de l'activité au sein d'une filiale de Belgacom.

Au point que, fort de l'appui du CA, Remiche n'hésite pas à convoquer Kok et Meunier un quart d'heure avant le début de la séance du conseil - en présence de Serge Vilain - pour leur enjoindre de ne pas présenter telles quelles leurs propositions d'accord avec Promedia et de repartir sur des bases neuves.

Kok et Meunier refusent.

Une heure plus tard, ils sont en butte à l'hostilité des membres du CA, certains allant même jusqu'à distiller le doute sur la probité des négociateurs, persuadés qu'il y a anguille sous roche.

Meunier a beau expliquer qu'il vaut mieux signer tout de suite un accord avec Promedia pour s'assurer sans coup férir des recettes escomptées de 12 milliards en trois ans, quitte à renégocier ensuite les termes de l'accord pour les années à venir sur base des instructions du CA, rien n'y fait. Le climat est tel qu'il n'ose pas évoquer l'existence du

MoU conclu la veille avec la firme anversoise. Lorsqu'elle sera découverte - et éventée - par Remiche un mois et demi plus tard, tout le monde sera convaincu qu'une fois de plus, le CD s'est engagé à l'insu du CA et lui a délibérément menti. Les rapports entre les deux organes de gestion n'avaient certainement pas besoin de cet accroc supplémentaire...

Il faut admettre que parmi les autres candidats à l'édition des annuaires*, certains évoquent des développements qui font rêver les administrateurs de Belgacom et ne sont pas envisagés par l'offre Promedia. Daniel Weeckers, le patron du groupe Defi, propose par exemple de lancer des produits "multimédia" tels des annuaires électroniques, sur CD-ROM, videotex ou accessibles via le câble de télédistribution - Deficom, membre du consortium Mediabel, est l'actionnaire de référence de Canal + Belgique. Séduits, plusieurs administrateurs profiteraient volontiers du renouvellement de la concession "Pages d'Or" pour inclure

dans cette activité certains produits multimédias.

Trois mois plus tard, le 21 décembre, le comité de direction présente au CA le résultat des auditions organisées à l'issue d'un appel d'offres auquel ont répondu onze candidats. Parmi lesquels quatre ont été présélectionnés: ITT Promedia, Mediabel, Belgian Multimedia (ou BMM, un autre consortium composé de l'opérateur américain US West, des groupes de presse belges Rossel, Persgroep et Concentra et du holding anversois Ackermans & van Haaren) et GTE Directories.

Recommandation du CD : signer immédiatement un accord avec ITT Promedia pour les annuaires "papier" et poursuivre séparément des discussions avec Mediabel et BMM pour le lancement ultérieur d'éventuels annuaires électroniques. Quant au multimédia proprement dit, le CD est d'avis qu'il s'agit là d'un domaine beaucoup plus vaste que la

simple édition d'annuaires, fussent-ils électroniques, et qu'il convient donc de traiter ce domaine séparément.

A nouveau, ces propositions sont balayées par le conseil d'administration. Qui n'en démord pas: il veut une filiale et pas un simple accord de concession. Et le multimédia doit y être inclus.

Les appétits s'aiguisent.

Un groupe de travail* est alors mis sur pied - contre l'avis du comité de direction qui juge la procédure trop lourde - sous la présidence de Bessel Kok pour négocier en priorité avec ITT Promedia la création d'une filiale dont Belgacom resterait l'actionnaire majoritaire et où d'autres partenaires pourraient prendre une petite participation. L'objet de la filiale comprendra l'édition des annuaires "pages jaunes" et le développement de nouveaux produits multimédias.

Puis les choses traînent.

Il faudra trois mois supplémentaires au groupe de travail pour élaborer le cahier des charges de la négociation avec ITT Promedia et les autres candidats dont un seul doit être finalement retenu... et pour convaincre le CA de séparer clairement les activités annuaires et les activités purement multimédia qui n'ont en fait aucun rapport.

Les négociations ne reprennent qu'en avril 1994, et aboutissent fin mai à la conclusion avec l'éditeur anversois d'un nouveau MoU. Document signé le 31 mai entre Belgacom d'une part et les représentants d'ITT Promedia de l'autre.

Coup de tonnerre le lendemain 1^{er} juin: ITT World Directories, maison mère de Promedia, dénonce les termes de cet accord qu'elle refuse de signer! Argument invoqué: par rapport à la situation qui prévalait sur le marché belge en septembre 1993, date de la signature du premier MoU, les données ont changé. ITT refuse l'idée de voir Belgacom se réapproprier le métier à travers la

constitution d'une filiale dans laquelle l'éditeur des pages jaunes deviendrait minoritaire. Certains observateurs pensent plutôt que les Américains, qui viennent de perdre plusieurs concessions importantes dans d'autres pays (Angleterre, Pays-Bas, Allemagne...), envisagent en fait d'abandonner ce secteur à plus ou moins brève échéance. D'où l'idée, dans l'intervalle, de profiter de leur avance pour poursuivre seuls l'activité en Belgique tant que la concurrence - qui arrivera tôt ou tard sous l'impulsion des directives européennes - n'y est pas encore trop rude. Sans doute leurs ventes diminueront-elles progressivement, mais leur bénéfice ne sera plus amputé des royalties jadis payées à Belgacom. Alléchante perspective.

Panique.

Le conseil d'administration de Belgacom commence à mesurer l'ampleur du désastre. Que peut-il opposer à Promedia si ce dernier décide de faire cavalier seul? L'opérateur

public belge est incapable de produire seul le moindre bottin! Et il a tant d'autres activités prioritaires.

Kok et Meunier sont dès lors priés de rattraper le coup. En vain. ITT ne veut rien entendre.

Le 5 juillet, le CA reconnaît sa magistrale erreur et mandate Kok de proposer à ITT d'en revenir aux propositions contenues dans le MoU initial de septembre 1993, acceptant de renoncer à filialiser l'activité! Retour à la case départ.

Réponse d'ITT trois jours plus tard: d'accord, mais dans ce cas Promedia ne doit plus payer à Belgacom que 5 francs par adresse et 30% de son chiffre d'affaires en 1995, puis 20% à partir de 1996. Contre respectivement 200 FB et 34% selon les accords de septembre! Pour un chiffre d'affaires annuel estimé à 9 milliards, cela réduirait les recettes de Belgacom de 5 milliards en trois ans.

Inacceptable!

Dernière contre-proposition des Américains le 19 juillet: ils daignent encore rétrocéder entre 6 et 8 milliards de royalties en trois ans. Belgacom en escomptait au moins 12...

Cette fois, la rupture est définitivement consommée. Belgacom n'a que deux alternatives.

Soit elle laisse le champ libre à Promedia et accuse une perte sèche de 12 milliards en trois ans.

Soit elle se lance dans la bataille avec un autre partenaire. Heureusement, parallèlement aux négociations poursuivies avec ITT Promedia, le groupe de travail pages jaunes avait entamé dès le mois d'avril des discussions avec les trois autres candidats prêts à prendre le relais de la firme anversoise.

Le 19 juillet, Belgacom décide donc de créer sa propre filiale chargée d'éditer les annuaires et choisit l'Américain GTE pour l'épauler. Aux termes de l'accord signé ce jour-là, GTE accepte de payer cash 1 milliard de francs contre 20% du capital de la future filiale, qui sera baptisée Belgacom Directories Services (BDS). L'accord prévoit également le paiement par BDS à Belgacom de 200 FB par adresse et 34% de son chiffre d'affaires annuel.

BDS est portée sur les fonts baptismaux le 11 octobre 1994. Aux commandes, un directeur général dégotté dans le privé: Liévin Quoidbach, ex-Euro Directory Citibank, Dun & Bradstreet... Mission quasi impossible publier les premiers annuaires Belgacom au printemps 1995. En partant de zéro. Et face à la concurrence, désormais, d'ITT Promedia.

Ce dernier n'a évidemment pas perdu de temps. Dès le printemps 1994, ses 300 commerciaux commençaient à prospecter le

marché des annonceurs et lorsque naît BDS, ses annuaires sont en bonne voie de réalisation.

La bagarre est immédiate. BDS recrute à tout-va, n'hésitant pas à débaucher le personnel de son concurrent, les deux firmes s'invectivent par voie de presse, se lancent dans de coûteuses campagnes de publicité.

Et le pauvre petit annonceur ne sait plus à quel saint se vouer.

Doit-il multiplier son budget "pages jaunes" par deux? Privilégier Promedia ou BDS? Et s'il fait confiance au second, quelle garantie que celui-ci parvienne à respecter ses délais?

L'abonné au téléphone, lui, n'a pas le choix. A partir du printemps 1995, il recevra - toujours gratuitement - tout en double. Les Pages d'Or de Promedia, les Pages Bleues (en réalité, elles seront saumon, seule la couverture aura la couleur du ciel) de BDS... et deux fois les pages blanches.

Car le pire de tout cet imbroglio, c'est que l'arrêté royal réglementant l'édition d'annuaires est finalement entré en vigueur le 26 août 1994, repensé par le successeur de Guy Coëme, Elio Di Rupo. Croyant sans doute favoriser Belgacom, le ministre a inclu dans son texte de loi l'obligation pour tous les candidats à l'octroi d'une licence d'édition d'annuaires commerciaux... de publier aussi un bottin téléphonique classique. Sans se soucier de l'incroyable gaspillage de papier - pour n'évoquer que cette seule aberration - que cela entraînera! Les seules Pages d'Or de Promedia représentaient déjà 0,7% de la consommation de papier de tout le pays!

Reste à savoir si, à l'instar de grands pays comme la France, la Grande Bretagne ou les Etats-Unis, un territoire de la taille de la Belgique avait besoin de deux éditeurs d'annuaires. Sans doute une saine concurrence pèsera-t-elle sur les prix et dopera-t-elle la qualité des produits proposés.

Mais la concurrence sera-t-elle saine?

Elle a en tous cas démarré dans les prétoires. BDS et Promedia multiplient les procès mutuels.

Le second conteste surtout les conditions de concurrence établies par l'arrêté royal du 26 août qui, outre la publication obligatoire de bottins classiques, impose à tout éditeur d'annuaires de payer à Belgacom - qui détient les fichiers d'adresses des abonnés au téléphone... 200 FB par adresse et 34% de son chiffre d'affaires! Exactement les termes de l'accord de septembre 1993 entre Belgacom et Promedia, reproduit ensuite avec GTE. Di Rupo n'a pas fait preuve de beaucoup d'imagination pour favoriser outrageusement Belgacom! En France, par exemple, le prix payé par adresse par les éditeurs d'annuaires à France Télécom est de 1FF! La parole sera donc en dernier recours à la Cour européenne de justice. En attendant, Promedia refuse d'acquitter son dû à Belgacom. Malgré l'avis du Conseil

d'Etat qui lui donne tort dans un arrêt rendu le 10 février 1995.

Reste l'aspect financier de ce dossier à rebondissements.

Depuis qu'il s'est trouvé acculé à opter pour un scénario ex nihilo, le conseil d'administration de Belgacom tente de prouver la pertinence de son choix en diffusant des calculs douteux. Selon lesquels la solution GTE serait même plus avantageuse à moyen terme que l'hypothèse Promedia....

Quand la politique s'en mêle

Affirmer pour autant que leur décision ne reposait pas sur une analyse fondée serait exagéré. Plusieurs administrateurs croyaient fermement et sincèrement à la pertinence du scénario envisagé. On ne peut cependant s'empêcher de se demander s'ils ne se sont pas laissés manipuler comme des novices...

Ce qui s'est passé le 21 décembre 1993, date de la décision prise par le conseil de filialiser les activités annuaires, laisse en tous cas songeur.

Au cours de cette séance de sinistre mémoire, la première surprise vient de Francine Wachstock, qui s'était opposée avec une telle véhémence à la filialisation de la mobilophonie pour des raisons de principes, voire idéologiques, et qui cette fois est la première à plaider pour filialiser les annuaires. Pour des motifs "exclusivement stratégiques", argue-t-elle, ce qui fait rire tout le monde.

Ils ne riront pas longtemps.

A peine la décision de poursuivre les négociations avec Promedia dans l'optique du rapatriement du métier au sein de Belgacom est-elle prise que Jean-Claude Colson intervient:

- Ne serait-il pas temps de régler une fois pour toutes la question des organes de

gestion dans les filiales? Je vous rappelle que nous sommes le 21 décembre et que d'ici quelques jours, il faudra songer à honorer nos accords avec PacTel sur la mobilophonie.

Colson était déjà revenu plusieurs fois à la charge lors des conseils précédents. Toujours en vain. Cette fois-ci, son intervention n'est pas tout-à, fait spontanée. Elle lui a été dictée par un autre administrateur qui lui a demandé de remettre le problème sur le tapis pour que cela n'ait pas l'air d'être téléguidé par ceux qui souhaitent se positionner.

- Tu comprends, lui dit celui dont nous taïrons le nom, nous on ne peut pas!

L'intervention de l'administrateur libéral provoque un long silence. Tous s'observent en chiens de faïence, interloqués. Un ange passe... Puis la bagarre éclate. Pire encore qu'en août. On s'insulte, on en vient presque aux mains, des enfants dans une cour de

récréation n'en croiraient ni leurs yeux ni leurs oreilles. Loin d'assumer son rôle pour tenter de calmer le jeu, le président participe aux premières loges à l'empoignade. Il est vrai qu'il est concerné au premier chef.

Finalement, les mandataires représentant la majorité politique (socialistes et sociaux-chrétiens) se retirent pour épuiser la querelle entre eux. Les libéraux et le membre volksunie ne sont pas conviés.

Ils reviennent longtemps plus tard, brandissant un semblant d'accord sur le nombre d'administrateurs dans les deux futures filiales: quatre francophones et quatre néerlandophones pour chacune.

Reste à en désigner les dirigeants. On ne se contente plus de prévoir des postes de président et d'administrateur délégué, on ajoute une troisième fonction pour pouvoir satisfaire plus de monde: celle de vice-président.

Pendant le dîner, Benoît Remiche et Serge Vilain s'installent dans une salle attenante et convoquent un à un les autres administrateurs. Francine Wachstock est la première invitée, puisqu'elle dispute à Serge Vilain la fonction de président de l'une des deux filiales. Derrière lui, Benoît Remiche a installé un tableau sur lequel sont dessinées deux structures. Le président de Belgacom demande successivement à chacun dans quelle filiale il souhaite siéger, et de préférence dans quelle fonction. Chaque administrateur ainsi servi est engagé à voter pour la solution globale.

Un trublion se permet de lier son vote à l'exigence que les mandats soient gratuits. Seule Francine Wachstock lui donne raison.

Remiche répond: "On verra plus tard".
Vilain: "Pas question!".

Et l'on aboutit in fine au schéma suivant:

- mobilophonie: président: Serge Vilain (PS) vice-président: Johny Van Steen (SP) administrateur délégué: Jo Robrechts (CVP)

- annuaires: présidente: Francine Wachstock (SP) vice-président: Jean-François Escarmelle (PS) administrateur délégué. Benoit Remiche* (PSC)

Mais il ne s'agit encore que d'un coup de force, que le CVP refuse Robrechts, toujours administrateur délégué de Meli, aurait préféré être désigné président de Belgacom Mobile. Il quitte alors la séance théâtralement, en jurant ses grands Dieux que ce marchandage innommable allait faire du bruit au gouvernement. Rapidement suivi par Robert Dethier. Réplique de Remiche, à la volée

- Comment crois-tu qu'il font, au gouvernement? Commentaire d'un autre administrateur

- Si cela se passe au gouvernement, c'est pour nommer des tiers, pas les ministres eux-mêmes!

La séance avait débuté à 14h30, elle s'achève à 23h10. Hormis les pages jaunes, tous les autres points de l'ordre du jour sont reportés! Et il n'y a bien entendu pas d'accord sur les mandats dans les filiales.

En revanche, le gouvernement aura bien vent du dérapage. Certains ministres piquent une colère terrible, Jean-Luc Dehaene en particulier. Non seulement le retour de bâton sera immédiat - Guy Coëme écrit à Remiche que les nominations dans les filiales sont désormais du ressort du gouvernement - mais la cote des membres du comité de direction, qui sont dans l'ensemble demeurés à l'écart de ces tractations, remonte en flèche.

C'est dans ce contexte précis que moins d'un mois plus tard, le 24 janvier 1994, Elio Di Rupo succède à Guy Coëme comme

vice-Premier ministre socialiste avec la tutelle sur Belgacom.

Assez ri.

L'heure de la reprise en mains a sonné.

6. Quand Di Rupo "consolide"

"Je tiens à rappeler que la stratégie d'alliance ainsi que les décisions y relatives relèvent de l'autorité exclusive de l'actionnaire de Belgacom, à savoir l'Etat. Le gouvernement n'a pas encore décidé des objectifs à atteindre et de la méthodologie à utiliser. (...) En conséquence, vous m'obligeriez en évitant de poser tout acte qui pourrait contrarier l'action du gouvernement".

Elio Di Rupo, vice-Premier...

Le couperet est tombé le 8 mars 1994, très précisément un mois et demi après l'arrivée au gouvernement du successeur de Guy Coëme.

A Durbuy, les quatre étoiles de la célèbre auberge "Au Sanglier des Ardennes" tremblent encore de l'effarement manifesté par les administrateurs de Belgacom face à

l'injonction ministérielle. Celle-ci a été signifiée la veille à l'administrateur délégué Bessel Kok - et non au président Remiche, notez bien la nuance - dans un courrier dont il distribue copie ce jour-là au conseil d'administration.

Or, le CA s'était précisément isolé deux jours à Durbuy, les 8 et 9 mars, pour débattre en toute quiétude de la question des alliances stratégiques! C'est peu dire que le gouvernement lui a coupé l'herbe sous les pieds.

Il y a plus grave.

Sur le fond, le ministre à tort: la "stratégie d'alliance" de Belgacom est en réalité une compétence du conseil d'administration. Les alliances nouées avec PacTel pour la mobilophonie et GTE pour les annuaires en sont deux exemples concrets. Il n'y a qu'un seul cas où, de fait, l'actionnaire est fondé à prendre seul la décision: c'est si l'alliance envisagée

s'accompagne d'une cession de tout ou partie du capital non d'une filiale, mais de Belgacom elle-même.

Le message est donc clair. Le débat était dans l'air, mais cette fois c'est sûr le gouvernement envisage de privatiser Belgacom.

Rien moins.

S'allier ou mourir

La question des alliances internationales n'est pas neuve dans l'esprit des dirigeants de Belgacom. Avant même d'être officiellement installé dans ses nouveaux meubles, Bessel Kok y faisait déjà publiquement allusion. Au magazine *Tendances* qui l'interrogeait sur ce thème dès décembre 1991, le futur administrateur délégué de Belgacom répondait:

"Il n'y a d'alliance intéressante que s'il existe des synergies générant des revenus,

de l'emploi et des avantages techniques à long terme. Jusqu'à présent, les joint-ventures de la RTT s'inscrivaient dans le court terme. J'étudie un accord plus élaboré. Les possibilités sont nombreuses: British Telecom, France Telecom ou encore les PTT Telecom aux Pays-Bas, remarquablement développées".

Dès son arrivée, Kok rêve de propulser la future ex-RTT dans la cour des grands. Rien à voir avec les liens que pourrait tisser Belgacom avec tel ou tel opérateur pour développer une activité particulière, comme elle le fera avec les Américains PacTel et GTE. Non; ce que vise l'administrateur délégué, c'est une alliance globale, l'intégration de Belgacom toute entière à l'un ou l'autre des grands pôles télécoms mondiaux alors en gestation.

Officiellement, il en est pour autant peu question dans les débats internes au sommet de l'entreprise publique. Ce n'est pas un sujet

dont on discute volontiers au conseil d'administration, du moins au début.

En coulisses, Georges Wanet et surtout Bessel Kok, grand voyageur impénitent qui y consacre une large partie de son temps - au grand dam de ses adjoints qui ne savent jamais où il se trouve ni pourquoi -, entretiennent tout au long des années 1992 et 1993 de nombreux contacts avec pratiquement tout ce que la planète compte d'opérateurs télécoms de poids, en particulier anglo-saxons. Ils ne sont pas les seuls: plusieurs administrateurs se prêtent aussi au jeu.

Ce n'est qu'à Knokke en mai 1993 que la question est pour la première fois abordée de front. Lorsque les administrateurs débattent des grandes lignes du plan stratégique, tout le monde s'accorde à penser que l'avenir de Belgacom passe par une alliance globale, seule garante de sa survie à long terme. Tant qu'à être mangée par l'un ou l'autre géant*, autant prendre les devants et choisir le

moins vorace en parfaite connaissance de cause.

Au conseil du 27 mai 1993, celui qui suit immédiatement le séminaire de Knokke, Serge Vilain dresse un rapport sur les contacts qu'il vient à son tour de nouer avec une vingtaine de sociétés et d'opérateurs américains. Susceptibles, à l'époque, d'être intéressés soit par une alliance en matière de mobilophonie, soit par un partenariat global avec Belgacom. La tendance est alors aux alliances tous azimuts dans le monde en ébullition des télécommunications à l'échelle planétaire (Europe - Etats-Unis - Japon/Asie du Sud-Est).

Dès cette époque, le CA privilégie la piste Unisource, du nom de la société mixte détenue à parts égales par les opérateurs néerlandais, suisse et suédois. Avantage: il s'agit d'opérateurs de taille comparable ou légèrement supérieure à celle de Belgacom (qui figure au 23e rang mondial), ce qui lui

garantirait de jouer à armes égales avec ses partenaires en cas d'alliance.

Unisource est à l'époque le maître-choix de Bessel Kok qui voue un véritable culte à l'opérateur néerlandais engagé sur la voie d'une privatisation progressive et mûrement réfléchie par les autorités du cru. Mais si au sein du consortium, les PTT hollandaises se déclarent favorables à l'accueil de Belgacom, les PTT Suisses s'y montrent plutôt hostiles. Il est vrai que le marché belge constituera un terrain de chasse idéalement situé pour Unisource dès l'avènement du grand marché européen des télécoms en 1998. Or on ne chasse pas sur les terres d'un ami... sans son accord.

Si cette hostilité était maintenue, qui resterait-il? C'est là que les positions divergent.

Pour une large proportion du conseil d'administration et en particulier pour Serge Vilain et dans une certaine mesure Benoît

Remiche, la seule alternative consiste pour Belgacom à s'insérer dans le puissant pôle que viennent de créer les opérateurs allemand et français, Deutsche Telekom et France Telecom. Ces derniers ont annoncé - à Bruxelles, tout un symbole! - la création d'une joint-venture dans laquelle ils verseront progressivement leurs services à valeur ajoutée internationaux en commençant par le transport de données, de plus en plus utilisé par les entreprises. Ce premier pas préfigure une future alliance globale entre les deux géants européens, tous deux opérateurs publics en voie de privatisation. Pour Belgacom, privilégier ce scénario reviendrait à choisir l'option du maintien d'un service public fort tel que le prônent les autorités françaises, allemandes... et belges.

En revanche, pas question d'envisager un quelconque rapprochement avec l'opérateur britannique British Telecom, privatisé à la fin des années 80 et engagé dans une véritable stratégie de conquête des marchés

satellites de la Grande-Bretagne, dont la Belgique. Comme le dit alors Serge Vilain, "une alliance avec British Telecom est inconcevable en raison de l'attitude agressive de cet opérateur sur notre marché et de ses propres choix stratégiques". BT représente en Europe le symbole du libéralisme thatchérien dans ce qu'il a de plus sauvage. C'est la concurrence à outrance, la course au profit pur, la restructuration drastique et les licenciements à la pelle. Rares sont en Belgique les décideurs politiques prêts à envisager de lui faire les yeux doux. Message parfaitement compris et relayé par leurs mandataires au conseil d'administration de Belgacom.

Seule note discordante dans cette belle unanimité: le point de vue de Bessel Kok, beaucoup plus nuancé.

Kok considère qu'au-delà de 1998, lorsque la concurrence sera totale dans les télécoms, seul BT a de réelles chances d'émerger du lot, de compter parmi les trois

ou quatre géants mondiaux du secteur... et de pouvoir se comporter en véritable multinationale, indépendante, débarrassée des contraintes politiques nationales. Ce qui, dans son esprit, ne sera jamais le cas des Français ni même des Allemands.

Bessel Kok est issu du secteur privé, ne l'oublions pas; tout ce qui est public est contraignant, estime-t-il - opinion qui s'est d'ailleurs considérablement renforcée depuis qu'il a repris les rênes de Belgacom. Il entretient en outre des liens d'amitié avec Ian Vailliance, le flamboyant patron de l'opérateur britannique, un être aussi extraverti que lui et qui compte parmi les puissants de ce monde.

L'administrateur délégué de Belgacom est évidemment assez subtil pour éviter d'afficher ouvertement ses velléités ultra-libérales. Mais il est clair pour beaucoup qu'une bonne partie de ses absences impromptues et de ses allers retours aux quatre coins du monde sont consacrés à

l'élaboration d'un scénario d'alliance qui commence à faire peur.

D'autant plus que dans le courant de l'année 1993 le gouvernement, empêtré dans ses difficultés budgétaires, s'interroge de plus en plus sur l'opportunité d'une privatisation au moins partielle de l'opérateur public national. Des caciques socialistes comme Jean-Maurice Dehousse se prononcent même ouvertement pour une privatisation totale, seule solution selon eux pour permettre à Belgacom de s'épanouir en toute indépendance et de survivre à la concurrence effrénée attendue dans les années à venir. Sans parler du substantiel coup de pouce que donnerait la vente de Belgacom au Trésor public*.

Bras armé de l'Etat actionnaire, le gouvernement est bien entendu seul habilité à disposer du capital de Belgacom. Dont les administrateurs finissent par comprendre que s'ils veulent - au nom de l'autonomie de gestion dont ils sont censés disposer -

demeurer maîtres de leur destin, ils leur faut imprimer à l'entreprise un mouvement irréversible d'alliance avec un (ou plusieurs) opérateur(s) étranger(s) et rendre leur scénario incontournable en prévision du moment où l'exécutif envisagera sérieusement de céder tout ou partie de Belgacom au privé.

Cette réflexion mûrit progressivement et aurait dû aboutir à des décisions importantes s'il n'y avait eu tant de conflits entre les organes de gestion de Belgacom et, comme on l'a vu, au sein même de son conseil d'administration. Passée l'apothéose du 21 décembre 1993, les premiers succès enregistrés dès le mois de janvier suivant par le réseau GSM enfin ouvert rendent heureusement un peu de sérénité aux dirigeants de l'entreprise publique.

Sûr de son succès, Bessel Kok n'a pourtant pas attendu le 1^{er} janvier, date officielle du lancement de Proximus, pour baliser - seul - le terrain des alliances

stratégiques. Profitant de la trêve des confiseurs, c'est dans une interview au *Soir* qu'il met clairement les points sur les "i" au lendemain de Noël 1993:

Question : - La concurrence est de plus en plus rude dans des domaines comme les communications internationales. A quelle sauce sera mangée Belgacom?

Bessel Kok: - Notre premier objectif pour 1994 est de sauvegarder la position de Belgacom sur le plan du trafic international. L'une des mesures que je préconise est une alliance avec un opérateur étranger. Je n'ai pas encore le feu vert du conseil d'administration, mais je pense que je l'aurai. C'est en tous cas mon objectif numéro un.

- Une alliance dès 1994?

- Oui, d'abord pour les services à valeur ajoutée internationaux, pour aboutir in fine à une alliance pour tout le trafic international. Le choix de notre partenaire doit s'inscrire dans une optique de long terme.

- Quel est le partenaire idéal?
- Il doit être fort.
- C'est un peu court...

- Non, cela signifie que compte tenu des facultés d'adaptation de notre personnel en cas de confrontation avec un partenaire puissant et d'une autre culture, comme nous l'avons prouvé dans notre alliance avec PacTel pour le GSM, nous pouvons viser très haut. C'est un atout fantastique qui m'ouvre le choix des partenaires possibles. Cela n'exclut donc pas des géants tels AT&T ou British Telecom... Sauf si demeure le problème belge fondamental, celui de l'intervention politique!

Tout est dit.

Les réactions se feront pourtant un tout petit peu attendre.

Il faut dire que le débat est provisoirement éclipsé par l'intense

médiatisation du lancement réussi de Proximus en janvier, tandis que le ministre de tutelle de Belgacom - qui aurait dû être heurté par la perspective d'une ouverture de Belgacom aux plus flagrants symboles du libéralisme débridé que sont, pour les télécoms, les deux grands opérateurs américain et britannique cités par Kok - s'empêtre dans le dossier des hélicoptères Agusta.

Le 18 janvier 1994, les ardeurs de Bessel Kok n'en sont pas moins discrètement mais fermement réfrénées par son conseil d'administration. Ce jour-là en effet, l'administrateur délégué soumet au CA une note consacrée à la problématique de l'alliance globale, dans laquelle il expose clairement ses vues. Le CA se contente d'en prendre acte, refusant d'engager un débat sur base du document.

Moins d'une semaine plus tard, Guy Coëme est contraint à la démission alors qu'il ne fait plus de doute que sera levée son

immunité parlementaire dans le cadre de l'enquête menée par la juge Ancia sur l'affaire Agusta. Sa démission intervient le vendredi 24 janvier à midi, son successeur est officiellement désigné deux jours plus tard, le dimanche 26: le fringant Elio Di Rupo quitte l'Enseignement et l'Audiovisuel à la Communauté française pour reprendre l'ensemble des compétences nationales de son désormais prédécesseur.

Désigné par Philippe Busquin dans la nuit de samedi à dimanche, il n'a pas encore eu le temps de se plonger dans le moindre dossier quand lui parvient le mardi 28 janvier, par voie de presse, un message clair adressé d'outreAtlantique... par Benoît Remiche. Ce dernier accompagne son ex-ministre Wathelet en tournée des popotes aux Etats-Unis.

En substance, relayé par l'agence Belga:

"Benoît Remiche n'est pas opposé à une privatisation en bloc de l'entreprise qu'il

dirige mais craint que le gouvernement ne prenne une telle décision dans le seul but de combler un déficit budgétaire et ne vende donc Belgacom à un seul acheteur. Lequel, spécialiste dans une seule branche d'activités, risque de ne pas développer toutes les possibilités et laisserait ainsi échapper des potentialités importantes pour l'économie belge. Selon lui, l'option la plus favorable est de privatiser par branche d'activité, en sélectionnant plusieurs partenaires. Cela implique un dialogue entre le gouvernement et l'entreprise et demandera aussi plus de temps, estime-t-il".

La dépêche prend soin de préciser que "Melchior Wathelet partage ce point de vue".

Ça, c'est le message diffusé officiellement. En coulisses, Remiche, qui ne s'était pas privé de faire préalablement porter une note circonstanciée sur le même thème à un conseil des ministres restreint (le kern, qui réunit le Premier et les vice-

Premiers ministres) tenu quelques semaines plus tôt pour étudier l'éventuelle privatisation de Belgacom, réitère l'exercice à l'intention du nouveau ministre de tutelle.

Mais Di Rupo n'est pas Coëme.

Il est autoritaire, interventionniste et jaloux de ses prérogatives. Il n'aime pas qu'on lui dicte la voie à suivre.

Décidé à maîtriser le processus que tous considèrent inéluctable, Benoît Remiche convainc le 8 février le conseil d'administration de se retirer en "séminaire résidentiel" un mois plus tard.

Le 8 mars, le CA au grand complet se retrouve en fin d'après-midi, dans la plus grande discrétion, au Sanglier des Ardennes à Durbuy. Objectif: aborder de front les dossiers imbriqués de la privatisation et de l'alliance stratégique sur base de scénarios précis.

Ils n'auront même pas le temps d'être évoqués: la lettre de Di Rupo, diffusée par Bessel Kok dès l'ouverture des débats, fait à tous l'effet d'une véritable douche froide.

Un ministre TGV

Elio Di Rupo, politicien montois, entre au gouvernement Dehaene à 42 ans à l'issue d'un parcours météorique.

Promu chef de file des ministres PS (donc numéro deux du gouvernement derrière le Premier ministre CVP) alors qu'il ne compte que deux années de responsabilités ministérielles à la Communauté française, il aura "réalisé en trois ans" ce que Philippe Busquin a "accompli en douze", comme le dit lui-même le président du parti socialiste.

Il est vrai que l'homme à l'éternel noeud papillon profite de la crise provoquée par le dossier Augusta à la tête de son parti - démission des trois Guy (Coëme, Spitaels et

Mathot), mise au ban de Philippe Moureaux pour son témoignage dans l'enquête sur l'assassinat d'André Cools... - et de la carence consécutive du PS en grands formats; mais il est aussi porté par le talent dont il a su faire preuve en gérant à la Communauté les épineux dossiers de l'enseignement et de l'audiovisuel. L'affaire Agusta n'a fait qu'accélérer l'ascension inéluctable de ce surdoué de la politique, lancé par Robert Urbain et Jean-Maurice Dehousse et protégé par Busquin, qui entrevoit déjà en lui un possible dauphin.

Aussi ambitieux qu'intelligent, irascible que redoutable orateur, d'une susceptibilité à fleur de peau mais d'un courage politique incontestable, Elio Di Rupo est un curieux mélange de charisme et de maîtrise de soi, de coquetterie et d'autoritarisme.

Issu d'une famille émigrée, il s'épanche volontiers sur son enfance douloureuse, lui qui a perdu son père à l'âge d'un an et a été élevé par une mère illettrée, sans moyens de

subsistance et contrainte de placer trois de ses sept enfants dans un orphelinat. Il a grandi dans un milieu extrêmement défavorisé. Ce qui, dit-il, a conditionné son engagement politique. Non sans un brillant détour par les sciences, qui donne encore aujourd'hui à la moindre de ses répliques une indiscutable empreinte de rationalité. Même lorsqu'il se parjure.

Docteur en chimie, Di Rupo a notamment été chercheur à l'Institut national interuniversitaire des matériaux de l'Université de Mons avant d'entrer en 1980 au cabinet de Dehousse, alors ministre-président de la Région wallonne. Conseiller communal de Mons de 1982 à 86, il décroche en 87 son premier mandat de député, file à Strasbourg en 89, atterrit au Sénat en 1991 pour devenir ministre communautaire en 1992 et fédéral en 1994.

Un météore, disions-nous.

Lorsqu'il s'installe le 27 janvier 1994 au 65 rue de la Loi, Belgacom n'est pas le seul dossier chaud qui l'attend, loin s'en faut. Infatigable travailleur, boulimique de dossiers, ne comptant que sur lui-même pour se forger une opinion - contrairement à son prédécesseur et à de nombreux autres ministres, c'est lui qui gère ses dossiers et non ses chefs de cabinets, qui se contentent de les préparer -, il ne perd pourtant pas de temps pour s'informer de la situation de l'opérateur public. Connaissant les pressions qui s'exercent en faveur d'une privatisation rapide, qu'en tant que socialiste il prétend ne pouvoir accepter.

En outre, contrairement par exemple à la SNCB, Belgacom ne pose aucun problème d'assainissement, que du contraire. La santé de l'entreprise publique est excellente, ses résultats peuvent paraître probants à qui ne les examine pas à la loupe... Bref, Belgacom pourrait s'avérer un excellent faire valoir pour un jeune ministre ambitieux capable d'en reprendre solidement les rênes.

La situation qu'on lui présente est celle d'organes de gestion qui se déchirent pour le contrôle d'une entreprise multipliant les succès. Dont le dernier en date, celui du GSM, n'est évidemment pas le moindre.

Georges Wanet, l'antenne socialiste du ministre au comité de direction, lui décrit aussi par le menu la médiocre course aux mandats qui anime depuis plusieurs mois les séances du conseil d'administration. Et passe son temps à se plaindre auprès de lui d'un certain nombre d'administrateurs.

Il n'en faut pas plus pour qu'une personnalité aussi interventionniste qu'Elio Di Rupo décide d'y mettre bon ordre.

Durant les premières semaines de son mandat, le nouveau ministre caresse Kok et Remiche dans le sens du poil. Cela lui est très facile avec le premier, beaucoup moins avec le second, qui n'entend pas s'en laisser remonter par son ministre de tutelle, quel qu'il soit.

Di Rupo a pourtant vis-à-vis du président de Belgacom un geste pour lequel ce dernier devrait lui être reconnaissant. il laisse Remiche profiter du départ de Guy Coëme pour régulariser définitivement son statut. Pécuniaire, s'entend.

Le 27 décembre précédent, toujours opposé aux velléités du CA de Belgacom de toiletter ses comptes 1992 et de constituer un fonds de pensions propre à l'entreprise, Coëme a fait publier un arrêté royal relatif à la rémunération des administrateurs dans lequel il en revient à ses exigences passées. Y compris en ce qui concerne le président du conseil.

Remiche réunit alors d'urgence la fameuse "commission des rémunérations" que le CA avait instituée un an auparavant et lui arrache un accord définitif - signé par Kok, Escarmelle et Kuypers mais pas par Van Steen - qu'il ne lui reste plus qu'à faire ratifier par une majorité d'administrateurs. Le 8 février 1994, quinze jours à peine après

le départ de Guy Coëme, le président demande au conseil d'avaliser cet accord. Sans en produire les détails, bien entendu. Le conseil se contente d'en "prendre acte"; le procès verbal de la séance mentionne qu'il l'a "ratifié". Certains administrateurs affirment que c'est faux, que cette phrase a été rajoutée dans le PV ultérieurement.

Quoi qu'il en soit, dûment informé par le commissaire du gouvernement* puis par Remiche lui-même qui lui a transmis le texte de la convention, Di Rupo ne se serait pas contenté de fermer les yeux sur les 7,5 millions par an (plus une assurance soins de santé complémentaire, une... BMW série 7 de fonction utilisable à titre personnel, etc.) que s'octroie ainsi définitivement le président de Belgacom, il lui aurait même communiqué son accord. Pas par écrit mais verbalement, au téléphone. C'est du moins ce que prétendent certains témoins. Si tel n'était pas réellement le cas, force est malgré tout de constater qu'à aucun moment, le

successeur de Guy Coëme ne s'y est formellement opposé.

Cela ne suffira pourtant pas à rapprocher les deux hommes; ils n'ont manifestement que mépris l'un pour l'autre.

En revanche, Kok et Di Rupo accrochent tout de suite.

Les deux compères ne se connaissaient pas, tout juste s'étaient-ils croisés à deux ou trois reprises avant l'arrivée du ministre au gouvernement fédéral. Mais ils sont tout de suite sur la même longueur d'onde. Kok est régulièrement convié au cabinet, Di Rupo et lui se téléphonent sans arrêt - jusqu'à dix fois par jour! -, le ministre assure l'administrateur délégué de son soutien dans la lutte qui l'oppose au conseil d'administration... Certains observateurs parlent d'un véritable coup de foudre entre ces deux fortes personnalités, qui partagent un ego démesuré et le goût de l'autosatisfaction. D'autres, proches du

ministre, évoquent plutôt la rouerie de Di Rupo à qui l'on avait expliqué que pour avoir de l'ascendant sur Kok, il suffirait de lui donner de l'importance en l'appelant régulièrement sous le prétexte le plus futile.

Il n'empêche qu'une réelle complicité se noue entre eux, qui pourrait trouver son origine dans la nuit blanche et festive qu'il passent ensemble à cette époque à la suite d'un concert rock sponsorisé par Belgacom à la Luna, où Kok et Di Rupo se rendent bras dessus, bras dessous...

D'emblée en tous cas, le ministre prouve qu'il entend jouer la carte Kok dans la gestion du dossier Belgacom. Il lui fait dans cette optique un cadeau bien plus que symbolique: en accord avec ses partenaires du gouvernement, également échaudés par la crise qui a atteint son paroxysme en décembre 1993, Di Rupo promet à Kok de le soutenir s'il présente au conseil d'administration le fameux dossier des nominations internes des directeurs

généraux de Belgacom. Il s'agit des directeurs de circonscription et des chefs de départements, soit les trente "top managers" de l'entreprise pour la promotion desquels le comité de direction essaye en vain, depuis plus d'un an, d'obtenir délégation du CA.

Kok prend le ministre au mot et présente le dossier à Durbuy, au cours de la matinée du 9 mars. Surprise: il passe effectivement comme une lettre à la poste, ou presque. Mieux: plutôt que d'accorder la délégation au comité de direction, le CA accepte de ne donner le pouvoir de nommer les hauts fonctionnaires de Belgacom qu'au seul administrateur délégué, officiellement pour assurer à l'avenir une totale dépolitisation des promotions internes. Touchante attention...

S'il fallait une quelconque preuve des pressions qui se sont exercées à cette occasion par le gouvernement et Di Rupo en particulier sur les administrateurs mandatés par la majorité, elle réside dans l'attitude de

Serge Vilain: furieux de la tournure que prennent les événements, le chef de file des socialistes au CA de Belgacom ne s'est tout simplement pas levé le 9 mars pour participer au vote sur ce point auquel il s'est toujours opposé!

La connivence qui s'installe entre Bessel Kok et Elio Di Rupo n'a pas l'heur de lui plaire. Elle n'est pas non plus du goût de Benoît Remiche, comme on l'imagine.

Jusqu'à Durbuy, pourtant, il la supporte, incapable de concevoir que le ministre puisse envisager de tenir le président à l'écart des grandes décisions stratégiques liées à Belgacom.

De fait, Di Rupo a pris soin de l'informer de ses intentions le jour même de l'ouverture du "séminaire résidentiel" ardennais. Et même de l'impliquer totalement dans le processus. Du moins en apparence.

Consolidation ou privatisation?

Suite à la communication faite par Kok en séance de la lettre que lui a envoyé la veille le ministre de tutelle, la première soirée du séminaire prend des allures de branle-bas de combat. Les administrateurs ayant en outre eu vent du fait qu'un nouveau kern consacré à Belgacom avait également eu lieu le jour même, ils passent tous - les représentants de la majorité, en tous cas - la soirée pendus au téléphone pour essayer d'en savoir plus.

Tous reçoivent les mêmes instructions, parfaitement claires: le gouvernement entend effectivement reprendre les choses en mains, procéder à la "consolidation stratégique" de Belgacom - un terme inventé par Di Rupo pour désigner une alliance avec un ou plusieurs opérateurs au travers d'une prise de participation en capital -, lancer lui-même la procédure de sélection du ou des partenaires, procéder à la transformation de l'entreprise en société anonyme de droit

public - une procédure prévue par la loi de 1991 qui vise à conférer à Belgacom le statut d'une entreprise commerciale dont le capital sera représenté par des actions aisément négociables -, régler la question du fonds de pension... Tout juste le CA reçoit-il la permission de mener à terme le processus de filialisation entamé pour la mobilophonie et les annuaires. Point final. Pas question, par exemple, d'envisager la création d'autres joint ventures.

Quant aux mandats d'administrateurs dans les futures filiales, plus la peine d'y songer: le gouvernement y pourvoiera lui-même!

Hormis Kok et Remiche, tout le monde accuse durement le coup. C'est l'abattement.

Plusieurs administrateurs sont convaincus que leurs jours sont désormais comptés. Que le gouvernement va leur faire payer cher les dérapages des semaines et des mois précédents.

Remiche parvient à calmer le jeu en affirmant qu'il a reçu du ministre l'assurance que le conseil serait étroitement associé au processus de consolidation stratégique de Belgacom. Di Rupo l'a convoqué le matin-même, explique-t-il, pour lui faire part des intentions du gouvernement et lui a très concrètement demandé de constituer un groupe de travail formé de lui même en tant que président du CA, de Bessel Kok en tant qu'administrateur délégué et de Tony Jossa et Georges Wanet de façon à respecter les sacrosaints équilibres politiques. Groupe que l'on baptisera rapidement "la bande des quatre".

Le lendemain, quelque peu rasséréné, le conseil a retrouvé du tonus. On lui intime de ne plus prendre de décision qui gêne le gouvernement? Très bien! Il ne le fera pas officiellement. Mais puisque "bande des quatre" il y a, l'après-midi du 9 mars est consacrée à arrêter un plan de bataille en bonne et due forme que le groupe sera chargé de défendre dans ses contacts avec le

cabinet. On y trouve en vrac la façon dont Belgacom appréhende la problématique de l'alliance stratégique, la priorité qu'elle souhaite accorder à un opérateur professionnel pour développer son réseau international, l'exigence que le gouvernement règle au plus vite la question du fonds de pension - les socialistes souhaitent toujours lier sur ce plan le sort des quatre entreprises publiques -, mais aussi la suggestion de mettre au point un système de préfinancement de la future consolidation stratégique, de sorte que le gouvernement n'agisse pas sous la contrainte budgétaire... Une note précisant ces grandes lignes est adoptée à l'unanimité du conseil en tant que document de travail de la bande des quatre et diffusée vers tous les membres du gouvernement.

Deux jours plus tard à peine éclate une première bombe.

L'Echo a eu vent du kern tenu le mardi 8 mars - premier jour du séminaire de

Durbuy - et annonce dans son édition du vendredi 11 l'intention du gouvernement de déposer un projet de loi organisant la privatisation partielle de Belgacom. Selon le quotidien financier, 49% du capital seraient répartis entre une cession à un opérateur étranger, qui pourrait obtenir jusqu'à 25% des actions, et l'introduction du solde en bourse.

Elio Di Rupo publie le jour-même un démenti qui n'en est pas un, affirmant que le conseil des ministres restreint n'a aucun pouvoir de décision et qu'il lui faut encore faire rapport au gouvernement sous huitaine.

Il faudra néanmoins attendre le mercredi 23 pour y voir plus clair.

Le Premier ministre a en effet convoqué ce jour-là un conseil des ministres extraordinaire, spécialement consacré à Belgacom et distinct de la discussion budgétaire programmée deux jours plus tard. Histoire de bien montrer que le débat lié à

l'ouverture du capital de Belgacom est strictement stratégique et non purement budgétaire.

Tel est le credo d'Elio Di Rupo: l'alliance stratégique et industrielle est une nécessité pour Belgacom qui n'a rien à voir avec le gouffre des finances publiques. Si elle permet aussi de boucler le budget 1994, tant mieux!

C'est en tous cas dans ces termes qu'est présentée la décision prise le 23 mars par le gouvernement. Ne dites plus "privatisation", dites "consolidation stratégique". L'Etat conservera le contrôle de Belgacom et en vendra maximum 49% selon un calendrier qui n'est pas encore arrêté. Mais Jean-Luc Dehaene précise au cours d'une conférence de presse que "la plus grosse part du rendement financier de l'opération viendra plutôt en 1995-96 qu'en 1994".

Les 26.000 salariés de Belgacom peuvent souffler: il ne s'agira donc pas d'une

privatisation sauvage. Du moins officiellement.

Nombre d'observateurs ne sont en effet pas dupes. Tout le monde se souvient que le même gouvernement avait pris des engagements similaires un an auparavant à propos de la cession d'une partie du capital de la CGER. L'Etat allait quoi qu'il arrive en conserver le contrôle, claiironnaient les socialistes du gouvernement - encore emmenés par Guy Coëme, à l'époque; or, le groupe AG en a bien obtenu quelques mois plus tard plus de la moitié du capital!

Pour Belgacom, on n'en est pas encore là.

Le gouvernement ne fait rien d'autre en mars 1994 que lancer la procédure qui doit aboutir à sélectionner le ou les futurs partenaires de Belgacom dans le cadre de cette "consolidation stratégique" bien comprise. Une procédure, clame Di Rupo, qui sera menée "dans la plus totale

transparence" et en étroite collaboration avec les dirigeants de Belgacom.

Chronologiquement, le schéma retenu passe par les étapes suivantes sélection d'une ou deux banques d'affaires internationales pour définir les formes que devrait revêtir l'alliance; choix d'une stratégie dans l'éventail présenté par ces consultants (comment décomposer la cession du capital, bourse ou pas bourse, etc.); détermination de la valeur minimale de Belgacom*; lancement d'un appel d'offre international, accueil des candidatures et sélection, in fine, d'un ou plusieurs partenaires qui devront être des opérateurs de télécommunication et non des institutions financières ni des industriels.

Il est clair qu'une si longue procédure n'a aucune chance d'aboutir avant la fin de l'année.

Les dirigeants de Belgacom peuvent donc être également rassurés: le

gouvernement n'entend pas les court-circuiter.

Kok et Remiche semblent être sur la même longueur d'onde dans les jours et les semaines qui suivent la décision du conseil des ministres, décision qu'ils commentent allègrement dans la presse.

Bessel Kok, dans *Tendances*, se réjouit des mesures qui ont été prises et flatte son ministre de tutelle: "Cet homme travaille comme quatre. Il n'occupe son poste que depuis quelques semaines et le dossier est déjà débloqué".

Benoit Remiche, dans *l'Echo*, se réjouit de voir "que les considérations du gouvernement ne sont pas uniquement budgétaires et qu'il a également le souci de renforcer le secteur". Et de souligner que les dirigeants de Belgacom sont "associés à la réflexion du gouvernement sur la «consolidation stratégique» de l'entreprise...".

C'est vrai.

Mais cela ne durera pas longtemps.

La guerre est déclarée

Fin mars, début avril, la "bande des quatre" - le groupe de travail composé de messieurs Remiche, Kok, Wanet et Jossa - est convoquée trois ou quatre fois au cabinet Di Rupo pour plancher sur le dossier avec les conseillers désignés par le ministre (Martine Durez et Paul Droghaert) pour l'assister. Ils travaillent notamment à l'élaboration du cahier des charges qui doit servir de base au recrutement d'un consortium de banques d'affaires et de consultants chargé de mener la consolidation stratégique à son terme.

Trois ou quatre réunions et puis plus rien. La "fructueuse collaboration" n'aura pas duré un mois.

Que s'est-il passé?

Di Rupo et Dehaene se sont tout simplement entendus fin avril pour écarter l'encombrant président de Belgacom de la réflexion. Leur crainte étant que les conflits qui ont miné les organes de gestion de Belgacom tout au long de ses deux premières années d'existence ne se reproduisent dans le cadre restreint du groupe de travail si les visions stratégiques de Kok et Remiche venaient à diverger. Ce qui ne manquera pas d'arriver tôt ou tard: tout le monde a compris que le premier plaide plutôt pour une alliance globale avec un opérateur de premier plan, de préférence anglo-saxon, tandis que le second défend le scénario d'alliances nouées avec plusieurs opérateurs selon les branches d'activité envisagées. Avec une préférence marquée pour des opérateurs européens et en particulier pour France Telecom...

Pour les deux leaders du gouvernement, il ne s'agit alors pas de trancher entre les deux thèses, mais d'éviter qu'un conflit entre

leurs promoteurs ne risque de menacer leur bel échafaudage.

Exit Remiche - et, accessoirement, Jossa.

Mais rien d'officiel: le groupe de travail n'est pas dissout, il n'est tout simplement plus réuni.

A partir de début mai, le cabinet Di Rupo ne consulte plus que deux représentants de Belgacom, Georges Wanet et Bessel Kok (qui délègue d'ailleurs la plupart du temps son nouveau bras droit, le jeune juriste namurois William Mosseray, entré à son service en novembre 1993).

Dès ce moment, Di Rupo coupe tous les ponts avec le conseil d'administration de Belgacom, n'écoulant plus que la voix de ses deux superconseillers. Même Jean-François Escarmelle, pourtant très proche du ministre montois, ne parvient plus à l'approcher.

Sous la responsabilité de Martine Durez, une brillante universitaire montoise proche

de Di Rupo, la nouvelle équipe s'adjoint les services du consultant... Paradigm proposé par Georges Wanet pour procéder à la sélection des banques d'affaires. Le 22 juin, le ministre annonce la désignation parmi 48 offres initialement retenues d'un consortium international composé du consultant américain Arthur D. Little et des banques d'affaires américaine Morgan Stanley et belge Degroof. Ensemble, les trois institutions sont chargées de mener le processus de consolidation stratégique de Belgacom à son terme, en plusieurs étapes. Elles ont été préférées in fine à un autre consortium dirigé par la BBL associée au Crédit Suisse First Boston et au consultant... PA Consulting.

Manifestement, le processus de sélection a été rigoureusement orchestré. Tout juste le conseil d'administration de Belgacom pourra-t-il s'inquiéter du fait que la facture présentée par le consortium retenu pour assister le gouvernement... devra être payée par l'entreprise publique. Montant

initialement prévu: 115 millions de francs. Une paille. Qui sera naturellement dépassée.

Mais à ce moment-là, cela n'a plus beaucoup d'importance. Car quinze jours plus tôt, une deuxième bombe a éclaté, dont la déflagration emportera tout sur son passage.

Le jeudi 9 juin, le vice-Premier ministre Elio Di Rupo fait l'objet d'une triple interpellation à la Chambre des représentants.

Les députés Philippe Defeyt (Ecolo), Didier Reynders (PRL) et Patrick Dewael (VLD) interrogent le ministre de tutelle de Belgacom sur ce qui leur apparaît comme "de graves fautes de gestion" mises à jour par plusieurs audits réalisés dans la division Belgacom Mobile.

Le jour même de ces interpellations, le journal *l'Echo* se fait... l'écho de leur contenu, rapidement relayé par l'ensemble des médias qui en font leurs choux gras.

Les audits en question sont de véritables brulôts dont il faudra plusieurs semaines pour mesurer les effets incendiaires.

Mais avant d'en analyser l'époustouflant contenu, il convient de s'arrêter sur les conditions dans lesquelles la fuite - puisque seuls les administrateurs de Belgacom sont à cette date en possession des rapports d'audit incriminés - s'est opérée.

La réponse peut paraître évidente à première vue: on imagine aisément que les députés libéraux ont été informés par leurs mandataires au CA de Belgacom, Jean-Claude Colson et William Van Impe. Ce n'est pas ainsi que les choses se sont passées.

Le premier bénéficiaire de la fuite, le seul à avoir reçu copie des documents accablants, est le député Philippe Defeyt. Il a adressé sa demande d'interpellation le 6 juin au ministre "ayant les communications dans ses attributions". Ses collègues libéraux, eux, n'ont déposé leur demande

que trois jours plus tard, le jour même de l'interpellation. Tout simplement parce qu'ayant eu vent de la manoeuvre de Defeyt, ils ont battu le rappel de leurs mandataires pour en savoir plus. Colson et Van Impe n'ont rien pu faire d'autre que de communiquer leur version des faits.

Or, Ecolo n'est pas représenté chez Belgacom. Par quel moyen détourné at-il pu être informé de l'existence de ces audits?

Une seule réponse possible: Benoît Remiche!

Le président de Belgacom, non sans avoir averti les ministres dès le 16 mai des troublantes découvertes de la cellule d'audit interne de Belgacom, s'est très habilement débrouillé pour diffuser indirectement l'information non pas à la presse, mais au Parlement.

Remiche n'a manifestement pas supporté sa mise à l'écart du processus de consolidation stratégique ni, surtout,

l'irrationnelle confiance accordée par Di
Rupo à son rival Bessel Kok.

Il l'a interprété comme une véritable
déclaration de guerre.

Et s'est servi de la première arme à sa
disposition - certes lourdement chargée -
pour riposter.

L'affaire des audits vient d'éclater.

7. Le bal des audits

Bruxelles, le 6 juin 1994

Demande d'interpellation de Philippe Defeyt, député, à Monsieur le VicePremier Ministre Elio Di Rupo, ayant les communications dans ses compétences.

Concerne: Lancement et exploitation du réseau de mobilophonie sur la période juillet 1993 - avril 1994: possibilité de graves fautes de gestion, voire de procédures irrégulières

"Il apparaît de diverses informations, certes encore à confirmer, que la mise en route et l'exploitation du nouveau réseau de mobilophonie a donné lieu à ce qui pourrait être qualifié de graves fautes de gestion, voire de procédures irrégulières. Sont notamment évoqués les éléments suivants: la non désignation des organes de gestion de la Belgacom Mobile Unit, le très important dépassement du budget, des commandes manifestement trop importantes par rapport

aux besoins de stations de base et de terminaux, un recours non justifié et massif à des consultants extérieurs, des décisions prises en excès de pouvoir ".

"Je souhaite par conséquent interpellier d'urgence le Vice-premier Ministre principalement sur:

- la véracité de ces informations;
- la régularité des procédures, notamment des procédures de paiement; - la réaction éventuelle du Commissaire du Gouvernement;
- la position et les éventuelles réactions du Vice-Premier Ministre".

Philippe DEFEYT
Député

Le 8 juin 1994

Réponse aux interpellations des Députés Defeyt et Dewael concernant le lancement et l'exploitation du réseau de mobilophonie par Belgacom.

"En réponse à leurs interpellations, j'ai le plaisir de transmettre à Messieurs Defeyt et Dewael les informations dont je dispose à ce stade.

Il est exact qu'un rapport d'audit concernant la mise en place du réseau de mobilophonie a été soumis au conseil d'administration de Belgacom le 10 mai 1994. Ce rapport comportait deux volets:

1. l'analyse de la situation antérieure au 1^{er} janvier 1994;
2. l'analyse postérieure au 1^{er} janvier 1994.

Suite à ce rapport, le conseil d'administration a adressé au comité de

direction une liste de questions à propos de cet audit.

Les réponses fournies par le comité de direction devaient être examinées lors du conseil d'administration du 24 mai 1994. Faute de temps, le point a été reporté à la séance du 14 juin 1994.

Le président du conseil d'administration m'a informé de ce rapport par une lettre du 16 mai 1994.

J'ai pris acte du rapport et j'ai prié le président de m'informer de façon détaillée sur les réponses qui seront fournies par le comité de direction lors de la prochaine séance du conseil d'administration de ce 14 juin 1994.

En ce qui me concerne, je ne serai en mesure d'adopter une position qu'après avoir pris connaissance d'une part, des réponses données au conseil d'administration par le comité de direction et d'autre part, du

rapport qui me sera fourni à ce sujet par le commissaire du gouvernement".

Elio Di Rupo
Vice-Premier ministre
Ministre des Communications et des
Entreprises publiques.

Dérapages incontrôlés

La séance extraordinaire du conseil d'administration convoquée le mardi 10 mai 1994 avait pour unique objectif de faire le point sur les négociations engagées entre Belgacom et PacTel (devenu Air Touch International ou ATI) sur la création de leur filiale commune.

Elle s'ouvre sur un étrange conciliabule à voix basse entre Benoît Remiche et Bessel Kok.

Kok: - On est bien d'accord, hein, Benoît? Pas un mot aujourd'hui!

Remiche : - Oui, oui, je te le promets: on n'en parle pas!

Que fait un président de conseil d'administration qui ne souhaite pas que l'on évoque un sujet particulier? Il ne l'aborde pas spontanément. Il ouvre la séance en attaquant directement le premier point de l'ordre du jour.

Pas Remiche. Ce jour-là, ses premiers mots sont pour le dossier dont il vient de promettre à Kok qu'on ne parlera pas avant la prochaine réunion du CA.

- En accord avec l'administrateur délégué, je vous propose de reporter l'examen du rapport de l'audit interne sur la Business Unit Mobilophonie pour permettre au comité de direction de formuler des réponses aux questions posées et à l'administrateur délégué d'avoir au préalable une discussion approfondie avec l'auditeur interne.

Tollé!

Avant même que la séance ne soit ouverte, plusieurs administrateurs avaient déjà préparé le document devant eux, prêts à bondir.

Vilain, qui s'emporte comme il est seul à pouvoir le faire

- Comment ça, reporter? Il n'en est pas question! Vous avez vu ce qu'il y a dans ce rapport?

Tout le monde fouille ses classeurs, tous ceux qui ne l'avaient pas lu parcourent frénétiquement la note d'une vingtaine de pages. Malgré les protestations de Kok qui critique la procédure utilisée, plusieurs membres exigent, à l'instar de Serge Vilain, que la question soit débattue séance tenante. Estimant que les faits rapportés "sont suffisamment lourds pour devoir être examinés sans délai". En outre, personne ne peut nier le lien qui existe entre ce rapport et les négociations avec Air Touch.

Escarmelle : - je crois qu'il serait utile de demander à l'auditeur interne de présenter son rapport.

Heureux hasard: Pascaline Dubois, responsable de la cellule d'audit interne, est justement dans les parages, elle a préparé des slides dans les deux langues nationales et dispose d'assez d'exemplaires pour en distribuer à chacun. Bien entendu, tout cela est totalement improvisé...

Il n'empêche: ses conclusions paraissent accablantes. Reste à savoir pour qui.

La mission confiée à l'audit interne comportait deux volets. Le premier portait sur la période antérieure au 1^{er} janvier 1994 et avait pour objectif, concrètement, d'étudier les comptes de l'association momentanée Belgacom - PacTel. Il s'agissait initialement de vérifier l'adéquation des procédures mises en place pour valoriser l'apport des deux parties à leur future filiale commune. Le second analysait la période

postérieure au 1^{er} janvier 1994 et consistait à étudier la régularité des procédures administratives en matière d'achats et de ventes, notamment. Pour ce deuxième volet, la cellule d'audit interne disposant de moyens humains et d'investigation limités, Pascaline Dubois a reçu l'autorisation de se faire assister par un consultant externe: en l'occurrence le cabinet de révisorat Marcel Asselberghs lié au géant Arthur Andersen.

Impossible de reproduire ici tout ce que révèlent leurs rapports, qui ne sont en outre que les premiers d'une longue série. Contentons-nous d'en épinglez les constats les plus étonnants.

Voici ce que révèlent tout d'abord les conclusions de Pascaline Dubois datées du 5 mai 1995. Extraits.

"Le contrat [passé entre Belgacom et PacTel dans le cadre de l'association momentanée Belgacom Mobile Unit] prévoit la nature des coûts à facturer. La valorisation

de ces coûts doit faire l'objet d'un accord entre les parties. D'après nous, cet accord n'existe pas à ce jour".

"Un comptable a été chargé de tenir la comptabilité de l'association momentanée. L'article 11 du contrat [entre Belgacom et PacTel] prévoit qu'un auditeur externe exerce régulièrement le contrôle sur la comptabilité de l'association momentanée. Cependant, aucun contrôle n'a été exercé à ce jour".

"L'association momentanée (A.M.) devait être gérée par un « organe de gestion » composé de huit membres nommés par Belgacom et 3 par PacTel, chargé de mettre en place les organes et comités appropriés et de déterminer les pouvoirs. Cet organe de gestion n'a pas été constitué".

"Un budget devait être établi et approuvé conjointement par les parties. Cela n'a pas été le cas (hormis un budget informel établi en septembre 1993) ". Tels sont seulement

les préliminaires, d'ordre général. Le détail est nettement plus révélateur.

Les administrateurs apprennent ainsi que "de nombreuses irrégularités ont été constatées dans la passation des marchés publics et contrats civils", exemples à l'appui (consultants, mobilier, matériel informatique, etc.). Les dirigeants de Belgacom Mobile ont "abusivement" recouru aux marchés de gré à gré sans lancer d'appels d'offres, en invoquant l'urgence. Ils ont aussi "régularisé a posteriori certaines commandes de mobilier non conformes"...

Le CA découvre également qu'un protocole d'accord a été signé par Bessel Kok et Louis Eggermont le 22 mars pour la location - pour 111 millions de francs par an - d'un immeuble du quartier Nord, le "North Plaza", alors que seul le conseil d'administration est compétent pour les contrats immobiliers d'un montant supérieur à 36 millions de francs. En l'occurrence, il n'a en aucun cas été consulté.

Le contrat d'emploi de Peter Drummond, nommé en juin 1993 directeur général de Belgacom Mobile, soulève également certaines interrogations.

Une clause d'essai (de six mois à un an) devait y être incluse. Elle ne l'a pas été. Mais en réalité, son contrat n'a été signé par Bessel Kok que le 15 décembre de la même année avec effet rétroactif au 1^{er} juillet, de sorte que la période d'essai a été prestée de fait. Kok explique à ce propos que Drummond et lui étaient tellement occupés à gérer le lancement du GSM qu'ils ont négligé de régler cette question avant décembre. Ce qui apparaît beaucoup plus suspect, c'est que le 4 janvier 1994, la rémunération due par Belgacom à Drummond pour la période écoulée lui a été intégralement versée... alors que, durant toute cette période, le directeur général de Belgacom Mobile est toujours répertorié comme membre du staff de PA Consulting, dont on verra qu'il est de loin le consultant le plus utilisé par l'association momentanée.

Outre la question de fond sur l'incompatibilité entre les deux fonctions - Drummond est à la fois client et fournisseur! -, l'audit constate qu'il y a un risque de double paiement de l'intéressé: rémunéré par Belgacom, il l'aurait apparemment été aussi par PA pendant la même période! Et il ne s'agit pas d'un quelconque employé mais du directeur général de Belgacom Mobile, avec toutes les responsabilités que cela suppose.

Accessoirement, Pascaline Dubois relève que la rémunération brute de Peter Drummond ne devait pas dépasser 5 millions de francs par an, selon les instructions du CA. Avantages en nature compris, elle est supérieure - apparemment fixée à 5,4 millions.

Venons-en à PA Consulting. L'audit rappelle qu'en juillet 1993, l'administrateur délégué avait reçu pouvoirs du comité de direction de conclure des contrats pour l'assistance et la consultance externe dans le

cadre d'une enveloppe de 100 millions de francs. Or, les seules factures de PA s'élèvent, entre le 28 juillet et le 31 décembre 1993, à 180 millions de francs. Et le même consultant avait déjà bénéficié des largesses de Belgacom pour 128 millions avant juillet! Au total, cela fait 308 millions pour seulement 10 bons mois de travail en 1993. Soit plus que les 300 millions pour lesquels le CD dispose d'une délégation de pouvoir de la part du CA. Et cela ne s'arrête pas là: au moment où Pascaline Dubois boucle son rapport, soit fin avril 1994, PA a encore fourni pour 76 millions de travaux supplémentaires.

Total: 384 millions en à peine plus d'un an pour un seul et même bureau de consultance dont on a vu qu'il n'a jamais été mis en concurrence avec d'autres. Pascaline Dubois ajoute que ses prestations ne font pas l'objet d'études d'opportunité périodiques. Pire: aucune justification relative aux heures prestées ou aux frais (24% du total) facturés

par PA n'a pu être obtenue par l'audit interne!

Rien d'étonnant à ce que les dépenses de "biens et services divers" de Belgacom Mobile par rapport au budget - informel - établi en septembre 1993 pour la période allant jusqu'au 31 décembre aient littéralement explosé de 574%: 364 millions au lieu des 54 millions initialement prévus!

Bien entendu, malgré la demande formulée par le CA dès novembre d'obtenir une note sur le "reporting financier" de l'A.M., ce dernier n'a rien vu venir.

En conclusion, Pascaline Dubois remarque que l'audit interne est conscient du fait que l'association momentanée était en période de démarrage et soumise à des impératifs prioritaires. Elle n'en souligne pas moins le fait que "l'absence de contrôles constatée engendre un risque d'abus importants". Et recommande la mise en place "dans les plus brefs délais" d'un

contrôle externe - tel qu'il était prévu par le contrat créant l'A.M. - "en vue de contrôler l'application des instructions et procédures, les doubles paiements éventuels, la rationalisation des coûts..." et l'établissement, pour 1994, d'un budget précis.

Car en 1994, les choses ne s'améliorent pas, bien au contraire.

Quelques exemples relevés dans le rapport produit par Guy Wygaerts pour Marcel Asselberghs & Co.

A propos des achats de terminaux (appareils) GSM que Belgacom Mobile entend commercialiser, tout d'abord.

Le réviseur précise qu'en octobre 1993, le comité de direction de Belgacom avait marqué son accord pour l'achat par Belgacom Mobile de 9.200 pièces auprès de quatre fournisseurs retenus au terme d'une procédure d'appel d'offres classique: Alcatel, Ericsson, Motorola et Siemens. Le CD avait

également exigé d'être consulté pour toute nouvelle commande. Il ne l'a pas été. Des achats complémentaires de quelque 3.500 appareils ont été effectués au cours du premier trimestre 1994 par le département marketing de la division Mobile, qui n'y est pas habilité. En tout, il y en a pourtant pour 75 millions de francs.

Le plus troublant, c'est que ledit département marketing justifie notamment 1^{er} court-circuitage des procédures normales d'achat par des craintes de rupture de stock. Or, le consultant constate par exemple qu'en ce qui concerne le modèle Ericsson 1513, dont Belgacom Mobile a commandé 1.030 exemplaires supplémentaires, le stock s'élève au 24 mars à 2.414 pièces, ce qui représente... 265 semaines de ventes! Cinq ans! Soit 52,3 millions de francs immobilisés. Pire: pour écouler plus rapidement ce stock démesuré, Belgacom Mobile est obligée de vendre ce modèle à perte! Et le modèle Ericsson n'est pas le seul en cause: sur les 3.500 nouveaux terminaux

commandés au cours du premier trimestre 1994, 2.290 seront bradés. La perte se chiffre en millions, voire en dizaines de millions. Et rien ne permet de la justifier.

D'autres dépenses font encore l'objet des critiques de Marcel Asselberghs. Soit qu'elles portent sur des marchés qui n'ont pas fait l'objet d'une procédure d'appel d'offres - c'est notamment le cas des services du consultant Coopers & Lybrand; soit que les factures n'aient pas été visées par les personnes habilitées à le faire, avec l'absence de contrôle interne que cela peut laisser supposer.

En guise de conclusion, l'auditeur externe signale d'ailleurs que l'organisation générale du contrôle interne est déficiente. Il ajoute que les procédures d'achat telles que définies par le conseil d'administration ne sont pas respectées et que les délégations de pouvoir octroyées dans le cadre de la mise en oeuvre de ces procédures sont outrepassées. Rien que ça.

Il constate encore que la gestion courante de Belgacom Mobile, certes dirigée par Peter Drummond, "est principalement aux mains d'Air Touch" - c'est notamment un représentant d'Air Touch, Alan Bowers, qui dirige la cellule financière de l'association momentanée et signe à ce titre un grand nombre de factures, y compris pour des dépenses engagées pour compte de Belgacom!

Tels ne sont que certaines des découvertes communiquées par Marcel Asselberghs au conseil d'administration du 10 mai 1994.

Précision importante: l'auditeur rappelle en préambule que sa mission devait initialement être clôturée au 30 juin, soit deux mois plus tard. Ses conclusions ne sont donc formulées que "sur base de travaux limités" et ne portent que sur des "constatations préliminaires". Elles n'ont d'autre part "pas encore fait l'objet de

réactions de la part de la direction de la division Belgacom Mobile".

Est-ce à dire que son travail a été bâclé?
Non.

Mais sérieusement accéléré.

Manipulations?

Lorsque, le 10 mai 1994, le comité de direction est confronté aux accusations indirectement portées contre lui (faute d'organes de gestion spécifiques, ceux de Belgacom conservaient l'entière responsabilité de la gestion de Belgacom Mobile) par les deux rapports produits en séance, sa première réaction est de s'insurger contre les délais trop courts qui l'ont empêché de répondre aux questions soulevées par les auditeurs. D'autant qu'il affirme avoir toujours été convaincu que l'audit ne devait être bouclé que le 30 juin.

C'est à la fois vrai et faux.

Ce qui est exact, comme le confirme Pascaline Dubois, c'est que c'est "à la demande expresse" du président que le double rapport a été envoyé aux membres du CA pour sa séance du 10 mai - en fait, tous l'ont reçu la veille, sauf Benoît Remiche et Bessel Kok qui en ont disposé dès le 6 mai précédent. L'ordre en a été donné le 26 avril. A cette date, le premier volet de l'audit (juillet à décembre 1993) était en phase finale. Seul le second volet de la mission, celui qui avait été confié à Marcel Asselberghs & Co, a dû être redéfini en catastrophe pour coller aux nouveaux délais impartis. Celui-là seulement devait effectivement être initialement bouclé pour le 30 juin. Benoît Remiche justifie d'ailleurs le coup d'accélérateur qu'il a imprimé à l'enquête interne par "la gravité des faits constatés" à la lecture des conclusions de la première partie signée Pascaline Dubois.

Que le président ait volontairement fouetté la procédure ne fait donc aucun

doute. Mais cela n'enlève rien au contenu des audits.

Quant à savoir si le délai raccourci a effectivement "empêché" le comité de direction de répondre aux accusations, l'argument paraît pour le moins spécieux. Mais les membres du CD n'en sont pas réellement conscients hormis Kok, ils n'ont eu connaissance du contenu - voire de l'existence même - des audits que la veille.

Le lundi 9 mai, comme tous les autres lundis, le comité de direction tient sa traditionnelle réunion hebdomadaire et prépare la séance du CA du lendemain. La réunion se termine, on en vient aux "divers", quand Georges Wanet intervient

- Qu'est-ce que c'est que cette histoire d'audit?

Et il brandit le document qu'il vient tout juste de recevoir.

Aucun de ses collègues n'avait eu l'attention attirée par son propre exemplaire, tous étant habitués à laisser leur secrétaire opérer le tri des dossiers inscrits à l'ordre du jour de leurs réunions. Pendant qu'ils fouillent dans leurs classeurs, Kok s'anime :

- Oui, c'est vrai, j'ai reçu ça vendredi soir. Meunier et Jossa réagissent:

- Et tu n'en parles que maintenant? Tu as vu la portée de ce truc? Ça ressemble à un assaut en règle! Tu dois absolument obtenir du président qu'il n'en parle pas demain au conseil, qu'on ait le temps d'étudier ça de plus près.

On connaît la suite. C'est ce qui précède qui est intéressant. Car, contrairement à ce qu'il semble vouloir laisser entendre, Bessel Kok n'a pas découvert l'existence de l'audit l'avant-veille de la réunion, le vendredi 6 mai, mais beaucoup plus tôt. Il a même été associé à l'élaboration de la mission... sans

se rendre compte, manifestement, de la portée qu'elle pourrait avoir.

Pour bien le comprendre, il faut remonter quelques mois en arrière. Plus précisément à la veille de Noël 1993. Ce jour-là, le 24 décembre, Pascaline Dubois propose - c'est sa prérogative - d'entamer une mission d'audit sur le projet Belgacom Mobile. Le plus extraordinaire, c'est qu'elle suit en cela une recommandation... de Peter Drummond en personne, qui lui aurait suggéré cette excellente initiative quelques jours plus tôt au détour d'un couloir. Suggestion ensuite appuyée par Kok en personne.

Qu'espérait Drummond? Un plébiscite officiel pour ce qu'il considère comme le plus grand succès de sa carrière, puis qu'il est sur le point de réussir l'incroyable pari d'ouvrir le réseau GSM le 1^{er} janvier? Ou une réelle mise à plat des procédures de fonctionnement de Belgacom Mobile dans un contexte de pression extrême, précisément pour aider "sa" division à mieux

s'organiser, passée la période bousculée du lancement? Peut-être ne s'attendait-il tout simplement pas à ce que l'auditrice interne le prenne au mot. Et encore moins à ce qu'elle s'emploie, au cours de sa mission, à gratter sous les pierres, à chercher la petite bête. C'était mal connaître Pascaline Dubois. Et Benoît Remiche.

Toujours est-il que le 24 décembre, la cellule d'audit interne - qui dépend exclusivement du conseil d'administration - soumet son projet à Kok et Remiche, qui lui accordent leur feu vert moins de trois semaines plus tard, le 11 janvier. Fin février, Pascaline Dubois présente au président du CA les objectifs détaillés de sa mission, qu'elle souhaite décomposer en deux volets, comme indiqué précédemment. Remiche lui donne son accord le 21 mars. Elle entame ses travaux deux jours plus tard, estimant qu'il lui faudra un mois pour en terminer. Parallèlement, elle requiert le concours d'Arthur Andersen pour le second aspect de

la mission qui démarre, quant à lui, le 11 avril.

Le 24 avril, le volet de l'audit portant sur la période antérieure au 31 décembre 1993 est achevé. Et ses conclusions sont pour le moins inquiétantes. Au point que Pascaline Dubois - dont on rappellera qu'elle est loin d'être une néophyte en matière d'audit - décide d'en alerter son président. Elle essaie également de rencontrer Bessel Kok mais celui-ci, connu pour son agenda chaotique, reporte coup sur coup quatre rendez-vous. Preuve de son intérêt pour la question. Meticuleuse, elle envoie encore un fax de trois pages de questions relatives aux points-clés de son rapport à Peter Drummond, qui ne juge pas urgent de lui répondre.

Le 26 avril, Remiche décide d'enclencher le turbo et demande à Pascaline Dubois d'obtenir ses conclusions et celles d'Asselberghs/Andersen pour le 6 mai, afin de pouvoir en débattre au conseil du 10. Quelles que puissent être ses motivations

profondes, il faut se souvenir qu'à cette date est précisément convoquée une séance extraordinaire consacrée à la création de la future filiale "Mobile". Or, nul ne peut contester la possible connexité entre les négociations Belgacom - PacTel (ou Air Touch) et le contenu des audits...

Le 27 avril, Pascaline Dubois avertit Alan Bowers, le numéro deux opérationnel de Belgacom Mobile, de cette nouvelle échéance.

Drummond mène certes une mission en France à ce moment-là, mais il ne peut pas ne pas en avoir été prévenu. De même que Bessel Kok.

Il reste donc dix jours aux deux hommes pour tenter de répondre aux questions soulevées par l'audit et apporter tous les justificatifs exigés. Ils ne lèveront pas le petit doigt.

Arrive donc ce qui devait arriver: le vendredi 6 mai à 15 heures, Pascaline

Dubois remet à Bessel Kok le "draft" de ses propres conclusions et de celles de Marcel Asselberghs. Stupeur de l'intéressé devant la gravité des accusations

- Vous allez au moins nous laisser le temps de répondre?

- Désolée, mais c'est trop tard: le dossier est transmis aux membres du conseil d'administration.

En fait, elle ne l'a déposé qu'au secrétariat du conseil, ce qui explique que, contrairement aux membres du comité de direction, les administrateurs ordinaires, qui n'ont pas de bureau permanent au siège de Belgacom, n'en ont reçu copie que le lundi suivant, 9 mai.

Le mardi 10, Pascaline Dubois est enfin reçue par Peter Drummond. Qui ne conteste pas le contenu des rapports mais regrette les délais "trop courts" pour apporter une réponse.

L'après-midi, face aux autres administrateurs, Bessel Kok prétend assumer pleinement ses responsabilités. Il est vrai qu'il disposait d'une délégation de la part de son comité de direction pour la gestion de Belgacom Mobile. Si Peter Drummond en était le directeur général, c'était bien Kok - et lui seul - le patron. Il assume et il s'énerve. Cela ne lui arrive pas souvent, mais cette fois, trop c'est trop: il dit ne plus pouvoir accepter la suspicion systématique qui est attachée à chacune de ses initiatives.

D'autant moins qu'en présence de Pascaline Dubois, le réquisitoire dure deux ou trois heures. Et qu'un administrateur aurait même déclaré "Maintenant, on vous tient par les c..., on ne va plus vous lâcher". Sans doute est-ce le genre de remarque qui induit les autres membres du comité de direction à penser que l'attaque n'est pas dirigée contre le seul Bessel Kok, mais contre leur équipe toute entière. Voilà qui peut expliquer pourquoi - aussi étonnant que

cela puisse paraître quand on connaît l'atmosphère de franche camaraderie (sic!) qui règne d'ordinaire entre les administrateurs directeurs - ceux-ci font bloc derrière leur patron. Alors que rien ne leur permet de juger du fond des audits.

Finalement, le CD demande et obtient une suspension de séance pour définir sa riposte. A son retour, il exige d'une seule voix que le CA lui laisse le temps d'examiner en profondeur les audits et les questions qui s'y rapportent et s'engage à répondre en détail dans les quinze jours. Remarquant au passage, d'une part, que "l'investissement de 300 millions (?) a pu générer un business aujourd'hui évalué à 20 milliards"* et, d'autre part, que "l'audit interne a apporté une précision importante en concluant à l'absence de malversations". Ce qui n'est pas tout à fait exact, mais Pascaline Dubois, qui a quitté la séance, n'est plus là pour le contredire: en réalité, à la question posée par plusieurs administrateurs de savoir si elle avait, au

cours de sa mission, découvert des malversations, elle a textuellement répondu qu'elle n'avait "pas découvert de malversations". Ce qui ne signifie pas qu'il n'y en ait pas eu, comme elle le précisera elle-même plus tard...

Quoi qu'il en soit, le comité de direction exige le report de la discussion au prochain conseil et que l'on aborde enfin l'ordre du jour, à savoir les négociations avec Air Touch. Arguant du fait que la valorisation de la filiale est basée sur l'actualisation de ses revenus futurs et non pas sur les dépenses encourues par les deux parties. En vain. Les deux dossiers sont reportés à la séance du 24 mai.

En attendant, à la demande expresse de Benoît Remiche, le comité de direction et les autres administrateurs s'engagent à ne pas organiser la moindre fuite vers la presse. Plus étonnant: en dépit des lourdes suspicions que semble entretenir la grande majorité des membres du CA à propos

d'éventuelles malversations, aucune mesure conservatoire n'est prise pour empêcher que des faits comparables ne se reproduisent dans l'intervalle.

Malgré la demande explicite formulée par un administrateur de dessaisir au moins provisoirement Peter Drummond de la gestion de Belgacom Mobile. Une semaine plus tard, le président Remicne adresse une copie des audits au ministre de tutelle Elio Di Rupo. "Ce rapport a été examiné en détail lors de la séance du conseil d'administration extraordinaire du 10 mai dernier", écrit-il. "Je ne vous cacherai pas qu'il a suscité un vif émoi auprès des membres du conseil. Un certain nombre de faits graves qui méritent d'être corroborés ont été constatés".

La crise ne fait alors que commencer.

Questions sans réponses

Surprise: le 24 mai, après avoir consacré l'essentiel de la séance du conseil à l'examen

du Mémorandum of Understanding (MoU ou lettre d'intention) signé par le CD avec Air Touch et portant sur les liens entre les deux actionnaires de la future filiale Mobile, le président propose... de reporter la discussion sur les audits à la prochaine séance. Argument invoqué, outre l'«heure tardive»: les réponses du comité de direction n'ont été déposées que la veille, ce qui n'a pas laissé assez de temps aux administrateurs pour les examiner.

En réalité, le report permettra surtout de soumettre les arguments de défense invoqués à l'audit interne et... d'attendre les conclusions de l'avocat - Me Jacques Putzeys - que le président s'est empressé de consulter dans l'intervalle.

Il y a une autre raison, plus fondamentale, à ce report: Remiche se sent seul.

Lâché par ses pairs.

D'intenses consultations politiques ont en effet eu lieu ces quinze derniers jours, depuis que les premiers rapports d'audits ont été déposés sur la table du conseil. Or le gouvernement - dûment saisi des doléances des membres du comité de direction une nouvelle fois "agressés" par la "bande à Remiche" - apprécie peu ce qui lui paraît de nature à pouvoir torpiller le bel édifice de la consolidation stratégique telle qu'il vient de la mettre en place*. Cette fois, pour les Dehaene, Di Rupo et autres Claes, ces audits sont la goutte d'eau qui fait déborder le vase de leur patience vis-à-vis des querelles intestines à Belgacom. Les administrateurs se sont donc fait taper sur les doigts et ont été fermement priés de mettre un frein à leurs ardeurs punitives.

En deux mots: d'étouffer l'affaire.

Voilà qui explique aisément la "fuite" récupérée par le député Defeyt quelques jours plus tard.

Une nouvelle séance du conseil a entre temps été fixée au 14 juin. Compte tenu des fuites intervenues dans l'intervalle, de l'interpellation du ministre Di Rupo à la Chambre et du formidable écho que ne manque pas de donner la presse à l'affaire dont elle vient d'avoir vent, on imagine sans peine le climat dans lequel se déroule cette nouvelle confrontation.

D'autant que le jour même, *Le Soir* révèle l'existence d'un nouveau rapport plus accablant encore que les deux premiers. Il émane du Collège des commissaires-réviseurs de Belgacom - composé de deux réviseurs externes et de deux membres de la Cour des Comptes.

Mais reprenons le fil des événements dans l'ordre chronologique de son déroulement.

Un premier rapport est tout d'abord déposé le 18 mai conjointement par l'audit interne et le consultant Asselberghs, que le

CA avait chargé d'approfondir certaines questions. Le moins que l'on puisse en dire, c'est que Pascaline Dubois et Guy Wygaerts persistent et signent. Et en profitent même pour mettre en évidence certains faits nouveaux. Tout en précisant que "l'urgence" qui avait été invoquée par Bessel Kok pour justifier le court-circuitage de certaines procédures par les dirigeants de Belgacom Mobile n'a aucune valeur juridique.

Ils remarquent par exemple qu'au sein de Belgacom Mobile, toutes les fonctions financières et comptables sauf une sont occupées par des consultants externes.

Que les prestations facturées par PA Consulting ne le sont pas "selon la procédure administrative réglementaire prévue pour les factures entrantes". Les dépenses y relatives sont approuvées par le seul Bessel Kok, puis payées par le département financier de Belgacom (pas de Belgacom Mobile) sans contrôle possible puisque, d'une part, les montants des

contrats initiaux sont estimatifs et souvent dépassés et, d'autre part, ni les contrats ni les factures ne justifient en détail les honoraires réclamés (heures prestées, taux horaires, etc.) ni les frais! C'est d'autant plus grave que les auditeurs s'interrogent sur le double emploi éventuel entre les prestations du personnel de PA et de celui de PacTel- Air Touch

Que la liste - non exhaustive - des contrats de fourniture (meubles, ordinateurs, voitures...) pour lesquels les procédures légales de passation des marchés publics n'ont pas été respectées porte sur un montant supérieur à 180 millions de francs. Et cela ne concerne même pas les frais de consultance.

En ce qui concerne les risques d'abus importants qu'ils disaient avoir constatés, les auditeurs précisent leur pensée

"Dans le cadre des travaux que nous avons effectués au sein de la division GSM,

nous avons mis à jour l'existence d'un certain nombre de facteurs favorisant l'apparition de comportements frauduleux. Nos travaux ne nous en ont cependant pas révélés. Nous nous permettons d'attirer votre attention sur le fait que l'étendue de nos travaux n'a pas consisté en un audit complet des opérations de la mobilophonie". En fait, ils n'ont procédé que par coups de sonde.

Etcaetera.

Le 23 mai, le comité de direction dépose à son tour au secrétariat du conseil une note - préparée par William Mosseray* pour Bessel Kok - répondant point par point aux questions soulevées par les deux premiers audits.

Sur l'absence de contrôle externe de la comptabilité de l'association momentanée, Mosseray précise que c'est Coopers & Lybrand, choisi d'un commun accord par Belgacom et Air Touch, qui a tenu la comptabilité de Belgacom Mobile. Et que si

l'audit externe n'a pas encore été réalisé à ce jour, c'est qu'il leur semblait que l'intervention d'un réviseur se justifierait davantage au moment de la clôture de la liquidation de l'association momentanée et du passage au statut de filiale commune, cette dernière devant finalement être constituée avec effet au 1^{er} juillet 1994.

Sur l'absence de budget autre qu'informel pour l'A.M., la note remarque "que les priorités opérationnelles du moment laissaient peu de temps pour la réalisation d'un budget détaillé" et que les variations par rapport au budget informel ont fait l'objet de rapports mensuels de Coopers & Lybrand... à Peter Drummond.

Sur les irrégularités en matière de passation de marchés publics et contrats civils, le CD invoque l'urgence constituée par le délai de lancement du GSM au 1er janvier 1994 et la nécessité ensuite d'assurer le service de façon efficace plus globalement, il considère que la

mobilophonie n'est plus un service réservé (en vertu des directives européennes qui l'excluent du champ d'application du monopole des opérateurs publics sur la téléphonie vocale, directives pourtant non encore traduites dans le droit belge) et que les lois sur les marchés publics ne doivent donc plus s'y appliquer. Dans un certain nombre de cas également, la concurrence aurait été "indirectement consultée" (sic!) lorsque les achats ont été effectués dans le prolongement de marchés antérieurs pour lesquels les procédures d'appel d'offres avaient été respectées.

L'une après l'autre, toutes les "accusations" sont balayées d'un trait de plume. En conclusion, le comité de direction relève que la responsable de l'audit interne n'avait relevé ni abus ni malversations, mais seulement des irrégularités. On a vu ce qu'il en était.

Réponse du berger à la bergère: dans une nouvelle note datée du 7 juin, Pascaline

Dubois se montre peu convaincue par les arguments de défense invoqués.

Elle tient même à préciser ceci

"Rappelons tout d'abord que l'objectif de l'audit interne n'était pas de porter un jugement sur la gravité des irrégularités constatées, mais bien d'informer le conseil d'administration de l'existence de ces irrégularités, qui engagent sa responsabilité (...).

"Ensuite, il convient quand-même de mentionner que les irrégularités constatées s'élèvent, uniquement sur base des sondages effectués par l'audit interne, à 553 millions de BEF (...)"

Mais l'erreur la plus flagrante commise par William Mosseray au nom du comité de direction est d'avoir tenté d'impliquer le Collège des commissaires - qui fait office de réviseur dans les entreprises publiques - pour prouver sa bonne foi. A plusieurs reprises dans ses réponses, il rappelle que

dans son rapport sur l'exercice 1993, le Collège des commissaires n'a relevé aucune anomalie.

Ce dernier apprécie peu.

Le 10 juin 1994, il produit son propre rapport relatif au contrôle de Belgacom Mobile. Il est encore plus dur que les précédents.

Notamment dans sa conclusion

"Etant donné la gravité des faits constatés, le Collège des commissaires tient à souligner la qualité du travail réalisé par la cellule d'audit interne ainsi que le souci des différents intervenants de pallier aux faiblesses et irrégularités relevées. "

Les copains d'abord

Là n'est pas le plus inquiétant.

C'est en s'intéressant de près au cas du consultant PA et en tentant en vain d'obtenir

les pièces justificatives relatives à ses factures que le Collège des commissaires découvre l'étrange façon dont elles sont comptabilisées. En fait, elles sont tout bonnement versées dans un "compte spécial" censé abriter des dépenses "personnelles et confidentielles" des administrateurs de Belgacom.

Rien à voir, normalement, avec Belgacom Mobile. L'existence d'un tel compte spécial est de pratique courante dans les entreprises privées où l'on souhaite donner sur le plan interne un caractère confidentiel à certaines dépenses encourues par les dirigeants dans l'exercice de leur fonction. Dans la plus parfaite légalité: il ne s'agit en général que d'une comptabilité séparée mais parfaitement connue des réviseurs de l'entreprise et régulièrement auditée. Seule différence: les procédures d'acceptation et de contrôle interne des dépenses portent sur des montants globalisés et non sur le détail de chaque facture entrant en ligne de compte pour le calcul global.

Chez Belgacom, le conseil d'administration dispose d'une telle facilité mais il y recourt peu. Tout au plus pour quelques millions de francs par an. Il peut aussi bien s'agir du paiement par ce biais d'abonnements à différents journaux que de missions à l'étranger auxquelles l'on souhaite conserver un maximum de confidentialité.

Le problème, c'est que les commissaires réviseurs y découvrent non seulement l'ensemble des factures relatives aux prestations du consultant PA, mais aussi toute une série d'autres dépenses attribuées à Belgacom Mobile qui ne devraient avoir aucun caractère confidentiel. Et ne devraient donc pas se trouver là. L'affaire se complique en outre du fait que la plupart des factures concernées portent la seule signature, pour acquittement, de Bessel Kok. Au terme de ses premières investigations, le Collège des commissaires arrive à un total de 450 millions de dépenses traitées via ce compte spécial! Rien que pour la mobilophonie!

Pour autant, les auditeurs ne concluent pas au détournement. Les sommes déboursées correspondent bien à des factures liées aux prestations de consultants, de voyagistes, de chasseurs de têtes, de juristes et autres fournisseurs de services qui ont pignon sur rue.

Alors pourquoi font-elles l'objet d'une comptabilisation séparée, qui aboutit à court-circuiter certaines procédures de contrôle interne? Bessel Kok se défend en expliquant qu'il a regroupé de la sorte une série de prestations exclusivement fournies à Belgacom Mobile et qui ne pouvaient être affectées à un autre département. En parfaite transparence, plaide-t-il: d'une part, le compte spécial devait être régulièrement audité, d'autre part, les factures n'étaient pas seulement visées pour paiement par lui-même, mais aussi contrôlées par le directeur général du département Comptabilité et finances (CF) de Belgacom, Eddy Van Den Berghe.

Le Collège des commissaires est cependant plus nuancé.

Il estime que la plupart des factures versées dans le compte spécial ne devraient pas s'y trouver. Que beaucoup ont été acquittées de façon globale malgré l'absence des justificatifs indispensables. Que les deux seules personnes habilitées à approuver la dépense ne disposaient pas, le plus souvent, d'assez d'informations pour en contrôler la validité.

Bref, que la démarche "ne présente pas les garanties minimales de sécurité".

Plus troublant encore: à l'occasion de ses investigations au sein du département CF relatives au seul dossier Belgacom Mobile, le Collège des commissaires s'est aperçu que "d'autres dépenses imputées sur le compte spécial présentent également des défauts de justification". Il n'en dira pas plus, mais il décide d'entreprendre un contrôle exhaustif

des dépenses ayant transité par ce compte décidément très spécial.

Une grande partie des dépenses mises à jour par les commissaires dans le seul cadre de l'enquête "mobilophonie" présente un autre intérêt très particulier: elles concernent de vieux amis de Bessel Kok!

Peter Noël Drummond, tout d'abord.

Première nouvelle: l'ex-bras droit de Kok chez Swift n'a pas attendu PA pour bénéficier des largesses de Belgacom. Il était déjà dans les meubles. A travers sa propre société de consultance, la Drummond Corporation, qui a effectué pour plus de 6 millions de francs de prestations au cours des premiers mois de 1993. Il s'agissait essentiellement de missions à l'étranger, dont la plus importante (3,273 millions d'honoraires et de frais comptabilisés via le compte spécial) a consisté à évaluer les performances des bureaux de Belgacom à l'étranger, en particulier à Tokyo et

Singapour. Des bureaux dont l'ouverture date de l'époque de la RTT, et dont on n'a pas fini de parler.

En l'espèce, Kok avait demandé à Drummond d'évaluer l'opportunité de conserver les deux bureaux en cause, et éventuellement d'en ouvrir un autre à Hong-Kong. Mission parfaitement exécutée par un certain Michael J. Patyna - encore un ancien de Swift - pour compte de la Drummond Corporation, et sur base de laquelle le comité de direction de Belgacom a décidé de renoncer à sa présence dans le Sud-Est asiatique. Le bureau nippon a donc été rapidement fermé mais, curieusement, le contrat liant Belgacom à ses partenaires singapouriens - et signé à l'automne 1991 par le ministre des PTT de l'époque, le socialiste flamand Marcel Colla - a été prorogé d'un an. On y reviendra.

Petite particularité de la S.A. Drummond Corporation, dont les statuts ont été publiés au *Moniteur belge* du 30 janvier 1993:

figure au nombre de ses trois administrateurs fondateurs un certain Stephen Georges Payne, qui se trouve être à la même époque président et administrateur délégué du bureau de PA Consulting à Princeton (New Jersey). Ce même bureau qui effectuera toutes les missions de consultance que l'on sait pour Belgacom Mobile, et qui se trouve d'ailleurs déjà engagé dans la première d'entre elles, attribuée par Bessel Kok le 17 décembre 1992.

A propos de PA, il convient seulement de noter qu'indépendamment des liens préexistants entre Drummond et Payne, toutes les factures du consultant américain, pour un total de 384 millions de francs entre février 1993 et mars 1994, transitent par le compte spécial. Le libellé est toujours le même et toujours aussi sybillin références du projet concerné et "Pour services professionnels rendus durant le mois de ...", suivi du montant en dollars et de sa contre-valeur en francs belges. Un peu court, non? D'autant que chaque facture mensuelle porte

sur plusieurs dizaines de millions de francs. Et que, comme on l'a dit à plusieurs reprises, les justificatifs détaillés font défaut. Malgré des démarches répétées envers Bessel Kok et le département CF de Belgacom, le Collège des commissaires ne parviendra jamais à les obtenir. Tout juste PA daignera-t-il produire à posteriori un document récapitulatif des différentes missions effectuées pour Belgacom.

Le plus suspect dans toute cette affaire, c'est le mécanisme mis en place pour l'approbation de ces factures. Elles sont présentées chaque mois par PA (donc par Steve Payne ou son représentant), vérifiées par Peter Drummond (au titre de directeur général de Belgacom Mobile), signées par Kok et payées par Van Den Berghe qui les compare aux contrats initiaux dans lesquels les montants évoqués ne le sont qu'à titre purement indicatif. On verra plus tard ce que ce curieux circuit fermé inspirera comme commentaire à l'avocat chargé par le conseil

d'administration d'évaluer l'éventuel préjudice subi par Belgacom.

Ce n'est pourtant pas encore tout. On se souviendra que l'audit interne avait évoqué le risque d'un double paiement de Peter Drummond, demeuré membre du "staff opérationnel" de PA Consulting au-delà de son engagement par Belgacom comme directeur général de Belgacom Mobile. Il est vrai que cet engagement a été signifié à l'intéressé fin juin 1993 mais qu'il n'a été concrétisé par un contrat d'emploi que le 15 décembre de la même année, soit six mois plus tard. Avec effet rétroactif au 1^{er} juillet 1993. Le 4 janvier 1994, Belgacom a versé à Drummond l'intégralité du salaire correspondant au second semestre de 1993, soit un peu plus de 2,5 millions de francs. Or, dans l'intervalle, Belgacom a payé à PA Consulting six factures mensuelles (de juillet à décembre 1993) en exécution d'un contrat ("Belgacom Mobilophonie Launch") dans lequel le nom de Drummond figure en tant que directeur de programme. Coût total:

1,96 million de dollars, soit près de 70 millions de franc belge.

Ce contrat porte en l'occurrence sur le recours par Belgacom Mobile à plusieurs dizaines de consultants PA pour pallier à ses propres carences en personnel qualifié et opérationnel, ce qui ne serait guère criticable si les consultants en question n'avaient pas été rémunérés au prix fort des consultants internationaux (de 20.000 à 70.000 FB par jour selon les qualifications) alors que Belgacom aurait pu négocier un forfait d'ensemble. Ce que ni Kok, ni Drummond n'ont essayé de faire.

Logique: Peter Drummond comptait effectivement au nombre de ces consultants, n'ayant toujours pas obtenu son contrat d'emploi chez Belgacom. Il eut dès lors été normal que, suite à la régularisation de la situation du directeur général de Belgacom Mobile, PA rembourse à Belgacom les honoraires indûment perçus par ce dernier. Il n'en a rien été... en accord avec Bessel Kok,

qui l'a reconnu face au conseil d'administration, affirmant même avoir obtenu sur ce point l'accord du président Remiche. Selon Kok, ce "double paiement" devait servir à couvrir les (substantielles) cotisations de pension de l'intéressé, qui n'étaient pas prises en compte dans la rémunération initialement prévue pour lui par le CA de Belgacom. Remiche a bien voulu reconnaître qu'il avait accepté l'idée d'un contrat avec effet rétroactif, mais sans consultation sur ses aspects financiers. Plusieurs administrateurs soutiennent pourtant qu'à leur sens, Remiche était parfaitement au courant.

Après le "cas Drummond", celui d'un chasseur de têtes du nom de Jerry Rubin. Il attire l'attention du Collège des commissaires parce que l'une de ses factures a été versée par Bessel Kok dans le fameux compte spécial. Rien d'excessif: elle porte à peine sur 200.000 francs pour le recrutement d'une secrétaire. Que vient faire cette facture au milieu de voisins aussi

encombrants que PA? Surtout, où est le reste?

Le modeste cabinet Jerry Rubin Consultancy a en effet fourni assistance à Belgacom Mobile pour le recrutement de quelque 150 personnes entre juillet et décembre 1993. Selon le Collège des commissaires, ses honoraires se sont élevés pour cette seule période à près de 30 millions de francs, sans compter les frais de publicité liés aux recrutements, qui sont facturés séparément à Belgacom. Et son travail s'est poursuivi en 1994.

Autant dire que pour Jerry Rubin, qui affirme avoir réalisé un chiffre d'affaires total de 36 millions en 1993 (ce qui paraît faux, comme on le verra plus tard), Belgacom Mobile a représenté une véritable vache à lait. Tant mieux pour lui. Mais pas pour son client. Pourquoi, en effet, celui-ci s'est-il adressé à un si petit cabinet de recrutement (6 employés à temps plein) pour gérer ses énormes besoins? Il faut souligner

ici que c'est précisément parce que les recrutements n'allaient pas assez vite que les consultants de PA ont fourni durant toute cette période une "assistance opérationnelle" bien plus durable - et chère - que prévu.

Officiellement, Jerry Rubin a été choisi sur base d'un précédant appel d'offres opéré par Baudouin Meunier pour son département marketing. Rubin avait été retenu dans la "short list" mais battu sur le fil par son concurrent Quadrus. Lorsqu'il a fallu choisir plus tard un chasseur de têtes pour Belgacom Mobile, l'urgence a dicté que l'on se base sur cette ancienne sélection plutôt que de lancer une nouvelle procédure. D'où le choix de Rubin.

Ce que la version officielle ne dit pas, c'est que Rubin avait déjà travaillé plusieurs fois pour Belgacom bien avant ce premier appel d'offres. Il faisait même pratiquement partie des meubles. Qui l'a introduit? Bessel Kok, pardi. Les deux hommes se connaissent bien: Jerry Rubin a longtemps

été l'un des principaux pourvoyeurs de main d'oeuvre de Swift. Il aurait même assumé à une certaine époque la fonction de directeur du personnel de Swift à titre intérimaire!

Il faut encore citer le cas Gilson, puisque ses notes d'honoraires figurent aussi dans le compte spécial. Nul ne conteste la qualité du travail que l'ancien avocat de Swift a réalisé pour Belgacom. En 1993 et 1994, c'est lui qui a géré et résolu une bonne partie des problèmes d'implantation et d'octroi des permis de bâtir pour l'infrastructure GSM (antennes, stations de base...) en Wallonie et à Bruxelles. On peut simplement s'interroger sur la facilité avec laquelle Bessel Kok a autorisé le paiement de l'intégralité de ses honoraires - soit 5 millions plus 1,265 million de frais pour 1993, montants renouvelés en 1994 - avant même qu'il ne commence à travailler...

En tous cas, son contrat ne sera plus renouvelé pour 1995, alors même qu'il

subsiste de nombreux problèmes d'implantation pour les antennes du GSM.

On pourrait encore évoquer les cas de l'agence de voyage Agitour-Travel, ex-voyagiste attitré de Swift également, introduit chez Belgacom sans appel d'offres par Bessel Kok toujours pour s'occuper des (nombreux) déplacements à l'étranger des hauts dirigeants de l'entreprise publique; ou celui de Coopers & Lybrand, seul responsable de la comptabilité de Belgacom Mobile et dont on se souviendra qu'il fut le réviseur attitré de Swift durant des années avant d'être "remercié" par les successeurs de Kok...

Il reste, pour ce que l'on en connaît, un autre intervenant bien plus intéressant, dans la sphère immobilière cette fois.

Le 22 mars 1994, Bessel Kok et Louis Eggermont signent un protocole d'accord avec la société immobilière Hibou/Aranas pour la location de l'immeuble North Plaza

Croisades situé, lui aussi, dans le quartier Nord à Bruxelles. L'immeuble, à la promotion duquel a été lié le groupe Charly De Pauw, doit servir de siège à la future filiale Belgacom Mobile. Le loyer annuel est fixé à 111,9 millions de francs (parking compris) dans le cadre d'un bail 3-6-9. Cela donne un prix au mètre carré de 7.000 FB, pas vraiment excessif - Belgacom paye alors 8.500 F le mètre carré dans la tour Euroclear - mais situé dans la moyenne haute des loyers du quartier.

Le protocole d'accord engage pleinement Belgacom. Pourtant, on l'a vu, le comité de direction s'est bien gardé de le soumettre au conseil d'administration alors qu'en matière d'immobilier, il dispose d'une délégation de pouvoirs limitée aux contrats de 36 millions maximum. Mieux : le CD, sur proposition de Peter Drummond, a donné son accord pour procéder à des travaux d'aménagement de l'immeuble pour un montant total de 298 millions de francs. Soit un chouïa sous la limite des 300 millions à soumettre

obligatoirement au CA pour tous les marchés autres qu'immobiliers. Certes, le CD a obtenu quatre mois de loyer gratuit (environ 40 millions) pour compenser la durée des travaux...

Curieusement, la mission de prospection du marché immobilier qui a abouti au choix du North Plaza a été confiée... à PA Consulting, alors que ce dernier ignore tout du marché belge et que Belgacom dispose d'un département "logistique et bâtiments" dont c'est normalement l'attribution.

Il est vrai que PA s'est fait assister en dernière minute de deux consultants indépendants: Hans Radix et Freddy Lanckman. Deux autres anciens de Swift. Le second ayant été responsable de l'immobilier à l'époque de Kok, sous les ordres de Paul Van Laere. Lanckman, selon plusieurs témoins, était aussi affublé chez Swift du surnom révélateur de "Monsieur 5%". Après le départ de Bessel Kok, il a été proprement

éjecté de la société hulpoise, tout comme Drummond.

On découvrira même que Freddy Lanckman a également été associé à d'autres projets immobiliers de Belgacom, en particulier l'achat du complexe Pleiad. A l'époque, pour un rôle dont nous ne sommes pas parvenus à éclaircir la substance, il aurait été payé plus de 500.000F par mois, selon certains auditeurs !

Il faut, a contrario, rétablir la vérité à propos d'un autre fait qui a pu être reproché à Bessel Kok. Il s'agit de différents contrats attribués à l'agence de publicité VVL-BBDO... dont Kok fut administrateur avant son arrivée chez Belgacom. Il est exact que, dans le cadre d'un appel d'offres cette fois, l'agence VLL-BBDO a été retenue par Belgacom Mobile pour ses premières campagnes publicitaires, dans le cadre d'un budget annuel de 40 millions - rapidement dépassé pour en atteindre 70. Mais la

procédure de sélection semble avoir été totalement transparente.

En revanche, et c'est là que cela devient sulfureux, il faut savoir que quelques mois avant de remporter ce concours, VVL-BBDO était... l'agence de publicité attitrée de Belgacom. Mais ce n'est pas Bessel Kok qui l'a introduite: c'est l'ancien ministre des PTT Marcel Colla. Qui a signé avec l'agence d'origine anversoise - comme lui - un contrat d'exclusivité avec la RTT pour deux ans en 1991. Sachant très bien que quelques mois plus tard, la Régie serait devenue une entreprise autonome et que, ministre de tutelle ou pas, il ne disposerait plus du pouvoir de prendre une telle décision. Or le contrat signé - et avalisé par le conseil des ministres - avec VVL-BBDO portait sur... un demi milliard de francs (deux fois 250 millions, pour 1991 et 1992) ! Et le moins que l'on puisse dire, c'est qu'il a été attribué dans des conditions pour le moins nébuleuses.

A l'époque, la RTT avait en effet lancé un appel d'offres au terme duquel elle avait retenu une demi-douzaine de candidats. Ce que l'on appelle une "short list". VVL figurait bien dans cette liste, mais n'était pas le mieux placé. Or, le cabinet du ministre (SP) des PTT aurait imposé à la Régie de choisir la firme anversoise.

Pour quelle raison? Mystère...

Seule certitude : un accord existait entre le cabinet Colla et VVL pour que, s'il était retenu, ce dernier s'adjoigne les services d'une agence louvaniste de publicité réputée en Flandre, dirigée par Wim Schamp. Une agence proche du SP qui faisait pour le parti socialiste flamand et certain de ses ténors (dont Marcel Colla, Frank Vandenbroucke, Louis Tobback...) de nombreuses campagnes publicitaires. VVL ne semble pourtant pas avoir respecté ce marché. Peut-être parce que Wim Schamp, quelques mois plus tard, à mis fin à sa collaboration avec le SP pour faire campagne pour le VLD...

Irrégulière... légèreté

Quand le conseil d'administration se réunit le 14 juin 1994 pour étudier les réponses du comité de direction aux questions soulevées par les différents audits, il vient à peine de prendre connaissance d'une partie seulement de toutes ces informations, celle qui est contenue dans les rapports produits depuis le conseil du 24 mai. Mais il ignore encore beaucoup de choses, et notamment la majeure partie des liens occultes qui unissent certains des principaux protagonistes de ce qu'il est désormais convenu d'appeler "l'affaire Belgacom Mobile".

Quoi qu'il en soit, le Collège des commissaires avait demandé à être entendu par le CA pour commenter son rapport. Trois de ses quatre membres sont dès lors introduits. Plusieurs de leurs déclarations méritent d'être soulignées.

Ils précisent en préambule qu'une série de dossiers restent ouverts, les justificatifs réclamés n'ayant toujours pas été fournis. Ajoutant qu'ils "s'interrogent sur la longueur des délais nécessaires à la présentation des justifications" et "qu'ils ne peuvent accepter de justifications construites à posteriori", comme ils en ont effectivement reçus à propos des prestations de PA Consulting ou de certains marchés attribués de gré à gré.

Ils disent souscrire à l'existence d'un compte spécial, pratique courante dans de nombreuses entreprises pour les dépenses personnelles à caractère confidentiel. Mais ils critiquent l'usage "hors de proportion" qui en est fait à Belgacom. Et précisent que le contrôle de ce compte vient à peine de commencer... A quoi Bessel Kok répond que "toutes les dépenses relevées dans le compte spécial sont justifiables et le seront". Il en assume même la responsabilité.

Suivent de longues interventions de Bessel Kok et de ses adjoints qui

s'expliquent, non sans une certaine pertinence, sur l'essentiel des questions soulevées. Au point que le doute s'empare de certains administrateurs, peu enclins par ailleurs à s'opposer aux ordres reçus "d'en haut" de calmer le jeu.

Benoît Remiche, qui avait manifestement prévu le coup, propose alors de charger un nouvel expert indépendant de procéder à un dernier audit, externe et global, afin qu'il n'y ait plus de contestation possible. Escarmelle embraye en suggérant - presque en guise de boutade - de s'adresser au bureau d'audit international KPMG, "le seul qui n'a encore jamais travaillé pour Belgacom" (sic!). Proposition acceptée. KPMG dispose d'un mois pour confronter toutes les positions et investiguer à son tour, en toute indépendance.

En attendant, le conseil d'administration impose à Bessel Kok un système de "double signature" pour toutes les opérations financières, budgétaires et comptables

effectuées par la direction de Belgacom Mobile. Plus l'obligation d'envoyer copie de tous les documents du même ordre au Collège des commissaires pour contrôle. Il charge aussi l'audit interne assisté de Marcel Asselberghs d'examiner le compte spécial.

Et fixe la prochaine réunion extraordinaire du conseil au 19 juillet, KPMG étant prié de fournir ses conclusions pour le 15 au plus tard. Ce dernier dispose donc d'un mois pour enquêter. Dans l'intervalle, les organes de gestion poursuivront normalement leur travail. Tandis que la presse se déchaîne en attendant les conclusions de KPMG.

Son rapport sera produit à la date prévue. Une fois n'est pas coutume, la presse n'en connaîtra rien, ou tout au plus quelques bribes distillées çà et là au cours des semaines qui suivent. Pour une raison très simple: KPMG a pris soin de rendre son rapport impossible à copier sans que la source soit identifiée. Chaque administrateur

reçoit en effet un exemplaire dont toutes les pages sont barrées d'un énorme numéro d'identification rouge. Le 19 juillet, le conseil d'administration pourra donc se réunir en toute sérénité.

Enfin, il aurait pu... Car les conclusions du rapport KPMG n'ont guère de quoi calmer les esprits. Nous n'en épinglerons que les nouvelles révélations par rapport à ce qui avait déjà été mis en évidence par les audits précédents. A propos de PA Consulting, tout d'abord.

KPMG commence par remarquer que le choix du bureau de Princeton de PA - celui qui est dirigé par Steven Payne - n'est pas fondé sur des considérations objectives. PA est un consultant essentiellement britannique, qui possède 11 bureau sur 32 en Grande-Bretagne et... 1 seul aux Etats-Unis, où la firme ne réalise qu'à peine 10% de son chiffre d'affaires. Non seulement, cela a conduit à libeller toutes les factures en dollars, mais en outre, les frais de

déplacement des consultants PA (jusqu'à 43 d'entre eux ont travaillé pour Belgacom Mobile) s'en sont trouvés considérablement accrus.

Autre surprise, de taille: Peter Drummond n'a pas seulement été rémunéré par PA jusqu'au 31 décembre 1993 comme "consultant associé" mais jusqu'au 31 mars 1994! Même Bessel Kok n'en était pas informé. Pour KPMG, le conflit d'intérêt est clairement établi. Drummond se défendra plus tard en affirmant qu'il a remboursé PA, *in tempore non suspecto*, pour les paiements indus du premier trimestre 94, mais il n'en produira jamais la preuve. Et il ne s'agit pas de montants dérisoires: Drummond aurait ainsi touché pour cette seule période 216.400 dollars d'honoraires et 6.492 dollars de frais. Soit, au total, plus de 7,5 millions de francs.

Interrogé sur la question, Steve Payne a déclaré à KPMG qu'il n'avait appris qu'en mars que Drummond avait été désigné

directeur général de Belgacom Mobile. Ce qui est évidemment difficile à croire quand on sait que plusieurs dizaines de consultants PA travaillaient en permanence depuis août 1993 au siège de Belgacom Mobile... En outre, KPMG a découvert une lettre adressée le 10 septembre 1993 aux dirigeants de PA et signée par Drummond en sa qualité de "General Manager - Belgacom Mobile".

Il faut encore savoir qu'une note de crédit portant sur les prestations de Drummond comme consultant PA de janvier à mars 1994 a été émise le 14 juin 1994 (!) à concurrence de 222.892 dollars. Soit bien après que l'existence d'un double paiement eut été établie par les premiers audits. Une seconde note de crédit de 140.000 dollars, portant cette fois sur les prestations de Drummond au second semestre 1993 a été établie par PA plus tard encore, le 7 juillet 1994, et présentée par le consultant américain comme "un geste de bonne volonté" de sa part. Un comble!

KPMG relève encore que le taux horaire moyen facturé par PA à Belgacom s'élève à 7.394 francs par consultant - or les journées de 10 heures de travail n'ont pas été rares -, ce qui lui paraît particulièrement élevé. Mieux: sur base annuelle, Belgacom Mobile a fourni à PA près de 4% de son chiffre d'affaires mondial! Une situation, dit le consultant, qui donnait à tout le moins à Belgacom un pouvoir de négociation qui n'a pas été utilisé.

Côté frais, KPMG s'étonne des nombreux millions réclamés par PA au titre de frais de télécommunications, alors même que ses consultants travaillaient à temps plein chez un opérateur où ils disposaient gratuitement de toutes les facilités de communication. Quant aux autres types de frais (titres de transports, notes d'hôtels...), PA s'avère incapable d'en produire les justificatifs. Au total, les frais ont pourtant représenté plus du cinquième des montants globaux facturés par PA.

Conclusion générale de KPMG

"Il existe à la fois des indices sérieux de surfacturation des prestations du consultant [PA] et des présomptions de participation du consultant à des mécanismes, vraisemblablement frauduleux, touchant à la rémunération de la direction de Belgacom Mobile". Rien moins.

D'après l'auditeur, Belgacom est en droit d'obtenir du consultant la restitution d'un montant d'au moins 649.000 dollars (22 millions), en sus des notes de crédit déjà enregistrées pour le double paiement de Peter Drummond (soit 363.000 dollars ou plus de 12 millions de francs). Mais, ajoute KPMG, "il ne peut être exclu que le problème revête une dimension considérablement plus importante que la simple récupération d'excédents de facturation de frais". KPMG recommande donc au CA de Belgacom de se saisir de l'affaire, d'informer la haute direction de PA des égarements de son bureau de Princeton

et, le cas échéant, de confier l'affaire à ses avocats. De fait, le CA n'a pas fini d'entendre parler de cette histoire.

KPMG étudie ensuite le cas du chasseur de tête Jerry Rubin dont il s'avère qu'il a facturé en moins d'un an pour plus de 55 millions de francs de prestations à Belgacom Mobile et pour 6 autres millions à Belgacom. A titre de comparaison, il faut savoir que le chiffre d'affaires 1992 de Rubin (qui travaillait déjà épisodiquement à l'époque pour Belgacom) s'est élevé à 37 millions de francs. Et à 20 millions en 1991. Deux années durant lesquelles la société a enregistré des pertes.

A nouveau, KPMG remarque que Jerry Rubin n'a pas réellement été mis en concurrence et, surtout, qu'étant donné le volume d'affaires qui lui fut confié au regard de la taille de son cabinet (7 à 9 personnes en moyenne), Belgacom Mobile aurait pu tenter d'obtenir des conditions plus avantageuses. Comme ce fut le cas avec

d'autres chasseurs de têtes... Rubin a donc bénéficié d'une suspecte bienveillance.

KPMG recommande à Belgacom d'obtenir du chasseur de têtes la récupération de 1,8 million de francs, tout en remarquant que les retards dans le recrutement du personnel dus aux faiblesses et à la petite taille de son cabinet ont conduit par ailleurs Belgacom Mobile à devoir recourir de façon plus intensive que prévu aux services de PA et de Coopers & Lybrand. Le montant de ce préjudice n'est quant à lui pas chiffré.

Enfin, KPMG revient également sur de nombreux autres dossiers - Coopers & Lybrand, Arthur Gilson, Agitours, etc. - mais pour lesquels il se borne à constater plus de légèreté que de véritables irrégularités. Sauf pour la procédure liée au choix de l'immeuble North Plaza, à propos de laquelle, pour les raisons que nous avons déjà évoquées, KPMG se contente "d'émettre des doutes sur le processus d'évaluation ayant conduit à choisir le site".

En guise de conclusion générale, KPMG précise qu'il a identifié et quantifié plusieurs cas de facturations excessives d'honoraires et de frais de consultance dont il recommande de poursuivre la récupération. Mais l'auditeur ajoute que les montants en question ne constituent pas nécessairement l'inventaire complet des préjudices subis par l'entreprise. "En effet, écrit-il, en présence de lacunes graves dans le système de contrôle interne, il n'est pas possible de quantifier l'étendue des dommages potentiels causés, par exemple, dans des transactions non enregistrées dans les comptes"...

On reste confondu, à la lecture de ce rapport, par le culot des dirigeants de Belgacom qui se permettront dans les jours qui suivent d'affirmer que le préjudice subi par Belgacom s'élève en tout et pour tout à 27 millions de francs, somme qu'ils mettent en rapport avec les 20 milliards estimés du business que générera Belgacom Mobile.

Et encore le conseil d'administration de Belgacom n'est-il pas parvenu au bout de ses découvertes...

8. *L'oeil du cyclone*

Princeton, 18 juillet 1994

Personnel et strictement confidentiel

Au: Président

Société: Belgacom

De: Jon Moynihan

Group Chief Executive

PA Consulting Group

"J'ai tenté de vous joindre par téléphone aujourd'hui mais n'arrivant pas à vous atteindre, je vous envoie ce fax.

J'ai aujourd'hui même, à Princeton aux Etats-Unis, démis de ses fonctions Stephen Payne, l'administrateur délégué de PA Etats-Unis, qui était comme vous le savez responsable des missions effectuées pour compte de Belgacom. Je dois vous parler le

plus vite possible de cela. Je suis prêt à vous rencontrer n'importe où et n'importe quand, et je prendrai l'avion dès aujourd'hui pour Bruxelles pour ce faire. Je préférerais que nous puissions nous voir mardi [demain] - je peux arriver à Bruxelles vers 11 heures mardi matin".

"Pourriez-vous s'il vous plaît me répondre par téléphone aujourd'hui encore - vous en conviendrez, j'en suis sûr, ce problème requiert le plus grand degré d'urgence tant pour PA que pour Belgacom".

Merci
Très sincèrement
Jon Moynihan

Fautes graves

Jon Moynihan est le grand patron londonien du groupe PA. Il ne s'est jamais occupé de Belgacom, client du bureau américain de PA Consulting Group. Alerté

cependant par la mise en cause de la probité de certains de ses employés, il a manifestement entamé une enquête interne... dont les premiers résultats l'ont apparemment choqué. Au point de licencier sur l'heure et pour faute grave le Dr Stephen Payne, et de sauter dans le premier avion pour faire part de ses découvertes au président de Belgacom.

Ce qu'il divulgue le mardi 19 juillet 1994 à onze heures à Benoît Remiche pourrait paraître anodin. Cela a pourtant suffi au numéro un de PA pour prendre une mesure sans précédent à l'encontre de l'un des principaux dirigeants de sa société.

De quoi s'agit-il? Essentiellement d'un billet d'avion Bruxelles-Londres-New York et retour. En Concorde. Acheté via l'agence de voyages Agitour, payé par PA... qui l'a ensuite refacturé, noyé dans la masse, à Belgacom. Un ticket de 8.848 dollars (près de 300.000 francs) émis au nom d'une personne accompagnant Bessel Kok et ne

faisant partie ni du personnel de PA, ni de celui de Belgacom. Un billet auquel il convient d'ajouter des "frais de bagage" pour un montant de 927 dollars.

Par ailleurs, PA a aussi constaté que son bureau américain facturait à Belgacom (à son insu, bien sûr) les billets d'avion de certains de ses consultants qui se rendaient de Bruxelles à l'étranger pour d'autres missions, totalement indépendantes de celles qu'ils effectuaient pour leur client belge.

Jon Moynihan n'en dira pas plus. Conscient sans doute du fait qu'à trop en dévoiler, il risquerait de mettre sa propre société en difficultés, notamment dans les négociations qui ne manqueront pas de s'engager lorsque Belgacom voudra récupérer une partie des honoraires et frais indûment facturés par PA*. Mais il précise à Benoît Remiche qu'un audit externe est en cours pour vérifier la comptabilité du bureau de Princeton et que, le cas échéant, les

avocats de PA informeront ceux de Belgacom de toute nouvelle découverte.

En attendant, le licenciement de Steve Payne peut paraître disproportionné par rapport aux montants en jeu. On comprendra mieux le degré de panique des dirigeants de PA lorsqu'on prendra connaissance des termes d'une lettre envoyée le 27 juillet par Bessel Kok au même Jon Moynihan, dans laquelle l'administrateur délégué de Belgacom écrit ceci

"(...) Je voudrais confirmer que je ne suis pas un représentant officiel du gouvernement [Government Official]. Belgacom est une entreprise autonome qui appartient à l'Etat belge et qui lui est liée par un contrat de gestion. Belgacom dispose de ses propres organes de gestion, le conseil d'administration et le comité exécutif. Je suis président du comité exécutif et administrateur délégué de la société à laquelle je suis lié par un contrat civil d'employé. Ma situation ne peut dès lors

certainement pas être considérée comme celle d'un haut-fonctionnaire ou d'un commis de l'Etat".

Point de vue qui sera ultérieurement contesté par les avocats de Belgacom, celle-ci demeurant avant tout une entreprise publique.

Quoi qu'il en soit, cette lettre s'explique par le fait que dans les pays anglo-saxons et aux Etats-Unis en particulier, on ne badine pas avec la corruption de fonctionnaire. Si elle est avérée, c'est la prison d'office. Or Stephen Payne semble bien avoir été licencié pour "faits de corruption" vis-à-vis de dirigeants de Belgacom. Et Kok cherche vraisemblablement à le défendre.

A peine Jon Moynihan est-il parti que Benoît Remiche se rend sur le champ, à sa demande, chez le ministre Elio Di Rupo. Il lui fait bien entendu part de ce que le patron de PA vient à l'instant de lui révéler, mais tel n'est pas le principal objet de sa visite.

La veille, Remiche a eu un long entretien avec les avocats de Belgacom auxquels il avait soumis - dès le 15 juillet, de sa propre initiative et sans en informer le CA - le rapport KPMG. Au ministre, il transmet leurs conclusions. Elles sont accablantes.

Pour Drummond bien sûr, mais aussi et surtout pour Bessel Kok. En substance, les avocats de Belgacom considèrent

- que des décisions qui portent préjudice à l'entreprise ont été prises par des gens incompetents, qu'il convient de sanctionner;
- que les faits sont graves et ont un caractère répétitif;
- que le recours à des consultants externes qui ont bénéficié de gros avantages pécuniaires sans contre-prestations équivalentes mais avec des "returns" au bénéfice de certains a été érigé en véritable système;

- qu'il s'agit de fautes graves de gestion qui ne peuvent être sanctionnées que par la révocation des intéressés;
- que pour certains, le conseil d'administration de Belgacom est seul compétent pour prendre une telle mesure;
- qu'en ce qui concerne l'administrateur délégué, nommément cité, seul le Roi - c'est-à-dire le conseil des ministres, sur base d'un arrêté royal délibéré - est compétent, mais que l'initiative de la procédure peut être prise par le CA;
- qu'il appartient à la justice de se prononcer sur le plan pénal;
- que certains agissements pourraient être qualifiés de détournement, voire d'escroquerie, assortis de faux en écriture;

- que le fait que cela ait été commis par des fonctionnaires publics au détriment du Trésor constitue une circonstance aggravante;
- que les montants en jeu peuvent être estimés à 120 millions de francs;
- qu'une procédure pénale pourrait s'avérer préjudiciable à l'entreprise - fut-ce sur le plan médiatique - et qu'il vaut dès lors mieux que Belgacom tente d'obtenir un règlement à l'amiable des abus constatés.

Voilà Di Rupo prévenu.

Bessel Kok l'est également. Remiche lui remet la lettre des avocats avant même d'informer le ministre de tutelle. Apparemment, soucieux d'éviter le scandale, l'administrateur délégué prend alors la décision de démissionner d'initiative, dans l'intérêt de tous. Il s'en ouvre en tous cas en ces termes à plusieurs de ses adjoints.

Il reste néanmoins à clore le chapitre, afin d'éviter le mieux possible les remous.

L'après-midi même du 19 juillet est convoquée la séance du conseil d'administration de Belgacom au cours de laquelle doivent être étudiées les conclusions du rapport KPMG. Il s'agira surtout de décider, sans arrière pensées, des mesures à prendre pour éviter que pareils dérapages se reproduisent à l'avenir. En outre, compte tenu des développements de l'affaire au cours des dernières semaines, l'ordre du jour n'a jamais été autant chargé de dossiers en souffrance (plus d'une vingtaine), qu'il faut absolument traiter. Un accord tacite semble dès lors exister entre le président et l'administrateur délégué pour qu'il ne soit pas fait état des révélations des dernières quarante-huit heures. De sorte que Bessel Kok puisse ultérieurement quitter Belgacom la tête haute.

C'était compter sans les pressions politiques.

Mais avant d'en évoquer la vigueur, il faut opérer un détour par l'Extrême-Orient. Pour se pencher sur l'étrange affaire du bureau de la RTT à Singapour, également révélée ce jour-là.

Le mystère Singapour

La séance du CA s'ouvre à 14h10 le mardi 19 juillet 1994 sur le dépôt par Bessel Kok, au nom du comité de direction, d'un document intitulé "Recommandations du Comité de Direction au Conseil d'Administration: Rapport KPMG sur Belgacom Mobile".

En résumé et en substance, il conclut plusieurs choses. D'abord, que le comité de direction estime que le préjudice subi par Belgacom ne dépasse pas 27 millions de francs - ce qui est pourtant loin d'être prouvé.

Ensuite, qu'il accepte la plupart des recommandations du rapport KPMG sur les

mesures à mettre en oeuvre pour éviter que de telles légèretés puissent se reproduire. Il souligne que KPMG conclut que les faits constatés par les audits n'ont pas d'impact sur la valorisation de la filiale en voie de constitution.

Le CD reconnaît aussi qu'il convient effectivement de confier le dossier PA à un avocat et de réanalyser le dossier North Plaza.

En tout état de cause, il s'engage à exécuter les directives du rapport KPMG pour le 1^{er} septembre au plus tard. Il s'agit entre autres de mettre en place des procédures de contrôle interne plus rigoureuses, de mettre fin aux contrats liant Belgacom à tout une série de fournisseurs de services déjà évoqués (PA, Rubin, Coopers & Lybrand, Gilson...) et de tenter de récupérer certaines sommes indûment dépensées, à savoir 20 millions de francs auprès de PA (le double salaire de Drummond ayant déjà été remboursé), 1,8

million auprès de Jerry Rubin, 5 millions auprès de Coopers & Lybrand et 420.000 francs auprès d'Agitour.

Il admet enfin que des sanctions doivent être prises, mais qu'il revient au conseil d'administration de les déterminer.

Mais les administrateurs de Belgacom ont l'esprit ailleurs. Tous ont été frappés par un passage du document KPMG consacré aux missions effectuées par la Drummond Corporation et qui dit précisément ceci

"Le rapport sur l'Asie du Sud-Est contient la recommandation de fermer les bureaux de Tokyo et de Singapour sur la base d'une analyse économique des avantages et inconvénients d'une présence dans ces deux villes.

"Monsieur Drummond nous a informés au cours d'une réunion qu'il était, en outre, de notoriété publique qu'un de ces bureaux servait de conduit au financement occulte de partis politiques".

La plupart des administrateurs en restent bouche bée. Certes, plusieurs d'entre eux supputaient bien qu'il puisse y avoir certains mouvements de fonds répréhensibles dans le cadre de marchés liés à Belgacom, en particulier des marchés immobiliers comme celui des tours Pleiad. Mais c'est la première fois qu'ils sont confrontés à des accusations précises. Encore que les faits évoqués par Peter Drummond manquent singulièrement de précision.

KPMG enchaîne d'ailleurs en ces termes

"A moins que cette information n'ait été communiquée à l'administrateur délégué en dehors du rapport écrit, eu égard à son caractère sensible, ces propos sont incompatibles avec la dignité et l'éthique d'un consultant indépendant; soit le consultant dispose d'éléments probants ou, au moins, d'indices sérieux à l'appui de cette thèse et il en informe son mandant, soit il conclut à la simple existence de rumeurs et il en tire les conclusions qui s'imposent".

Bessel Kok a bien été informé par Mike Patyna, le consultant de la Drummond Corporation. Il le dit au conseil le 19 juillet. A l'occasion de sa mission relative aux bureaux de Tokyo et de Singapour, explique l'administrateur délégué de Belgacom, Patyna lui a fait part verbalement de bruits inquiétants circulant à propos du second. Kok précise qu'entendant cela, il a estimé ne pas avoir à donner crédit à de simples rumeurs, que ce fait était en outre en dehors de la mission confiée à la Drummond Corporation et que dès lors, l'affaire était close. "Mike, it's none of your business", a-t-il dit à Patyna.

Le CA ne l'entend pas de cette oreille. Plusieurs membres exigent que l'on entende Drummond à propos de ses insinuations. L'audition a lieu. Elle se concentre sur le dossier Singapour.

Drummond précise qu'au cours de ses investigations à Singapour, il a effectivement entendu parler d'irrégularités

commises lors de l'installation du bureau - dont l'ouverture date de novembre 1991. Il en a rapidement et oralement fait part à Bessel Kok, mais n'a pas jugé opportun de pousser plus loin ses recherches, arguant que cela n'entraînait pas dans le cadre de sa mission.

Parmi les administrateurs de Belgacom qui l'écoutent, Johny Van Steen est de loin le plus attentif. Il presse Drummond de questions. Sur la source précise des rumeurs, sur les transactions qui en ont fait l'objet, sur l'implication éventuelle du bureau de Belgacom à Tokyo... Lorsque les deux antennes asiatiques ont été ouvertes, respectivement en juillet et novembre 1991, Johny Van Steen était chef de cabinet du ministre Colla. Le 19 juillet 1994, il est visiblement troublé par les assertions de Peter Drummond. Aurait-il pu se laisser abuser par son ministre de l'époque? Van Steen, en tous cas, ne nie pas les faits. Mais il jure ses grands dieux qu'il n'était au courant de rien, et que si les bruits évoqués

par Drummond devaient se révéler fondés, il donnerait sur le champ sa démission en tant qu'administrateur de Belgacom.

De son côté, Drummond n'en dit pas plus. Il refuse de révéler ses sources, ajoutant qu'il n'a pas approfondi son enquête parce que cela lui paraissait "dangereux". Et conclut qu'il regrette d'avoir informé KPMG sur ce point, qu'il l'a fait dans un moment d'énervement, se sentant harcelé par l'auditeur qui le pressait de questions jugées "insultantes".

Johny Van Steen en tête, le CA décide de ne pas en rester là. Il confie à la cellule d'audit interne de Belgacom le soin d'enquêter avec toute l'assistance jugée nécessaire sur les conditions de constitution, de fonctionnement et de fermeture des bureaux de représentation de Belgacom à Tokyo et Singapour.

Secondée de KPMG, Pascaline Dubois consacre tout le mois d'août à cette nouvelle

mission. Les auditeurs produisent leur rapport le 8 septembre 1994. Leurs conclusions sont loin de faire toute la lumière sur ce mystérieux dossier.

L'idée d'ouvrir des bureaux de représentation de la RTT à l'étranger est née dans l'esprit du ministre des PTT de l'époque, Marcel Colla, suite à la lecture d'un article de presse (sic!) annonçant une semblable initiative prise par les PTT néerlandaises. Dans une lettre datée du 1er mars 1991, Marcel Colla charge la direction de la RTT d'une étude d'opportunité sur la question. Deux mois plus tard, tout en se plaignant de n'avoir pas disposé d'assez de moyens pour procéder à une étude rigoureuse, la Régie désigne respectivement Tokyo et Singapour comme choix possibles pour une implantation en Extrême-Orient. L'idée étant de prospecter sur place des clients (essentiellement des multinationales dont les filiales dans le monde communiquent énormément entre elles) susceptibles de choisir Bruxelles pour établir

un noeud européen pour leurs communications internationales. La réponse de la RTT parvient au ministre le 7 mai 1991.

Le 9 juillet, ce dernier inaugure déjà à Tokyo la première antenne asiatique. L'inauguration est organisée en grandes pompes, Marcel Colla conduit une délégation de quelque 25 personnes dont une quinzaine de journalistes* qui se demandent toujours quelle était la portée réelle de l'événement qui a justifié leur déplacement - le voyage dure 5 jours et coûte 4 millions de francs à la Régie... pour quelques dizaines d'articles consacrés dans la presse belge au ministre Colla.

Car le bureau de Tokyo n'a non seulement pas rapporté un centime à la Régie, mais il lui a même fait perdre de l'argent. Dans leur rapport du 8 septembre 1994, les auditeurs constatent qu'en matière de résultats, l'activité du bureau tokyote n'a généré en deux ans aucun chiffre d'affaires*

pour Belgacom. Au contraire, il lui aura coûté au total entre 20 et 25 millions de francs, dont les auditeurs estiment que Belgacom est en droit d'exiger la récupération d'au moins 1,7 million auprès de son correspondant japonais - la société de marketing IPR, qui avait été choisie par le seul ministre Colla, en toute discrétion, contre l'avis de l'ambassadeur belge de l'époque à Tokyo.

Cela sera d'autant plus difficile que Bessel Kok, sur base des conclusions de Drummond et Patyna, a décidé de fermer le bureau le 30 juin 1993 et de rompre tout contact avec IPR. Dont acte.

Le 7 mai 1991, la RTT a également recommandé au ministre, mais au titre de "deuxième choix", le site de Singapour pour l'ouverture d'un bureau de représentation. Le 14 octobre de la même année, après accord marqué par le conseil des ministres alors en période de gestion des affaires courantes, Marcel Colla signe en personne, au nom de

la Régie, un contrat de représentation à Singapour avec la société Stalo Trading PTE Ltd représentée par son vice président, un certain Bert van Linder. Colla, cette fois, se rend seul à Singapour. Contrairement à son habitude, il n'emmène pas un seul journaliste dans ses bagages.

Les auditeurs de KPMG relèvent qu'ils n'ont découvert aucun document justifiant le choix de la société Stalo. La note soumise le 20 septembre 1991 au conseil des ministres fait pourtant état de ce que "diverses options de collaboration ont été examinées. Une proposition de coopération avec la société Stalo a finalement été retenue. Sa réputation, son organisation, sa solvabilité et ses références ont été contrôlées". Hélas, aucun document n'est là pour le prouver. Aux dires du ministre, ils auraient été égarés ou détruits lors du déménagement ultérieur du ministère des PTT. Personne à la RTT n'a en tous cas participé à la moindre mission d'évaluation. Pas plus que Johny Van Steen, le chef de cabinet du ministre à l'époque, ni

même l'ambassadeur de Belgique à Singapour qui n'a été informé du choix de Stalo qu'après la signature du contrat.

Stalo est une société locale d'import-export - aucun rapport avec les télécoms, pas plus que n'en avait la société IPR au Japon - appartenant à des Chinois et dont il s'avère qu'à l'époque de ses liens avec la RTT, et contrairement aux affirmations du ministre, elle était tout sauf solvable: ses pertes cumulées dépassaient même son capital social. Le contrat liant la RTT à Stalo est signé pour deux ans (d'octobre 1991 à octobre 1993) - sans consultation des nouveaux dirigeants de la RTT qui viennent pourtant d'être nommés... mais ne sont certes pas encore entrés officiellement en fonction - et prévoit que la Régie belge paiera à Stalo quelque 1,1 million de francs par mois pour la fourniture de services de marketing à Singapour et dans toute la zone Asean. Plus frais.

Stalo ne respectera pas le dixième de ses obligations contractuelles. Au printemps 1993, le consultant Mike Patyna recommande à Belgacom de fermer le bureau dès l'échéance du contrat. Dans son rapport, il ponctue en outre son appréciation d'un commentaire sybillin : "something is not right", sans livrer plus de détails. Six mois plus tard, Bessel Kok prolongera pourtant d'un an la convention Belgacom - Stalo, sur base d'un nouveau *business plan* établi par la société singapourienne... et à l'insistance d'un haut fonctionnaire de Belgacom apparenté SP. Mais l'administrateur délégué décidera quand même ensuite d'arrêter les frais. Communication en est faite à Stalo en juin 1994. Il semble pourtant que Belgacom ait envisagé de maintenir provisoirement une présence sur place avec certains représentants de Stalo... à l'exception de Bert van Linder.

Au total, frais compris, Belgacom a payé en trois ans 50 millions de francs à Stalo.

Les auditeurs n'ont pas pour autant pu avoir accès aux comptes de la société. Et Stalo n'a jamais fourni le moindre justificatif de ses dépenses. Mieux : il apparaît aussi que certaines sommes versées par Belgacom à Stalo n'ont pas même été comptabilisées par cette dernière. Et, surtout, que d'autres sommes ont effectué le trajet inverse, depuis Singapour vers... Anvers et Rosmalen, aux Pays-Bas, sur le compte de sociétés dont Bert van Linder est administrateur. Pour les auditeurs, ces virements, étalés sur une période de 10 mois, ont atteint au moins 4,2 millions de francs, mais ils rappellent qu'ils n'ont pas eu accès à l'intégralité de la comptabilité et qu'ils n'ont pu prendre que des notes incomplètes.

La question que tout le monde se pose est claire: où est passé cet argent? Chacun a évidemment à l'esprit le nom du socialiste flamand Marcel Colla. A propos duquel deux choses au moins sont acquises: il a choisi seul la société Stalo et il a menti sur plusieurs points au conseil des ministres qui

lui a donné son feu vert en octobre 1991. Consciemment ou a-t-il lui-même pu se laisser abuser?

Les auditeurs recommandent au CA de Belgacom de confier ce dossier à ses avocats.

Ceux-ci remettent leurs conclusions un mois plus tard, le 11 octobre 1994. Le ministre de tutelle de Belgacom, Elio Di Rupo, pour une raison qui demeure toujours mystérieuse, ne les a pas attendues pour transmettre personnellement une copie du rapport KPMG - Pascaline Dubois entre les mains du procureur général de Bruxelles dès le 9 septembre. Sa démarche n'est certes pas criticable. Mais elle est d'autant plus curieuse qu'il s'agit là du seul rapport d'audit parmi tous ceux dont il a été saisi au cours des semaines précédentes que le ministre juge opportun de transmettre à la justice. Or, non seulement les précédents audits révèlent des faits plus graves encore, mais ils portent

en outre sur des montants nettement plus importants.

Quoi qu'il en soit, les avocats de Belgacom concluent essentiellement deux choses dans leur rapport du 11 octobre.

Primo: Belgacom ayant mis fin à ses relations avec Stalo sans rien exiger, elle n'est plus en mesure de poursuivre ce dernier en récupération des sommes indûment versées.

Secundo: le choix de Stalo par Marcel Colla semble bel et bien avoir été guidé par des motifs personnels. L'ambassadeur de Belgique à Singapour, en tous cas, aurait estimé en substance que Colla, à la veille des élections de novembre 1991, a voulu utiliser l'ouverture et la promotion du bureau local pour multiplier les apparitions médiatiques. Il est vrai que le ministre a plusieurs fois convoqué la presse, à Bruxelles, à cette occasion. Mais on peut se demander pourquoi, contrairement à son

habitude, il n'a pas emmené avec lui une délégation de presse à l'inauguration du bureau de la RTT à Singapour, comme il l'avait déjà fait la même année pour New York (avril 91), Tokyo (juillet 91) et Moscou (septembre 91); le retentissement eut été sans conteste plus important.

Souhaitait-il donc une certaine discrétion sur place? A l'ambassade, l'attaché commercial souligne en tous cas que Bert van Linder était un ami de Marcel Colla. Il semble même qu'ils aient été voisins à une certaine époque à Anvers. Van Linder dément ces faits, affirmant qu'il n'a jamais rencontré le ministre avant la signature du contrat Stalo - RTT en octobre 91.

Quel crédit accorder aux affirmations de Bert van Linder? Pour ceux qui nourrissent encore des doutes sur les qualités de ce Monsieur, les avocats de Belgacom concluent en beauté.

Il apparaît en effet selon eux que "le sieur van Linder est un escroc international"; que "certains délits pour lesquels des instructions pénales seraient en cours remontent à une période antérieure à 1991"; que l'intéressé "résiderait actuellement sur une des îles anglo-normandes"; que la comptabilité de la société anversoise (Livon Benelux) bénéficiaire de virements en provenance de Singapour a été saisie par la police judiciaire de Bruxelles, sans qu'il soit possible de déterminer si cette démarche est liée au dépôt par Elio Di Rupo du dossier au parquet ou à l'une des instructions déjà en cours à Anvers; que "le sieur van Linder serait un habitué de la fraude fiscale et aurait déjà constitué diverses sociétés fictives"; que la société hollandaise qui a également profité des largesses de van Linder (Stalo Trading à Rosmalen) n'existe pas à l'adresse indiquée et ne correspond à rien aux Pays-Bas.

Enfin, la cerise sur le gâteau: le 26 février 1994, alors qu'il n'était plus ministre

des PTT depuis deux ans, Marcel Colla s'est encore rendu chez Stalo à Singapour. Simple visite de courtoisie?

Suite aux recommandations de ses avocats, le CA de Belgacom décide le 11 octobre de déposer plainte contre X à propos des fonds détournés par le bureau de Singapour. La plainte est déposée trois semaines plus tard. L'instruction est confiée au juge bruxellois De Haen (rien à voir avec le Premier ministre).

Fin février 1995 - au moment où la presse révélait les connexions de l'affaire Agusta avec le parti socialiste flamand, dont Colla, devenu ministre des Pensions en juin 1994, est toujours l'un des leaders anversois, elle était toujours en cours.

Le fusible Drummond

Au conseil d'administration du 19 juillet 1994, tous ces développements ne sont bien entendu pas encore connus. Il importe avant

tout de tirer la conclusion des autres affaires qui ont émergé au cours des semaines précédentes, et qui semblent au moins mettre en cause Peter Drummond, sinon Bessel Kok lui-même. Sur ce plan, l'audition des experts de KPMG n'apporte aucun élément réellement nouveau. En revanche, Pascaline Dubois rend les conclusions de l'audit qu'elle a mené (avec Marcel Asselberghs & Co) à propos du fameux "compte spécial".

Elle y a découvert des factures pour un montant global de 668 millions de francs (496 millions pour 1993 et 172 millions pour le premier semestre 1994), dont 29 millions sont imputables au CA et 570 millions au CD. Bien entendu, les frais de consultance se taillent la part du lion. Curieux apparemment, les salaires et émoluments de l'ensemble des administrateurs ont également transité par ce compte décidément très spécial - il semble même que quelques mois plus tard, lorsqu'il se penchera à son tour sur l'examen du

compte, le Collège des commissaires s'intéressera de près à la rémunération du président Remiche...

On apprend que PA a à lui seul engrangé 390 millions de francs - ce qui n'est qu'une confirmation - et la Drummond Corporation 8 millions. Que 9 millions de francs ont été payés en un an et demi à American Express au titre de l'utilisation (par qui?) de cartes de crédit de société pour des frais de voyage et de représentation. Et on y trouve encore le nom d'une autre ancienne personnalité de Swift, elle aussi débarquée après le départ de Bessel Kok, officiellement pour fonder sa propre société de communication Jessica Kuborn, l'égérie de Kok et Drummond! Elle aurait rendu des services (lesquels?) à Belgacom pour près de 3 millions de francs...

Mais globalement, hormis le risque de double imputation de certaines factures et les remarques déjà formulées par KPMG à propos des dépenses liées à Belgacom

Mobile, Pascaline Dubois ne décèle rien de frauduleux dans l'utilisation proprement dite du compte. Autre chose est de savoir quelles dépenses étaient justifiées!

L'heure de l'explication définitive n'en a pas moins sonné. Elle s'opère en deux temps.

D'une part, le conseil d'administration exige et obtient le 19 juillet la démission de Peter Noël Drummond avec effet immédiat. Le CA prend soin de préciser que l'acceptation de cette démission "ne se fait pas pour solde de tout compte".

D'autre part, le CA s'interroge sur les responsabilités exactes de l'administrateur délégué et de l'ensemble du comité de direction. Il reproche notamment à ce dernier d'avoir fabriqué des faux (textuellement: "des justificatifs établis a posteriori", ce que KPMG confirme une nouvelle fois en séance) pour couvrir certaines irrégularités dans la gestion de

Belgacom Mobile. Bessel Kok répond que lui seul a accepté les factures des consultants, qu'il en assume la responsabilité et qu'il s'engage à mettre en oeuvre toutes les recommandations contenues dans les audits pour éviter qu'une telle situation se reproduise.

Il pose alors la question de confiance au conseil d'administration. Les douze membres ordinaires se retirent pour délibérer à huis clos. C'est aussi à huis clos qu'ils notifient à Kok leurs conclusions.

A partir de là, les versions divergent.

Bessel Kok soutiendra dans les semaines qui suivent que le conseil a voté une motion de confiance en sa faveur. C'est le message - très convaincant - qu'il parvient à faire passer dans les médias.

Tous les administrateurs affirment pourtant le contraire. A les entendre, c'est bien une motion de défiance qu'ils ont votée. Mais tout en nuance. Ils précisent en effet

que la confiance ne pourra être rétablie que lorsque toutes les mesures proposées par les différents auditeurs auront été mises en oeuvre. Dès lors que Bessel Kok s'est engagé à les prendre - en fait, elles n'ont aujourd'hui encore même pas été toutes appliquées! -, ce dernier considère que cela équivaut à une remise en selle.

Comment expliquer que les administrateurs ne se soient pas montrés plus durs?

Plusieurs facteurs ont joué.

Tout d'abord, on l'a vu, certains - notamment Benoît Remiche et Serge Vilain - sont convaincus que Bessel Kok aura l'élégance de rendre rapidement son tablier. C'est la raison pour laquelle Remiche ne fait pas état au conseil des dernières révélations dont il vient d'avoir eu connaissance le matin même*. Ils estiment aussi que le ministre de tutelle de Belgacom,

dûment informé, ne pourra pas ne pas tirer les conclusions qui s'imposent.

En outre, les avocats de Belgacom ont prévenu Remiche : techniquement, le conseil n'est pas en position de prendre une décision de révocation, qui ne peut être exécutée que selon certaines règles et procédures bien définies (séance extraordinaire, accusations précises, obligation de laisser "l'accusé" présenter un mémoire de défense, etc.).

S'il brûle les étapes, il ouvre la voie à tous les recours juridiques possibles. Et de toute manière, en ce qui concerne l'administrateur délégué, la décision appartient au conseil des ministres...

Précisément: une majorité d'administrateurs ont par ailleurs reçu de leurs partis respectifs des consignes très claires. Pas question, cette fois encore, de toucher à un seul cheveu des membres du comité de direction, et en particulier de l'administrateur délégué. Il faut savoir que

s'ouvre au même moment, fin juillet 1994, le conclave budgétaire au cours duquel le gouvernement est censé inscrire, côté recettes, le produit de la future privatisation partielle de Belgacom. Une crise au sommet de cette dernière qui aboutirait à la décapiter serait dès lors du plus mauvais effet. Dehaene a été très ferme sur ce point. Les socialistes flamands aussi. Di Rupo, lui, a pourtant gardé ses distances: les administrateurs socialistes étaient en tous cas prêts à en découdre, ils n'en ont pas eu besoin. Côté PSC enfin, seul Philippe Maystadt semble avoir recommandé la prudence à son "mandataire" (Dethier).

Le comptage est aisé: les trois administrateurs de l'opposition, les trois socialistes et le président, cela fait au plus 7 voix sur 18 en faveur de sanctions.

Insuffisant.

Remiche s'en remet donc... au sens de l'honneur de Bessel Kok.

Officiellement, le chapitre est clos, en attendant la mise en oeuvre des mesures de contrôle promises par le comité de direction et le résultat des recours que l'on décide de confier aux avocats. Et la séance se poursuit dans un climat faussement serein.

Jusqu'au surlendemain, 21 juillet. L'ordre du jour du conseil du 19 était tellement chargé - il comportait plus de 20 points à examiner d'urgence - que le conseil décide de poursuivre sa réunion au Sheraton le 21, jour de fête nationale, le seul où tous les membres pourront se libérer.

Ce jeudi-là, changement total des comportements. Non seulement l'ambiance est presque détendue, mais jamais le conseil n'aura été si productif: l'ordre du jour est entièrement épuisé. Remiche, disent les membres du comité de direction, n'a jamais été aussi professionnel. Le soir, le conseil au grand complet se retrouve pour dîner, dans une atmosphère inimaginable deux jours plus tôt. On rit, on boit, on plaisante, une

page noire de Belgacom semble pratiquement tournée...

Et pourtant... Quelle hypocrisie!

Car au même moment, Benoît Remiche d'une part, Bessel Kok et le comité de direction d'autre part ont chacun pris une initiative dont on ne mesure pas encore tous les effets dévastateurs.

Opération table rase

Dans les jours qui suivent ces mémorables agapes, le président Remiche commence à comprendre sa douleur. Non seulement Bessel Kok a renié sa parole et semble plus que jamais décidé à s'accrocher à son poste, mais il dispose manifestement du soutien inconditionnel d'une grande partie du gouvernement. Et d'Elio Di Rupo en particulier. Mieux: l'offensive ministérielle se concentre désormais sur ce président qui a eu le tort de vouloir lancer

une "opération mains propres" chez Belgacom.

Qui sait en effet ce que de nouveaux audits auraient pu découvrir?

La première salve est tirée dès la semaine qui suit le CA des 19 et 21 juillet. Di Rupo fait parvenir à Benoît Remiche, via Wathelet et Deprez, une incroyable proposition: s'il accepte de démissionner de la présidence de Belgacom, le ministre s'engage à lui offrir la fonction de son choix au sein d'une des filiales - président ou administrateur délégué de Belgacom Mobile ou BDS - au salaire qu'il exigera!

Sans aller jusqu'à lui conseiller d'accepter, les ténors du PSC n'en préviennent pas moins leur mandataire: "Attends-toi à ce qu'une machine infernale soit mise en route qui risque de te broyer si tu refuses. "Ils" vont rentrer dans l'infâme!". Remiche refuse, ou, plus exactement, part en vacances sans donner de réponse.

La deuxième salve est tirée le jeudi 4 août 1994. Elle prend la forme d'un article publié par l'hebdomadaire *La Cité* qui fait état d'une lettre envoyée par les cinq membres du comité de direction de Belgacom - Kok ne l'a apparemment pas signée - au ministre de tutelle Elio Di Rupo avec copie au Premier ministre Dehaene*.

Dans ce document "Strictement confidentiel", rédigé par Baudouin Meunier et signé par Eggermont, Jossa, Renard, Wanet et Meunier, le conseil d'administration et en particulier son président sont accusés d'être la principale cause des dysfonctionnements entre les organes de gestion de Belgacom.

Les "cinq" accusent le CA de rechercher un pouvoir qui "procède plutôt d'une forme de cogestion avec une place prépondérante dévolue au président du conseil".

D'agir souvent "comme un tribunal, mêlant questions et accusations et, dans

celles-ci, mélangeant critiques professionnelles, considérations politiques et attaques personnelles". Ils comparent le CA à un "tribunal d'inquisition".

D'organiser une véritable "campagne de dénigrement" vis-à-vis des actions du CD.

Il soutient en outre que "l'usage impropre et l'interprétation abusive de l'information confidentielle relative au dossier [Belgacom Mobile] qui ont été faits par certaines personnes détentrices de cette information démontrent à suffisance que ces dernières sont essentiellement mues par l'intention de nuire et que les objectifs premiers de l'audit - le contrôle et l'amélioration de situations existantes dans l'entreprise - leur sont étrangers".

C'est la conclusion du document qui se veut la plus assassine pour Benoît Remiche

"Les membres du CD partagent l'avis unanime que la plus importante de ces causes [profondes de dysfonctionnement]

réside dans les objectifs prioritaires poursuivis par le président du CA dans l'exercice de ses fonctions. Ces objectifs prioritaires sont souvent étrangers à l'intérêt de l'entreprise, et consistent à acquérir un pouvoir toujours plus important, au détriment du fonctionnement normal des organes de décision de l'entreprise et par des moyens contestables.

"(...) Aucun membre du comité de direction n'est encore en mesure aujourd'hui de faire confiance au président du conseil. Il [le CD] demande dès lors à l'actionnaire d'envisager d'urgence toute mesure utile à cet égard".

Jamais un tel document n'aurait dû être divulgué par les médias. Ceux-ci, on s'en doute, lui accordent un formidable écho. Conséquence évidente: le gouvernement - son ministre des Entreprises publiques en particulier - n'a plus le choix. Il lui faut mettre un terme à la "guerre des chefs". Remettre de l'ordre dans ce borbier. Et la

marche à suivre paraît limpide. A lire la "lettre des cinq", une seule conclusion semble devoir s'imposer: en deux ans, le comité de direction de Belgacom a accumulé les succès, tandis que le conseil d'administration, manipulé par son président, n'a cessé de lui mettre des bâtons dans les roues, pour d'obscures raisons d'ambitions personnelles. Voire pire.

La presse s'est longtemps interrogée pour savoir qui avait intérêt à organiser la diffusion de ce réquisitoire sur la place publique, avec pour conséquence de rendre incontournable une intervention du gouvernement.

On a évidemment songé en premier lieu à ses signataires; il n'en a rien été. Tout semble montrer que la fuite a été organisée par le cabinet d'Elio Di Rupo lui-même, sous son contrôle personnel.

Mieux: il apparaît que le ministre n'a pas été étranger à l'initiative elle même! Di

Rupo cherchait un moyen de reprendre les choses en mains sans que l'on puisse l'accuser d'interventionnisme excessif, il est clair que la "lettre des cinq" lui sert un excellent prétexte sur un plateau.

A lire le document, on comprend vite qu'il n'a pu être rédigé sur le pouce, en quelques heures. De fait, Baudouin Meunier (seul ou avec Kok) y travaillait depuis quelques semaines, outré par les proportions prises par l'affaire des audits sur Belgacom Mobile. Mais il ne savait qu'en faire.

Or, le 19 juillet, Kok semble avoir fait part tant aux membres de son comité de direction qu'au ministre de tutelle de son intention de démissionner - comme il l'avait "convenu" avec Remiche. Levée de boucliers: ni les uns ni l'autre ne sont prêts à accepter pareille abdication. Pour les adjoints de Kok, cela reviendrait à faire aveu de culpabilité... et, surtout, les laisserait seuls face aux ténors du conseil d'administration, ce qu'ils craignent par

dessus tout. Sans le génie de Kok, ils ne pèsent pas très lourd. Pour le ministre, cela créerait un vide au plus mauvais moment à la tête de son entreprise-phare...et aboutirait sans conteste à renforcer le pouvoir de Remiche, sur lequel il n'a aucune prise. Alors qu'il tient Kok au creux de sa main.

D'où l'idée de la lettre réquisitoire, soumise à et avalisée par Elio Di Rupo. Lettre "envoyée" le 20 juillet, soit au beau milieu du conseil d'administration marathon où la tartufferie atteint son paroxysme puisqu'il s'est achevé sur une pseudo réconciliation générale. Elle est en réalité signée non pas par cinq directeurs mais par six, Kok compris; ce n'est que lorsqu'elle sera diffusée dans la presse que la signature de ce dernier aura mystérieusement disparu, comme par enchantement. Tout simplement recouverte d'une épaisse couche de Tipp-Ex !

Quoi qu'il en soit, le blocage est désormais total.

De son côté, Benoît Remiche n'est pas non plus demeuré inactif. Le 28 juillet, il s'est rendu seul au Parquet de Bruxelles pour remettre entre les mains du procureur du Roi Benoît Dejemeppe l'essentiel des dossiers en sa possession, et en particulier le rapport KPMG. Au nom du conseil d'administration de Belgacom, mais sans avoir consulté, ni même prévenu ce dernier. Ecoeuré par les pressions politiques auxquelles la plupart de ses pairs se sont soumis. Remiche s'est contenté de déposer les documents les plus significatifs conformément au code d'instruction criminelle, qui oblige tout mandataire public à informer le Parquet des faits délictueux dont il pourrait avoir connaissance. Le président de Belgacom n'a pas porté plainte.

Le Parquet, de son côté, a immédiatement ouvert une information judiciaire. Quelques semaines plus tard, en octobre 1994, il a confié l'affaire au juge d'instruction De Haen, déjà saisi du dossier Singapour. L'instruction est aujourd'hui

toujours en cours, diligentée par un officier de police judiciaire du nom de Noël, sous l'autorité du juge De Haen - étiqueté libéral. Plusieurs personnes ont déjà été entendues chez Belgacom, dont l'auditrice interne Pascaline Dubois. Des documents ont également été emportés. Nul doute que l'affaire refasse irruption sous les feux de l'actualité au cours des prochains mois...

Telle est la situation dans laquelle se trouvent les protagonistes de l'affaire début août 1994. Pour beaucoup, les vacances arrivent à point nommé pour calmer les esprits. Le 21 juillet, le CA a fixé au début septembre la date de sa prochaine réunion. Il n'envisage évidemment pas à ce moment-là la tournure précipitée que prendront les événements.

La publication de la lettre des cinq jette donc un fameux pavé dans la mare. Tous les administrateurs en sont indignés.

Choqués par l'attitude manifestée par ses auteurs le 21 juillet, alors que le document avait été envoyé la veille dans le plus grand secret.

Révoltés par le contenu de la lettre qui les accuse d'ingérence alors qu'ils sont tous persuadés - à tort ou à raison - que leur rôle s'était borné à combler les déficiences des membres du comité de direction, qu'ils auraient révoqués depuis belle lurette s'ils n'en avaient été empêchés par leurs mandataires politiques.

Cette fois, plus question de se laisser tourner en bourrique. Les plus forts en gueule du conseil d'administration ont tranché: tout le monde dehors! Il s'échineront durant tout le mois d'août à tenter de convoquer une séance extraordinaire du CA pour révoquer les cinq signataires de la lettre à Di Rupo.

En vain.

Une fois encore, les pressions politiques orchestrées par Jean-Luc Dehaene et Elio Di Rupo seront les plus fortes.

Car pour le gouvernement aussi, la coupe est pleine. Les turpitudes, dissensions et ambitions personnelles des dirigeants de Belgacom ont fini par nuire gravement à l'intérêt général de l'entreprise, privée de gouvernail, et...pourraient nuire tout autant à l'intérêt budgétaire bien compris du gouvernement. Il est temps de songer à des mesures plus radicales. Les médias plaident aussi en ce sens. Dans un éditorial publié le 13 septembre, *Le Soir* écrit:

"Ce n'est plus une question de personnes, il ne convient plus de savoir qui a raison et qui a tort. Il faut agir. Le gouvernement en a le devoir. Et s'il ne parvient pas à taire ses propres querelles pour trancher dans le vif, qu'il prenne une mesure générale: changer tous les dirigeants. C'est la seule solution pour mettre fin à cette crise qui hypothèque l'avenir d'un secteur stratégique. Révoquer

l'ensemble du conseil: Kok et Remiche, administrateurs-directeurs et ordinaires".

Est-ce politiquement réalisable? On a vu à quel savant dosage politique et partisan répondait la composition des organes de gestion de Belgacom. Ce qui a été malaisé à tricoter sera encore plus difficile à défaire, d'autant que chaque parti entend fermement défendre les siens, quels que soient leurs torts. Et si, selon la formule qui commence à circuler dès le mois d'août dans les cénacles politiques, "nul n'est irremplaçable", ce n'est pas pour autant que tous sont facile à remplacer!

A la rentrée, la presse tout entière retient son souffle dans l'attente de la séance ordinaire du conseil prévue le 13 septembre 1994. Ce doit être la première confrontation des organes de gestion depuis la publication de la "lettre des cinq" le 4 août précédent. On sait aussi qu'en coulisses, le gouvernement s'affaire pour tenter de trouver une porte de sortie honorable. Mais

lui aussi paraît bloqué, fût-ce sur le plan légal: la loi de mars 1991 impose des règles très strictes pour tout licenciement d'un dirigeant d'entreprise publique autonome.

Pour révoquer le président du conseil ou un quelconque administrateur, il faut une majorité des deux tiers du conseil au grand complet (administrateurs directeurs inclus) et un arrêté royal délibéré en conseil des ministres; pour révoquer l'administrateur délégué, il faut un vote des deux tiers des administrateurs ordinaires et également l'aval du Roi. Enfin, pour révoquer un administrateur directeur, il suffit des deux tiers des voix... et de l'approbation du ministre de tutelle.

C'est donc l'impasse: il n'existe ni majorité au conseil d'administration pour dégommer l'équipe de Bessel Kok, ni solution au sein du gouvernement...

D'où la première ingérence caractérisée et quasi officielle du pouvoir de tutelle dans

la gestion de Belgacom: Elio Di Rupo interdit au conseil de tenir sa réunion du 13! L'opposition libérale a beau jeu de se saisir de l'incident pour crier à la négation de l'autonomie de l'entreprise publique.

Mais en réalité, le gouvernement n'a pas le choix. Et Elio Di Rupo a déjà sa petite idée en tête. Elle s'appelle "opération table rase".

C'est un ministre triomphant qui la dévoile le dimanche suivant, 18 septembre 1994, sur les antennes de la RTBF télé. Prenant tout le monde de court.

Tout le monde sauf Bessel Kok, avec qui Di Rupo a concocté un minable scénario contre toute éthique. Lequel, fort heureusement, n'aboutira pas.

9. *L'éternel recommencement*

Au-delà des nombreuses contre-vérités qu'il assène sans la moindre retenue au cours de l'émission Mise au Point du 18 septembre 1994*, rares sont ceux qui décèlent d'emblée l'étonnante contradiction qui sous-tend les propos lénifiants du vice-Premier Elio Di Rupo.

Est-il en effet cohérent de prétendre à quelques dizaines de minutes d'intervalle que "rien ne permet d'affirmer qu'il y a eu fraude" dans la gestion de Belgacom Mobile mais que, si la loi lui en avait donné les moyens, le ministre "aurait pris des sanctions"?

Tel n'est pas le moindre paradoxe de l'attitude pour le moins critiquable du ministre de tutelle de Belgacom.

Association de malfaiteurs

A bien entendre la prestation d'Elio Di Rupo à la télévision, on peut deviner d'emblée quelles sont ses véritables intentions lorsqu'il brandit son "opération table rase". Tout son discours s'articule autour d'un plaidoyer en faveur de l'équipe de Bessel Kok - avec qui, on l'a vu, le ministre a en réalité préparé l'émission. Et il faut reconnaître, pour ceux du moins qui ne maîtrisent pas tous les arcanes du dossier, qu'il se montre convaincant.

Di Rupo ne se contente pas de laver les "accusés" de pratiquement tout soupçon. Il prend parti.

Extraits

"Le premier rapport arrivé sur le bureau du CA est un rapport d'audit demandé par l'administrateur délégué, Monsieur Kok, et par le directeur général de la mobilophonie", plaide-t-il. "Et ce rapport qui en fait devait contrôler ce qui s'était produit (...) alors que

la mobilophonie a enregistré un succès extraordinaire (...), devait se terminer au mois de juin (ndla: c'est faux!) et, tout d'un coup, je me suis aperçu qu'on a accéléré la procédure d'examen, que l'on a examiné ce document qui n'était que préparatoire (ndla : encore faux, du moins en ce qui concerne le rapport d'audit interne) et que le comité de direction n'avait pas eu l'occasion de le discuter avant qu'il soit finalisé".

"Je suis resté par rapport à cette attitude extrêmement critique (...) et je pense avoir bien fait puisqu'aujourd'hui nous sommes en possession d'un certain nombre d'éléments supplémentaires, tout une série d'institutions et de personnes qui ont été mises en cause ont réagi (...) et j'ai une vision un peu plus critique de la situation".

Il poursuit:

"Le GSM Proximus est l'un des plus grands succès jamais rencontrés dans l'histoire de la mobilophonie. En sept mois,

les gestionnaires de Belgacom sont partis de zéro et ont créé une entreprise qui vaut aujourd'hui 18 milliards (ndla: toujours faux, il leur a fallu plus de deux ans!). Vous me parlez de 300 millions: je ne vais pas dire que c'est secondaire, mais je dis simplement que quand on a demandé ce travail (...), c'est parce qu'on avait demandé aux gestionnaires de la mobilophonie d'avancer sans se retourner, et ils ont accompli un effort considérable dont le succès est reconnu de tous (...)"

"On a fait appel pour Belgacom a des gens qui venaient du privé (ndla : on a vu ce qu'il en était...), on les a installés dans une entreprise publique et on leur a demandé des résultats à court terme... Parmi ces résultats, il y a le GSM, les raccordements, le statut du personnel, l'image... Il faut reconnaître aujourd'hui que ces résultats sont probants (ndla : mais ni le GSM, ni le statut du personnel ne le doivent aux deux dirigeants issus du privé que sont Bessel Kok et Georges Wanet) ".

"Il y a peut-être eu des légèretés, peut-être quelques maladresses (...), ce qui a obligé le conseil d'administration à juste titre à effectuer des investigations. Il était dans son droit, il a fait son travail en essayant d'approfondir et de voir ce qui se passait. Alors quelle est la grande difficulté? Par rapport au succès qui est considérable, il y avait un problème interne de gestion. Et il se fait que l'ensemble des organes de direction s'est laissé prendre au piège de la spirale autodestructrice. Au lieu de faire la part des choses dans la sérénité, le calme et la discrétion... Je suis tout à fait d'avis qu'il fallait aller beaucoup plus loin et plus vite dans le contrôle de la gestion, mais d'une manière sereine et en toute discrétion. Parce que la responsabilité collective est de donner une image la meilleure possible de Belgacom (...). Un certain nombre de personnes ont joué avec le feu, n'ont pas eu le sens de l'intérêt général; elles ont mis ce débat sur la place publique et, ce qui est beaucoup plus grave à mes yeux, elles ont mis la partie négative sur la place publique

alors qu'il fallait mettre aussi la partie positive".

Sur ce dernier point, il est clair que le ministre n'a pas tort.

Il n'empêche. Lorsqu'il conclut en disant: "J'ai vu ce qu'a fait Monsieur Kok, il a accompli un travail colossal et joué un rôle déterminant au sein du personnel", tout le monde a compris où il veut en venir.

La "table rase" consistera à nommer une nouvelle équipe dans laquelle, précise Elio Di Rupo, certains dirigeants actuels pourraient être repris.

Ses intentions sont limpides... mais il lui reste à parvenir à les imposer au reste du gouvernement. Ce ne sera pas chose aisée.

Lorsque le ministre de tutelle de Belgacom adresse ce vibrant plaidoyer à la télévision, il dispose - comme l'ensemble des membres du conseil d'administration - d'un nouveau rapport produit le 13

septembre par les avocats de Belgacom, que le CA avait chargés en juillet d'examiner la pertinence des présomptions contenues dans les audits et les voies de recours éventuelles. Quand Di Rupo affirme qu'il n'a pas le plus petit début de preuve de l'existence de malversations dans la gestion de Belgacom Mobile, c'est sur ce rapport, établi par les avocats Jacques et Didier Putzeys, qu'il s'appuie.

Or ce document de 30 pages consacré à l'examen du seul cas PA Consulting est particulièrement intéressant.

Tout d'abord parce qu'il est rédigé en termes très nuancés - ce dont les avocats s'expliquent en préambule en invoquant la crainte de voir leurs déductions divulguées dans la presse, comme cela s'était passé avec les précédents rapports d'audits. Il semble même qu'ils aient été personnellement mis en garde par certains responsables politiques (dont Jean-Luc Dehaene) qui leur ont enjoint

de bien peser leurs conclusions. Sinon de les édulcorer.

Ensuite parce qu'ils précisent qu'à l'heure de déposer ces conclusions, ils n'ont pas pu rassembler toute l'information nécessaire, faute de jouir des pouvoirs d'investigation d'un juge d'instruction. De là à déduire que ce dont ils disposent n'est pas exhaustif...

Enfin parce que pour nuancées qu'elles soient, certaines conclusions contredisent très nettement la position tranchée adoptée par le ministre quelques jours plus tard. Surtout lorsqu'on les relie entre elles.

C'est dans ce rapport que les avocats évoquent le "système d'autocontrôle" existant entre messieurs Kok, Drummond et Payne et relatif aux factures du consultant PA.

Quant à savoir s'il y a eu "fraude", ils se gardent bien de trancher: tout simplement parce que faute de justificatifs précis, il leur paraît impossible de vérifier a posteriori si

les factures présentées par PA et approuvées par Drummond et Kok correspondaient réellement aux prestations initialement prévues. Autrement dit, l'absence de preuves de malversations oblige à présumer de la bonne foi des intéressés... C'est ce que l'on appelle la "présomption d'innocence".

Me Putzeys stigmatise aussi longuement l'affaire du double paiement de Peter Drummond avant de conclure que, si irrégularité intentionnelle il y a incontestablement, les voies de recours sur ce point ont été épuisées par le remboursement par PA des montants incriminés - qui atteindraient finalement, au total, près de 700.000 dollars ou 21 millions de francs. Pour neuf mois!

Last but not least, les avocats produisent enfin un long développement tendant à prouver que, contrairement à ce que Bessel Kok a cru bon d'affirmer aux dirigeants de PA pour défendre Stephen Payne,

l'administrateur délégué de Belgacom est bien un "fonctionnaire" au sens de la loi.

Il n'en reste pas moins, d'une part, que les avocats concluent qu'il n'y a pas lieu pour Belgacom de poursuivre au civil (puisque les montants récupérables l'ont été), de l'autre, qu'ils ne se prononcent pas sur le plan pénal...

Le moins que l'on puisse dire est dès lors que la lecture donnée par le ministre Di Rupo de ce rapport est quelque peu hâtive.

Mais il est vrai que pour certains, l'impression qui domine à l'issue d'un rapide parcours des grandes lignes du rapport Putzeys est que si Drummond semble effectivement être rendu coupable d'irrégularités intentionnelles, en ce qui concerne Kok, la montagne pourrait bien accoucher d'une souris. Faute... de preuves. Tel est le credo défendu par le ministre et relayé par la presse dans les jours qui suivent la production du document.

Or, le mardi 20 septembre 1994, deux jours après l'émission Mise au Point et l'annonce de la prochaine table rase, doit se tenir la première séance du CA de Belgacom depuis celle de juillet - réunion qui avait été reportée la semaine précédente sous la pression du ministre de tutelle.

Il se passe à cette occasion quelque chose de totalement inhabituel. Convaincu que ses conclusions ont été mal interprétées, Me Jacques Putzeys demande à être entendu par le conseil d'administration. C'est alors qu'il évoque en présence de plusieurs administrateurs les termes "association de malfaiteurs" - qu'il n'ira pas jusqu'à répéter formellement en séance, de crainte de les voir reproduits dans le procès-verbal de la réunion. Mais pour chaque témoin de son intervention, il ne fait aucun doute que l'avocat vise explicitement le trio Kok, Drummond et Payne. Qui aurait donc fonctionné main dans la main, en toute connaissance de cause. Même si cela reste quasi impossible à prouver.

Il revient à la justice à se prononcer.

Non seulement, le conseil d'administration approuve le 20 septembre la démarche entreprise auprès du procureur du Roi par son président fin juillet, mais il opérera en novembre une démarche similaire et collective, cette fois, en déposant une nouvelle liste d'infractions établie par Me Putzeys entre les mains du substitut Wolf, à Bruxelles. A un moment où, très probablement, plusieurs administrateurs sentent que leur "dégommage" n'est plus qu'une question de semaines.

Dirk, Jean-Luc et le téléphone rose

Car pendant ce temps, l'opération table rase concoctée par Di Rupo sans l'aval de ses pairs de la majorité suit son petit bonhomme de chemin.

Pour l'imposer, le ministre se bat sur deux fronts.

Il a commencé par déposer au Parlement un projet de loi modifiant la loi du 21 mars 1991 pour permettre au gouvernement de procéder de sa propre initiative - c'était initialement une compétence réservée au conseil d'administration - à la transformation de l'entreprise publique Belgacom en société anonyme de droit public. Une mutation indispensable pour ouvrir ultérieurement le capital de Belgacom dans le cadre de la "consolidation stratégique". Quoi que dans l'esprit du ministre, elle aura surtout le mérite de reposer sur de nouveaux statuts dans lesquels on prendra soin de repenser l'articulation des pouvoirs entre les organes de gestion à la lumière de la crise qui a paralysé ceux de Belgacom.

La nouvelle loi prévoira aussi que dès la constitution de la S.A. Belgacom, ses dix-huit administrateurs seront automatiquement démissionnaires. A charge pour le gouvernement de reformer une nouvelle équipe... dans laquelle rien ne l'empêchera d'intégrer certains anciens dirigeants.

Reste à savoir qui.

Tandis que le ministre bataille ferme pour tenter d'imposer son projet de loi au Parlement, il livre un combat plus épique encore au sein du conseil des ministres restreint et de son propre parti pour obtenir l'éviction définitive de ceux qu'il considère comme les principaux fauteurs de troubles du CA de Belgacom. A savoir Remiche, Vilain, Colson et, dans une moindre mesure, Jean-François Escarmelle. Qui fut pourtant un proche de Di Rupo avant que Kok ne vienne brouiller leur relation.

Il apparaît rapidement que le vice-Premier socialiste entend non seulement conserver à Bessel Kok toute sa confiance - comme on le pressentait dès sa prestation ertébéenne -, mais aussi et surtout le maintenir à son poste d'administrateur délégué. Au prix d'un artifice d'un rare machiavélisme: le scénario imaginé par le ministre consisterait, dans la nouvelle structure expurgée de ses "brebis galeuses",

à désigner Kok administrateur délégué ad interim. Le temps, officiellement, de lui trouver un successeur digne de ce nom. Sous-entendu: si le gouvernement ne parvient pas à dénicher l'oiseau rare, le provisoire deviendrait progressivement définitif...

Bien entendu, si les enquêtes judiciaires en cours devaient, par extraordinaire, déboucher sur une mise en cause de Bessel Kok, le gouvernement serait couvert par cette simple notion d'interim.

Tel est le plan que Di Rupo va s'échiner durant plusieurs semaines à tenter d'imposer à ses pairs. Soutenu - dans l'ombre - par le seul Jean-Luc Dehaene. On se perd toujours en conjectures sur les raisons objectives du soutien dont Kok bénéficie tant de la part de son ministre de tutelle que de celle du Premier ministre. Pour le premier, de nombreux observateurs y ont décelé un caractère totalement irrationnel, appuyé sur

l'amitié profonde qui semble s'être forgée en quelques mois entre les deux hommes.

Pour le second, on cherche en vain une explication convaincante. Certains n'hésitent pas à invoquer la très discrète marque du Palais royal... Deux faits pourraient en effet étayer cette thèse. Deux nouveaux services rendus au Palais par Bessel Kok, en toute discrétion, après le coup de pouce donné à l'archiduc Lorenz du temps de Swift.

Le premier concerne Dirk Frimout, notre (ex-)astronaute national. Il date alors de plus d'un an déjà.

C'est en effet le 22 juin 1993 que Bessel Kok surprend l'ensemble du conseil d'administration en lui proposant de confier au baron Frimout - il a été annobli au retour de son voyage dans l'espace - la mise en place et la gestion d'une cellule de Recherche & Développement au sein de Belgacom. L'idée paraît géniale, tant sur le plan de l'image de marque que sur celui des

compétences techniques et scientifiques de l'intéressé. Frimout, plaide Kok, pourrait en outre s'occuper des questions liées à l'innovation technologique et des relations avec les opérateurs américains qu'il connaît forcément bien, vu ses précédentes activités.

Passé l'effet de surprise, la proposition est adoptée à la quasi-unanimité. Malgré le fait que son promoteur n'a même pas jugé bon d'informer au préalable les membres de son propre comité de direction de ses intentions. Qu'importe: Frimout suscite l'enthousiasme. A l'issue de quelques semaines de tractations, Belgacom l'engage effectivement comme responsable R&D - un domaine dans lequel tout reste à créer -, fonction dotée d'un salaire initial de 5 millions de francs par an.

Superbe initiative, ne fut-ce que sur le plan médiatique. Elle n'est pourtant pas sortie d'un chapeau.

Kok a toujours soutenu que l'idée lui est venue lorsqu'il s'est aperçu que le petit frère du professeur Tournesol végétait dans un village perdu au coeur des Pays-Bas, au siège de l'Agence spatiale européenne, sachant pertinemment bien qu'il n'aurait plus une seconde chance de conquérir les étoiles.

L'histoire ne manque pas de charme...

A ceci près que la "découverte" de Kok n'a rien eu de fortuit: elle lui aurait plus prosaïquement été soufflée par le Palais royal. Qui se serait inquiété de trouver un moyen pour assurer une retraite dorée au héros national. Grand seigneur, Bessel Kok n'a pas hésité une seconde.

Il ne tergiverse pas non plus lorsqu'un peu plus d'un an après, une nouvelle demande du Palais lui est adressée, cette fois par l'entremise de Fons Verplaetse, le gouverneur de la Banque nationale, proche de Dehaene autant que de Laeken. Il s'agit alors d'épauler le propre fils cadet du Roi, le

prince Laurent, avec qui Kok entretient par ailleurs des liens d'amitié et que l'on voit régulièrement rendre visite au siège de Belgacom. Le prince venait de se voir confier la présidence d'une nouvelle Fondation pour l'environnement qu'il convenait d'installer quelque part. Il semble que l'on ait d'abord songé à la loger dans les locaux de la Banque nationale, ce que Verplaetse aurait refusé, à charge pour lui de trouver une autre solution.

Pourquoi pas Belgacom? Sitôt dit, sitôt fait, Kok a accepté d'emblée... de céder tout un plateau à la fondation dans le bâtiment North Plaza que Belgacom Mobile a, entretemps, fini par louer. Cinq cents mètres carrés gratuits, avec en prime toutes les facilités de communication que peut offrir un opérateur public.

Peut-on pour autant aller jusqu'à affirmer que Kok dispose de l'oreille du Palais au point de se voir protégé par le Premier ministre?

L'honnêteté commande de préciser qu'un argument au moins plaide contre cette hypothèse. Il faut en effet se souvenir qu'au cours du premier semestre de 1994, tant Benoît Remiche que Bessel Kok ont été inculpés de "proxénétisme" dans le cadre d'une instruction ouverte le 18 juin de l'année précédente à charge "d'incitation à la débauche" par les messageries roses du 077 (le service Infokiosque de Belgacom). Les deux hommes ne sont évidemment pas poursuivis à titre personnel mais ès-qualité, en tant que dirigeants de l'entreprise qui offre de tels services aux abonnés en contradiction apparente avec la loi. Il n'empêche qu'ils sont inculpés comme coauteurs d'infractions aux articles du code pénal qui répriment l'incitation à la débauche et à la prostitution.

L'affaire est aujourd'hui toujours pendante et devrait aboutir un jour en correctionnelle, comme ce fut le cas pour les dirigeants d'opérateurs télécom dans plusieurs pays voisins où, pas plus qu'en

Belgique, on ne badine avec la moralité publique. En Suisse, par exemple, le grand patron des PTT helvétiques subit ainsi une condamnation de principe à deux mois de prison avec sursis et près de 400.000 FB d'amende.

Il est clair qu'aux yeux de la Maison royale, dont on connaît les valeurs éthiques et morales profondément ancrées, de telles inculpations font mauvais genre. D'autant qu'il s'avère que la justice risque de réserver plutôt ses foudres à l'administrateur délégué, le président de Belgacom n'étant finalement pas considéré comme responsable de la gestion opérationnelle de l'entreprise.

Faut-il dès lors chercher ailleurs les raisons occultes du soutien manifeste de Jean-Luc Dehaene à Bessel Kok? Plusieurs administrateurs de Belgacom brandissent un autre dossier en guise d'explication possible. Un dossier qui concerne, celui-là, indirectement le Premier ministre lui-même: "Living Tomorrow" ou la "Maison idéale".

De quoi s'agit-il?

D'une gigantesque et superbe vitrine des technologies du futur dont Belgacom, apparemment sous l'égide de Kok et de Dirk Frimout, est devenu l'un des principaux sponsors - pour un montant non dévoilé et jamais soumis au conseil d'administration, donc vraisemblablement inférieur à 300 millions de francs. Lancée au début des années nonante, l'idée consistait à bâtir à Vilvorde une "maison du futur", sorte de musée exposant toutes les techniques que le XXI^e siècle offrira, dans tous les domaines, aux particuliers. Cette attraction, qui espère attirer quelque 300.000 visiteurs par an, a été inaugurée le 16 mars dernier par le Premier ministre Dehaene, dont Vilvorde est précisément la commune. Certains affirment que, sans le soutien de Belgacom... et de la Région flamande, le projet n'aurait jamais vu le jour. Or, l'un de ses plus ardents défenseurs a été, dès le départ, Mme Dehaene, conseillère communale du crû.

Pas d'amalgame pour autant. Tout semble avoir été conduit dans la plus parfaite transparence, et Belgacom est loin d'être le seul sponsor de la Maison idéale puisque même le géant américain du logiciel Microsoft y est allé de sa contribution. Mais le geste de Belgacom n'en a pas moins toutes les apparences d'un service rendu non pas à la nation, puisqu'il s'agit bien d'un projet spécifiquement flamand et délibérément implanté en dehors des limites bruxelloises, mais à certains de ses promoteurs.

Le joker de Di Rupo

Dehaene, de toutes façons, se garde bien d'apparaître en première ligne dans les tractations liées à l'opération table rase. Pourquoi devrait-il monter au créneau puisque Di Rupo fait son jeu? Ce dernier ne s'en heurte pas moins à forte partie.

On l'a vu, son scénario privilégié consiste à obtenir le départ de Benoît

Remiche et de ses plus proches affidés, à préserver Kok et, accessoirement, les cinq autres membres du comité de direction - quitte à ôter à ces derniers leur statut d'administrateur, afin que le CD ne soit plus représenté que par le seul administrateur délégué au CA.

Telle est en tous cas la position défendue par le ministre de tutelle de Belgacom au cours des premiers rounds de négociations en conseil des ministres restreint. Kern qui se réunit un nombre incalculable de fois entre septembre et décembre pour tenter de démêler l'écheveau de Belgacom. Dans une ambiance pour le moins surchauffée.

Car nos éminences s'étripent... Du moins certaines d'entre elles.

Siègent au sein du kerncabinet le Premier ministre, les quatre vicePremiers (Di Rupo, Wathelet, Van Rompuy et Claes, ce dernier étant rapidement remplacé par Frank Vandenbroucke lorsqu'il accède au

poste de secrétaire général de l'Otan) et, occasionnellement, le ministre des Finances Maystadt lorsque l'on aborde des dossiers budgétaires, par exemple. Ce qui est bien le cas de Belgacom.

Face à Di Rupo, Wathelet est le plus véhément: pas question pour lui de sacrifier Remiche, quoi qu'il arrive! Le ministre de la Justice défend bec et ongles son ancien chef de cabinet adjoint. Maystadt et les socialistes flamands sont plus mesurés: si l'on en révoque un (le président), l'autre (l'administrateur délégué) doit s'en aller aussi. Et inversement. On ne fera pas deux poids deux mesures. D'autant que l'on a beau chercher, on ne voit pas ce que l'on peut objectivement reprocher à Remiche, sinon d'avoir exécuté avec un peu trop de zèle ses missions de contrôle de la gestion de Belgacom. Tandis que Kok...

Les représentants du CVP, eux, demeurent en retrait. Ils comptent les coups.

A l'issue du premier round, vers la mi-novembre, Wathelet semble avoir perdu du terrain. Il est vrai qu'il défend son poulain avec une telle fougue que ses pairs finissent par trouver son attitude suspecte. Et Di Rupo frappe au-dessous de la ceinture: pour faire céder son rival social-chrétien, il s'arrange pour bloquer tous les dossiers présentés par la justice et les Affaires économiques durant cette période au Parlement.

Wathelet finira par céder. Mais à une condition: que tout le monde s'en aille. Qu'aucun administrateur aujourd'hui en poste ne soit renommé dans la nouvelle équipe. Cette fois, les vice-Premiers néerlandophones se réveillent: ni le CVP, ni le SP n'entendent sacrifier leurs mandataires. En ce qui concerne ce dernier parti, c'est si vrai qu'à plusieurs reprises, Vandenbroucke étant à l'étranger, c'est... Marcel Colla lui-même qui le remplace au kern. Van Steen et Wachstock sont donc bien défendus.

En revanche, l'exigence de Wathelet n'est pas pour déplaire à Di Rupo. Elle aurait en effet le mérite de régler la question sur le plan interne au parti socialiste, auquel le ministre ne parvient pas à imposer le lâchage de Vilain et d'Escarmelle*. Obtenir le départ de tout le monde semble donc être le seul moyen d'arriver à ses fins. Cela réglerait aussi le problème Colson. La majorité n'a pas le pouvoir de dicter ses règles à l'opposition libérale. Or le PRL n'accepterait jamais de laisser partir son mandataire si d'autres administrateurs restaient en place.

Bref, fin novembre, début décembre, l'hypothèse d'une vraie table rase, complète, commence à prendre corps. Les deux vice-Premiers francophones pourraient même s'aligner sur la même longueur d'onde si Di Rupo acceptait enfin de liquider Kok. Il finit par comprendre qu'il n'a pas le choix. Mais il n'en dit rien à l'intéressé. Jusqu'au dernier moment ou presque, Bessel Kok continuera à croire en sa bonne étoile. Oubliant qu'en

politique, les états d'âme ne font jamais long feu.

Bien entendu, Elio Di Rupo est assez fin renard pour s'être ménagé une porte de sortie honorable. Dès l'été, il a entrepris des contacts avec plusieurs managers du secteur privé susceptibles de succéder à Kok au cas où... Il laisse même entendre au kern qu'il dispose de trois candidats dans sa manche, si nécessaire. C'est faux!

Parmi tous ceux qu'il a approchés, un seul est effectivement ouvert: John J. Goossens, le patron... d'Alcatel Bell, le principal fournisseur de Belgacom. Karel Vinck, l'administrateur délégué de Bekaert, préfère prendre les commandes d'Union Minière, la filiale non-ferreux de la Générale de Belgique, tandis qu'Hugo Vandamme, le patron de Barco, est impayable - ses parts dans le capital de Barco lui assurent un revenu qu'aucune entreprise publique ne pourra jamais lui offrir. Di Rupo a aussi tâté Etienne Schouppe, l'administrateur délégué

(CVP) de la SNCB, mais c'était peu de temps avant que l'audit dévastateur sur la situation financière des chemins de fer belges ne le projette sous les feux critiques de l'actualité.

Le seul joker de Di Rupo s'appelle donc John Goossens. Celui-ci, initialement approché, en vain, par Dehaene, finit par se montrer intéressé pour une raison très simple: le géant français Alcatel-Alsthom, maison-mère d'Alcatel Bell depuis 1987, est engagé dans une restructuration opérationnelle qui vise à réorganiser le groupe par métiers (business units), ce qui enlèvera une bonne part d'autonomie aux entités régionales fortes, dont l'Anversoise. John Goossens n'est certes pas personnellement en cause, mais cette réorganisation interne risque de l'enfermer dans un corset qu'il ne supportera pas longtemps, lui qui s'est fait le champion des exportations et de la conquête des marchés difficiles. Autrement dit, l'opportunité Belgacom tombe pour lui à pic.

Goossens est un francophone, mais élevé en Flandre et patron d'une entreprise-phare du nord du pays. Sa candidature peut dès lors être soutenue par le CVP (elle l'est, de fait, par Dehaene et Van Rompuy), qui est bien entendu assuré de conserver le poste d'administrateur délégué de Belgacom. Il reste que Goossens a posé un certain nombre de conditions. Salariales: il entend gagner au moins la même chose que chez Alcatel. Politiques: pas question de laisser le gouvernement désigner ses propres adjoints, comme ce fut le cas pour son prédécesseur. Si Goossens succède à Kok, il exige la garantie de pouvoir composer lui-même son comité de direction. De même que les organes de gestion des filiales: impensable pour lui de retrouver au conseil d'administration de BDS ou de Belgacom Mobile un Remiche, un Vilain ou une Francine Wachstock.

Demeure encore un obstacle, de taille : Belgacom est censée attribuer avant la fin de l'année un très important marché de plus de

20 milliards, pour lequel Alcatel Bell est candidat-fournisseur. Goossens prévient le gouvernement: il n'acceptera pas d'entamer la moindre négociation sur son éventuel transfert à Belgacom tant que ce contrat ne sera pas signé.

Mais pour Di Rupo, n'est-ce pas là l'occasion de faire d'une pierre deux coups?

Compromis à la belge

Il lui reste en effet à convaincre les partenaires flamands de la majorité de souscrire au scénario d'une table rase totale. S'ils cèdent, les libéraux n'auront plus d'autre choix que de s'y plier à leur tour, sous peine de perdre définitivement leurs deux mandats au CA de Belgacom. Quant à la Volksunie, elle le perdra de toute façon. Mais ni le CVP, ni le SP ne veulent toujours rien entendre... Plusieurs réunions du kern ne suffisent pas à les faire changer d'avis. Jusqu'à ce que soudain, vers la mi-

décembre, Di Rupo finisse par obtenir gain de cause.

Que s'est-il passé? Qu'a-t-il mis dans la balance? Vingt milliards de francs au profit de la Flandre, tout simplement! C'est du moins la seule hypothèse plausible pour expliquer la volte-face flamande de dernière minute.

Il s'agit des 20 milliards du "contrat du siècle", le marché de commutation que Belgacom devait renouveler avant la fin de l'année et dont l'essentiel sera attribué à deux entreprises du nord du pays! Les francophones avaient jadis tout tenté pour obtenir le rééquilibrage des commandes passées dans le cadre des précédents contrats similaires en faveur d'entreprises wallonnes. Cette fois, à l'issue de l'attribution de ce marché stratégique, les partis francophones de la majorité ne broncheront pas.

Pour bien comprendre l'enjeu de ce triste marchandage, il faut revenir quelques

semaines en arrière, au conseil d'administration de Belgacom. Précisons tout d'abord que durant toute cette période, le CA poursuit ses travaux, vaille que vaille, en attendant que tombe le couperet de la table rase. Il n'a guère le choix. Chacun espérant plus ou moins sauver sa peau - sinon au sein même de Belgacom, au moins dans une autre entreprise publique, et pourquoi pas dans les organes de gestion de l'une des filiales de l'opérateur public, comme il en sera effectivement question pour certains -, on expédie les affaires courantes en suivant à la lettre les instructions du gouvernement. L'autonomie de gestion de Belgacom n'est plus qu'un vague souvenir. Tour à tour, les négociations avec GTE (pour les annuaires) et Air Touch (pour le GSM) sont finalisées, et les filiales BDS et Belgacom Mobile enfin portées sur les fonts baptismaux. Le fonds de pension voit également officiellement le jour; il est vrai que la question devait obligatoirement être réglée pour permettre la transformation de l'entreprise publique en société anonyme.

D'où l'accord intervenu sur ce plan en octobre entre les ministres concernés, Elio Di Rupo pour les Entreprises publiques et... l'incontournable Marcel Colla pour les Pensions.

Quant aux cinq adjoints de Kok, les membres du comité de direction, ils ont repris du poil de la bête. Tous sont désormais convaincus - ils en ont en tous cas été assurés - qu'ils resteront en place, au moins jusqu'à l'échéance normale de leur mandat. Ils n'en font donc qu'à leur tête. Présentent à nouveau des dossiers mal ficelés voire douteux, ne tiennent pas compte des décisions du conseil... Le meilleur exemple ne réside-t-il pas dans le fait que trois mois après la publication du rapport KPMG sur Belgacom Mobile, la moitié des recommandations de l'auditeur n'ont toujours pas été exécutées? Telle était pourtant la condition sine qua non du rétablissement de la confiance du CA vis-à-vis de Bessel Kok. Mais celui-ci n'en a cure.

C'est dans cette atmosphère de fin de règne qu'est censé atterrir sur la table du conseil le dossier stratégique de la commutation. Concrètement, il s'agit des commandes de Belgacom relatives à la modernisation de son infrastructure de base, c'est-à-dire essentiellement des centraux téléphoniques numériques, des équipements d'alimentation et de transmission et des câbles (notamment en fibres optiques).

En 1987 et en 1991, du temps de l'ancienne Régie, le renouvellement de ces marchés de plusieurs dizaines de milliards de francs avait fait l'objet d'intenses bras-de-fer au sein du gouvernement - la RTT ne disposait pas encore de l'autonomie de gestion -, les francophones essayant à tout prix d'obtenir de justes compensations pour les entreprises wallonnes, dans la mesure où les principaux fournisseurs de la RTT étaient depuis longtemps des entreprises implantées surtout en Flandre. A savoir, essentiellement, Alcatel Bell et Atea-Siemens (ou leurs ancêtres).

En 1991, on s'en souvient, l'attribution de ce marché avait même en partie provoqué la chute du gouvernement. Mais le contrat - dit "du siècle" depuis 1987 compte tenu de son importance financière - avait finalement été signé en octobre. Les commandes attribuées cette année-là portaient sur trois ans. Le contrat arrive donc à échéance à la fin de 1994. Et, cette fois, il doit être du ressort exclusif des organes de gestion de Belgacom.

Contrairement aux règles en vigueur à l'époque des attributions précédentes, quand le choix des fournisseurs répondait à des critères essentiellement politiques et communautaires, le conseil d'administration est fermement décidé à élargir l'appel d'offres à la concurrence internationale. Or, l'infrastructure est demeurée la compétence de l'administrateur-directeur Louis Eggermont, digne héritier de ce passé révolu, qui ne l'entend pas de cette oreille. Nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer les relations privilégiées que ce dernier a

toujours entretenues avec les fournisseurs flamands de l'ancienne Régie...

Au début de 1994, le CA n'en a pas moins exigé qu'avant de lancer la procédure pour le renouvellement du marché de commutation, les services d'Eggermont procèdent à un audit complet du réseau - ce qui n'avait jamais été fait - afin d'identifier le plus précisément possible les forces et les faiblesses de l'infrastructure de Belgacom. Une telle démarche paraît d'autant plus indispensable que l'on entre dans l'ère du tout numérique, du multimédia, dans cette société de l'information qui doit décupler sous peu les potentialités du monde de la communication. Pour Belgacom, c'est le moment où jamais d'analyser ses acquis pour déterminer ses besoins.

Rien n'y fait: jamais les services d'Eggermont ne produiront leur rapport. En août 1994, ils n'en lancent pas moins un appel d'offres pour le renouvellement de 1,5 million de lignes téléphoniques (soit un tiers

de l'ensemble du réseau belge qui compte 4,5 millions d'abonnés). Le contrat portera sur trois ans; il doit en théorie être attribué avant la fin de l'année. Quatre fournisseurs sont candidats: deux traditionnels, les incontournables Alcatel Bell et Atea Siemens, et deux concurrents étrangers de poids, le Suédois Ericsson et l'Américain AT&T L'examen des offres semble se poursuivre de façon professionnelle... mais les dirigeants de Belgacom s'aperçoivent bientôt que le dossier ne pourra être bouclé à temps.

C'est là que le gouvernement intervient.

Doublement motivé : d'une part, il lui faut forcer la décision s'il veut conclure ses négociations avec John Goossens, intéressé au premier chef par les résultats de l'adjudication; d'autre part, il craint que le nouveau conseil - nommé à l'issue de l'opération table rase - ne reporte la décision aux calendes grecques, fût-ce pour prendre

le temps d'examiner à fond ce dossier complexe.

Or, un examen approfondi des offres en concurrence ferait apparaître que les fournisseurs étrangers proposent des prix presque deux fois plus faibles que ceux affichés par les fournisseurs flamands. La logique voudrait donc que ces derniers soient exclus du marché...

Inadmissible.

Il faut à tout prix faire pression sur les dirigeants de Belgacom pour qu'ils attribuent le gros des commandes aux producteurs du cru.

Mais comment obtenir des francophones qu'ils acceptent de taire leurs légitimes exigences de compensations pour la Wallonie? En permettant à Di Rupo de finaliser son scénario!

Un accord tacite serait ainsi intervenu au sein du kern : SP et CVP acceptent de lâcher

leurs mandataires - non sans promettre à certains de ces derniers qu'ils seront ultérieurement nommés dans les filiales! - si le PS laisse Belgacom attribuer le marché de commutation à Bell (Anvers) et Atea (Herentals).

Bien entendu, une telle assertion est impossible à prouver. Nous nous bornerons donc à remarquer qu'à l'issue de la signature du contrat, qui fera effectivement la part belle à la Flandre, aucune voix ne s'est élevée dans les rangs de la majorité francophone pour dénoncer l'absence de compensations pour la Wallonie et Bruxelles. Ce qui n'était encore jamais arrivé pour des marchés de commandes publiques similaires.

Reste que ce dernier marché n'est pourtant pas passé comme une lettre à la poste: ayant enfin compris qu'il était lâché de toutes parts, Bessel Kok a tenté de le faire capoter. En vain.

Voici comment les choses se sont passées.

Début décembre, la procédure d'examen des offres suit toujours son cours. Les services de Louis Eggermont doivent encore rencontrer les représentants des quatre soumissionnaires, qui ne s'attendent pas à voir le marché finalisé avant février ou mars 1995 au plus tôt. Au comité de direction et au conseil d'administration de Belgacom qui se font pressants, compte tenu de l'échéance normale du contrat en cours (celui signé en 1991), Eggermont répond invariablement que le dossier n'est pas mûr. En deux mots: il s'assied dessus.

Surprise: le lundi 12 décembre, voilà qu'Eggermont sort le dossier tout ficelé de son chapeau. Et propose grosso modo une répartition deux tiers/un tiers du principal des commandes (la partie commutation proprement dite, soit les centraux téléphoniques numériques) entre Alcatel Bell et Atea Siemens. Bessel Kok ne veut

pas en entendre parler. Il reporte la discussion au jeudi 15. Le 13, il affirme au conseil d'administration que le dossier n'est toujours pas prêt. Ce qui n'est pas faux puisque le comité de direction ne l'a pas encore formellement examiné. Mais il annonce qu'il espère pouvoir le boucler pour le conseil du mardi suivant, soit le 20 décembre.

Kok cherche à gagner du temps. Il sait très bien à ce moment-là que le texte déposé au Parlement par Elio Di Rupo pour modifier la loi de mars 1991 et permettre au gouvernement de procéder à la transformation de Belgacom en société anonyme vient d'être enfin voté, et qu'il devrait être publié au *Moniteur* (donc entrer en vigueur avec pour effet immédiat de rendre les administrateurs de Belgacom automatiquement démissionnaires) au plus tard la semaine suivante. La presse parie sur le 22 décembre. Il reste donc très peu de temps aux organes de gestion pour boucler

le dossier commutation. Et s'il n'est pas finalisé, la carte Goossens part en fumée...

Le jeudi 15 décembre, le comité de direction examine donc la proposition de Louis Eggermont. Elle ne l'agréée évidemment pas, mais lui aussi est soumis à de sérieuses pressions de la part du gouvernement. Il s'apprête donc, non sans l'avoir quelque peu toiletté, à le soumettre tel quel au prochain conseil. Qui est entretemps avancé d'un jour, au lundi 19...

Fort heureusement, il reste quelques administrateurs pour refuser de se laisser manipuler de façon aussi flagrante. Le dimanche 18, à la demande de plusieurs d'entre eux, le président Remiche accepte de reporter la réunion du conseil au mercredi 21, histoire de donner (ou, à tout le moins, de faire semblant) le temps à ceux qui le réclament d'examiner la proposition du comité de direction. Mais le mardi 20, Bessel Kok et Benoit Remiche se lancent dans un baroud d'honneur: ils annulent

purement et simplement la réunion du lendemain!

Le gouvernement en est pour ses frais.

La nouvelle loi est prête à être publiée, mais le "contrat du siècle" n'est pas signé. Impossible, dès lors, d'annoncer la nomination de John Goossens comme successeur de Bessel Kok. Seule solution: proposer l'intérim... à Louis Eggermont! A charge pour ce dernier de déposer le dossier commutation dès la première séance du nouveau conseil, dont les membres doivent être désignés dès l'entrée en vigueur de la loi.

C'est exactement ce qui va se passer.

L'ancien et les nouveaux

Le vendredi 23 décembre, le conseil des ministres avalise la liste des 14 nouveaux administrateurs de Belgacom présentée par Elio Di Rupo - et savamment composée par

les partis politiques. Tous les administrateurs ordinaires de l'ancienne équipe ont été dégomés. Même les libéraux ont lâchement cédé et accepté de désigner deux nouveaux mandataires.

Benoit Remiche et Bessel Kok ne font plus non plus partie de l'équipe. Comme prévu, les cinq membres du comité de direction perdent leur statut d'administrateur, mais demeurent en place. Officiellement, il s'agit d'assurer la continuité de la gestion de l'entreprise, sous la houlette de l'administrateur délégué ad intérim, Louis Eggermont. Mais la nouvelle loi stipule bien que le nouvel administrateur délégué - qu'il reste à désigner - disposera seul du pouvoir de nommer et de révoquer les membres de son comité de direction.

Cela, c'est la théorie. En pratique, la première chose que feront les cinq (et un sixième larron, le CVP Jos Follon, nommé en catimini pour rétablir l'équilibre politique au sein du CD après le départ de Bessel

Kok) avec la bénédiction de Louis Eggermont, c'est de renouveler ensemble leur propre contrat pour six ans! Alors que le mandat de trois d'entre eux devait normalement arriver à terme moins d'un an plus tard. Baudouin Meunier, Tony Jossa et Pierre Renard avaient en effet été nommés pour trois ans, à compter de l'entrée en vigueur du contrat de gestion de Belgacom, soit le 4 septembre 1992... Ils s'offrent donc en toute impunité une rallonge de cinq ans. Au prix fort.

Ce n'est certes pas le nouveau conseil d'administration qui risque de leur faire de l'ombre. Contrairement à la plupart de leurs prédécesseurs, ils n'ont pas été désignés pour leur personnalité flamboyante. Hormis la présence d'une grande pointure du secteur privé comme Georges Jacobs, le patron d'UCB et président de la Fédération des entreprises de Belgique (nommé sous quota PSC), tous les autres administrateurs apparaissent à la fois très largement inféodés au monde politique et totalement étrangers à

celui des télécoms - sauf certains d'entre eux qui, au contraire, y ont un intérêt immédiat.

Dresser la liste de ces nouveaux venus n'ajouterait rien au propos.

Mieux vaut reproduire l'éditorial consacré par le magazine *Tendances* à cette nouvelle équipe. Il vaut son pesant d'or.

"Le ministre de tutelle [Di Rupo] s'est félicité de la présence à la nouvelle table [du conseil d'administration] de très fortes personnalités qui traduisent un juste équilibre entre le secteur privé, le monde universitaire et les responsables politiques. La lecture du communiqué de presse publié par le cabinet du ministre Di Rupo et les quelques lignes qui accompagnent chaque nom ne laissent planer aucun doute sur le bien-fondé de ces choix absolument pas politiques. Même si aucun d'entre eux n'a jamais touché, de près ou de loin, au monde des télécoms? Quelle importance. Ils pourront faire confiance aux cinq directeurs

chargés de la gestion quotidienne qui, eux, restent en place, et dont il serait malséant de mettre la compétence en doute... Tous comptes faits, ils n'ont jamais été blâmés qu'à deux reprises pour méconnaissance de leurs dossiers pendant les trois premières années de leur mandat!

"Une seconde lecture du communiqué fait toutefois rapidement craqueler le vernis de ce beau tableau de famille. Et l'on ne tarde pas à se demander pourquoi le ministre Di Rupo a omis de préciser que Johny Cornilie est le chef de cabinet du ministre-président du gouvernement flamand Luc Van Den Brande, que Martine Durez occupe les fonctions de chef de cabinet adjoint au ministère des Communications, que Franklin Dehousse [le fils de Jean-Maurice] est un proche conseiller de Philippe Busquin, sans oublier ces hommes politiques régionaux que sont Jean-Claude Dehovre (SRIW) ou Robert Herzeele (Bruxelles-Capitale). Qui ose, dès lors, encore parler de dépolitisation?

"Et pourtant, ce n'est pas le plus grave (...). Le Parlement vient d'admettre la création d'un second réseau de mobilophonie sur notre territoire. Deux candidats se sont, jusqu'à présent, sérieusement manifestés. L'Américain Bell South et le Britannique Vodaphone. Ces deux opérateurs clôturent actuellement leur tour de table avec des partenaires belges afin d'assurer un ancrage national. L'inventaire des nouveaux administrateurs de Belgacom défendant des intérêts concurrents est tellement fastidieux qu'il en devient indécent.

"Aux côtés de Bell South, on retrouve Ackermans & van Haaren, représenté au CA de Belgacom par Michel Moll, directeur de la SNI fraîchement privatisée [et vendue à AvH]. Bell South est également associé à la SRIW de Jean-Claude Dehovre ainsi qu'à la GIMV, représentée au même CA par Cornilie et Herman Daems. On parle également d'Alcatel Bell comme on parle d'ailleurs de John Goossens en tant que nouvel administrateur délégué de Belgacom.

Vodafone, pour sa part, s'est entre autres assuré le soutien de P&V, dont le président du conseil de direction, Jacques Forest, siège également au CA de Belgacom.

"Comme si une politisation cachée et des intérêts économiques divergents ne suffisaient pas, voici que s'installe, sur la table du conseil, le problème communautaire avec la présence de deux administrateurs attachés à la GIMV qui, elle-même, vient d'annoncer la mise en place d'un réseau de télécommunication flamand, concurrent du réseau national de Belgacom!

"Il est grand temps aujourd'hui que la presse cesse de fabuler (...): avec un choix aussi judicieux d'administrateurs, Belgacom new look est assurément repartie sur des bases saines et constructives!".

C'est peu dire que le nouveau CA de Belgacom apparaît d'entrée de jeu comme une chambre d'entérinement des décisions dont les plus stratégiques seront prises soit

au gouvernement, soit dans les partis politiques. Il l'a d'ailleurs largement prouvé dès sa première réunion: le vendredi 6 janvier 1995, il attribue le marché de commutation dans le sens souhaité tant par Eggermont que par le gouvernement sans avoir pris la peine de s'accorder plus de quelques heures pour analyser les différentes offres en présence.

Alcatel et Siemens se partageront un gâteau de 15,5 milliards à raison de deux tiers pour le premier, un tiers pour le second. Seule compensation pour les Wallons: les commandes de câbles réparties à concurrence de 2,8 milliards entre pratiquement tout ce que la Wallonie compte comme câbliers. La semaine suivante, la dernière partie du contrat est attribuée à Atea-Siemens pour 2,3 milliards de francs supplémentaires.

Comme prévu, les francophones ne pipent pas mot.

En revanche, la voie est désormais dégagée pour John J. Goossens: sa nomination au poste d'administrateur délégué est officiellement annoncée le vendredi 20 janvier, pour une entrée en fonction prévue le 1er février. Son salaire est fixé au double de celui de son prédécesseur, soit 25 millions de francs par an. Pas fou, il a pris ses précautions: en cas de licenciement Goossens bénéficiera d'une indemnité équivalente à 5 ans d'émoluments.

Rares sont ceux qui prennent la peine de s'émouvoir du fait que le nouveau patron de Belgacom a dirigé durant 8 ans son principal fournisseur. Mais ne lui faisons pas de procès d'intention.

Ici s'arrête l'histoire de Belgacom I Bon vent à Belgacom II, dont le nouveau patron s'est donné cent jours pour apprendre à connaître l'entreprise et lui imprimer une nouvelle vision d'avenir.

Le meilleur pour la fin.

Le successeur de Benoît Remiche en tant que président du conseil d'administration est un outsider du nom de Michel Dussenne. C'est un proche de Melchior Wathelet et, surtout, de Gérard Deprez. Pratiquement retraité, Michel Dussenne n'ambitionne pas pour autant de prêter un temps plein chez Belgacom. Il n'a pas non plus les mêmes prétentions financières que son prédécesseur: tout juste sera-t-il honoré de 800.000 francs par an.

Sorti des limbes par le PSC à la toute dernière minute, Michel Dussenne a pour principale occupation la présidence de la Fédération belge de la construction. Jusqu'en 1994, il avait été sept années durant directeur général de l'entreprise de construction CEI (sixième entreprise du secteur).

C'est à ce titre qu'il est cité en correctionnelle pour une affaire liée aux négriers de la construction...

Même s'il n'y est qu'indirectement mêlé,
l'image de marque des dirigeants de
Belgacom n'a pas fini de souffrir.

Epilogue

Un chapiteau géant résiste aux furieux assauts du vent sur le terrain vague où s'échoue l'Espace Nord, face à l'hôtel Président WTC au coeur de Bruxelles. Près de deux mille personnes y sont attendues pour assister au spectacle du Magic Land Théâtre, pour danser, faire la fête, s'éclater. A l'entrée, chacun reçoit cinq tickets donnant droit à une bière et un T-shirt estampillé Belgacom. Beaucoup se contentent, à peine arrivés, d'enfiler leurs chopes, d'empocher leur polo et de tirer leur révérence sans demander leur reste. Le coeur n'est pas franchement à la ripaille...

A la mi-octobre 1994, moins d'un mois après l'émission ertébéenne de sinistre mémoire et malgré le climat plutôt empreint de morosité, Belgacom a malgré tout tenu à organiser les fêtes du personnel qui marquent depuis 1992 l'anniversaire de la signature de son contrat de gestion. Soit de l'avènement d'une autonomie porteuse de

tant d'espoirs. Las! Désormais, tous ces espoirs sont envolés. Emportés par le vent qui souffle si fort autour de ce chapiteau planté à portée de flèche des nouvelles Belgacom Towers, que certains services ont commencé à investir dans l'inommable fatras des travaux toujours en cours.

Le premier, le président Remiche est monté à la tribune. Imperturbable, il dresse la liste des tournants stratégiques qui attendent à court terme les milliers de travailleurs de Belgacom, à commencer par ce qu'il refuse de nommer "consolidation stratégique" parce qu'il s'agit bien, pour lui, d'une "privatisation"! La salle hurle, les quolibets fusent, les canettes volent... Remiche poursuit sans broncher puis se retire sous les huées.

A son tour, Bessel Kok grimpe sur l'estrade... Tonnerre d'applaudissements. La foule est en délire. Pas de doute: s'il fallait mesurer les qualités des dirigeants de Belgacom à l'aune de leur succès populaire,

Kok l'emporterait haut la main. Il est vrai qu'il trouve les mots justes : "Je veux avant tout vous remercier pour tout ce que vous avez fait, parce que c'est grâce à vous si la RTT a pu devenir Belgacom et engranger ses premiers succès. Et Benoît aussi le pense...".

Même s'il ne l'a pas dit.

Moins de trois mois plus tard, les deux chefs que l'on disait en guerre auront cédé leurs fauteuils.

Pour beaucoup à l'intérieur de la grande maison, la pire des choses qui pouvait arriver est le retour en grâce de Louis Eggermont, fut-il provisoire. Sous la houlette du nouvel homme fort de Belgacom, les baronnies que l'on croyait en déroute se sont reformées. Personne n'est dupe: quelle que soit la personnalité du futur successeur du flamboyant Bessel Kok, tous ont compris que l'ancien administrateur général de la RTT a retrouvé toute sa

superbe. Il l'avait toujours dit, que les "hurluberlus" n'avaient pas leur place dans une maison sérieuse comme Belgacom. Les faits lui ont donné raison.

Le 3 janvier, au drink de nouvel-an organisé pour le petit personnel, Kok est venu dire adieu. Dans les rangs des "niveaux 4", les salariés du bas de l'échelle, on entendait renifler ceux qui laissaient couler leur peine.

En mai 1973, le journaliste Hugo De Ridder publia un article dans les colonnes du *Standaard* dans lequel il déballait le "linge sale" de l'administration de la RTT en s'appuyant sur les révélations d'un ingénieur du nom de Demaegt. Ce fut le point de départ d'un scandale dont la Régie aura mis vingt ans à se remettre.

Quelques jours après la publication de l'article, une enquête fut confiée au Comité supérieur de contrôle, qui révéla que l'administrateur général de l'époque,

Germain Baudrin, s'était laissé corrompre par certains fournisseurs d'équipements et entrepreneurs de travaux publics. L'affaire Baudrin fit couler beaucoup d'encre. Elle s'acheva quelques mois plus tard avec l'incarcération du principal intéressé et la démission du ministre Anseele - officiellement pour raisons de santé -, responsable des PTT

Ce fut un coup terrible porté à l'administration de la RTT

Germain Baudrin était sans conteste l'administrateur général le plus populaire et le plus dynamique que la Régie ait connu depuis longtemps. Sous le règne de ce visionnaire, la vieille administration s'est laissée emporter dans le tourbillon de la modernisation au point de gagner plusieurs années d'avance technologique sur son temps. Baudrin avait notamment compris dix ans avant tout le monde qu'un jour viendrait où tous les médias convergeraient, où l'informatique, la télécommunication et

l'audiovisuel formeraient un tout au service de tous. Nul ne parlait encore à l'époque de multimédia. Mais du haut en bas de la hiérarchie, chacun était fier d'appartenir à cette administration tout entière tournée vers l'avenir.

L'affaire Baudrin causa pour beaucoup un choc plus dur encore que si le ciel leur était tombé sur la tête. Mais le pire était à venir. Une véritable chape de plomb s'est abattue ensuite sur la Régie où plus aucun responsable n'était autorisé à prendre une décision sans passer sous les fourches caudines de l'inspection des finances.

Il a fallu près de vingt ans à la RTT pour cicatriser les derniers stigmates de l'affaire. Deux décennies durant lesquelles elle s'est repliée sur elle-même, refermée comme une huître pour devenir l'administration dépassée et sclérosée que l'on connaissait à la fin des années quatre-vingts. Vingt ans durant lesquels la gestion de la Régie est progressivement retombée aux mains de

ministres qui changeaient au minimum tous les deux ans, et dont aucun ne s'est montré capable de redonner à ce formidable outil de développement l'impulsion nécessaire à une saine redynamisation.

Puis est venue la loi de 1991, qui succédait aux velléités de privatisation affichées par les libéraux au pouvoir jusqu'en 1988. C'est peu dire que pour beaucoup, l'autonomie de gestion annoncée paraissait prometteuse. La transformation de la Régie en entreprise publique autonome guidée par de grands managers - c'est du moins ainsi que la situation était présentée - pouvait être synonyme de nouveau départ.

On a vu ce qu'il en a été.

Certes, on a trop peu dit que derrière l'agitation hyper-médiatisée qui s'est emparée de ses nouveaux dirigeants et de certains de leurs mandants, l'exRTT a connu un nouvel âge d'or comparable à celui du début des années septante. Elle était sur le

point de réussir sa première grande mutation: de Régie tentaculaire, assoupie et dépassée par la révolution technologique, elle s'est transformée en opérateur dynamique, à la pointe de la technique et capable de répondre à certaines exigences de ses quatre millions de clients - et non plus "d'abonnés". Aujourd'hui, les délais de raccordement à rallonge ne sont plus qu'un mauvais souvenir, le mobilophone est performant, le service des renseignements... renseigne, les téléboutiques se modernisent...

Bien sûr, comme le soulignait encore *Test-Achats* dans un numéro de janvier 1995, tout est encore loin d'être parfait. Les griefs des clients "ordinaires" de Belgacom continuent d'alimenter l'abondant courrier de l'association de défense des consommateurs. La route est encore longue qui doit mener Belgacom à offrir un service public réellement digne de ce nom et des services commerciaux assez compétitifs pour

affronter la concurrence planétaire qui se profile à l'horizon 1998.

Encore faudrait-il que le coeur des 26.000 salariés de Belgacom soit à nouveau à l'ouvrage. Rien n'est aujourd'hui moins sûr. Beaucoup apparaissent dégoûtés par les turpitudes auxquelles se sont livrés un certain nombre de responsables sur leur dos.

L'arrivée de John Goossens y changera-t-elle quelque chose? Pourra-t-elle être le signal d'un nouveau départ?

Difficile à imaginer.

Le personnel de Belgacom a d'autant plus perdu toute confiance dans les décisions politiques qui le concernent qu'il a déjà compris comment son nouveau patron est d'emblée enfermé dans un nouveau carcan. Fut-ce celui tissé par les membres de son équipe, bien décidés à s'accrocher pour longtemps sous l'oeil bienveillant du pouvoir politique. Depuis le départ de Bessel Kok, les luttes de clans ont redoublé d'intensité

dans les couloirs feutrés de la haute direction de Belgacom.

Mais peut-être Goossens parviendra-t-il quand même à imposer sa poigne? Il semble en être convaincu. Comme il semble déterminé à user de son pouvoir pour mettre au pas ses adjoints forcés. Dût-il en limoger certains.

Dès son arrivée à la tête de Belgacom, nombreux sont ceux qui se sont interrogés sur le pouvoir réel dont disposerait John Goossens. A en croire la lettre d'information *Faxtuel*, l'ex-PDG d'Alcatel Bell aurait entrepris deux choses: dresser l'inventaire - et surtout faire le compte - de tout ce que les études, rapports et autres audits ont coûté à Belgacom depuis ses débuts - et annuler la commande des fameux ascenseurs extérieurs censés orner l'arête de l'une des tours Pleiad. Encore qu'en ce qui concerne ces derniers, les travaux ayant été entamés, il pourrait coûter plus cher d'arrêter le chantier que de le mener à son terme.

Si ces informations sont exactes, nous ne pouvons que souhaiter bon courage à monsieur Goossens.

Car s'il s'avérait que le compte des dépenses d'audit lui a été demandé par le ministre de tutelle Elio Di Rupo, comme ce dernier s'était engagé à le faire - curieux comme le ministre a toujours stigmatisé les dépenses consacrées aux audits et jamais les frais de consultance, qui pourraient atteindre, selon certains, entre 1 et 2 milliards de francs! -, cela prouverait le degré d'indépendance dont jouit le nouvel "homme fort" de Belgacom vis-à-vis de la tutelle...

Il est vrai que le gouvernement ne pouvait pas laisser les dirigeants de Belgacom poursuivre dans la dangereuse voie des audits à tout va. Qui sait ce que ces derniers risquaient de révéler un jour? Nombreux sont les administrateurs sortants qui se disent aujourd'hui convaincus que là réside la principale raison de leur éviction, et

de celle de Benoît Remiche en particulier. L'opération "mains propres" lancée par l'ancien président risquaitelle de révéler des malversations autrement plus sulfureuses que celles liées à l'affaire Belgacom Mobile?

Au cours de l'été 1994, un administrateur socialiste n'a pas hésité à affirmer qu'il détenait les preuves formelles d'un financement occulte, organisé et régulier du PS - ou de certains de ses édiles... - par Belgacom. L'administrateur en question s'est rétracté depuis.

N'empêche : aux dernières nouvelles, les choses pourraient avoir évolué. Il semble bien en effet que, le contexte politique - élections anticipées, affaire Agusta, affres du SP, etc. - et celui des "affaires" en France aidant, John Goossens se soit senti pousser des ailes. Effaré par les nombreuses irrégularités dont le nouvel administrateur délégué de Belgacom aurait découvert quelles ont entâché la gestion de l'entreprise

par ses prédécesseurs, Goossens paraît s'être décidé à faire place nette.

Plusieurs nouveaux audits sont ainsi aujourd'hui en cours. Tous les marchés attribués par Belgacom ces dernières années, dans tous les domaines, sont passés au crible. Tant par l'audit interne de Pascaline Dubois que par le cabinet d'audit international Ernst & Young. Leur travail n'était pas encore achevé à l'heure où nous bouclions cet ouvrage. Mais ce qu'il aurait déjà révélé dépasse l'entendement.

Dans le seul domaine de la consultance, Belgacom aurait ainsi dépensé près de 1 milliard de francs en 1993, 2 milliards en 1994... Et les anciens dirigeants avaient déjà engagé 1,5 nouveau milliard pour 1995 !

L'affaire Belgacom Mobile ne serait finalement que de la "petite bière" à côté de tous les autres dérapages que la nouvelle équipe dirigeante est en train de mettre à jour. Commentaire d'un nouveau promu:

"On ne peut pas ouvrir un placard sans tomber sur un cadavre !" Cela promet...

Pourtant, Belgacom a aujourd'hui d'autres chats à fouetter : c'est à sa survie qu'il lui faut penser. A ces fameuses alliances censées lui permettre de s'intégrer dans un puissant bloc d'opérateurs pour affronter la tête haute la libéralisation de 1998... qui pourrait même intervenir plus rapidement, depuis que la réunion du "Groupe des Sept" pays les plus industrialisés organisée à Bruxelles les 25 et 26 février 1995 sous l'égide de la Commission européenne a plaidé en ce sens.

Où en est le processus de consolidation stratégique si cher au ministre Di Rupo ?

En carafe!

Un an après l'annonce de sa prochaine mise en oeuvre - intervenue, rappelons-le, en mars 1994 - le ministre gestionnaire n'en est toujours nulle part. Tout juste les super-consultants recrutés au prix fort par ses soins

ont-ils produit une première liste de quinze opérateurs internationaux candidats à une alliance avec Belgacom, liste que n'importe qui aurait pu établir dès lors qu'il suffisait d'empiler les actes de candidatures. La prochaine étape doit consister à faire le tri: elle a été confiée à la Commission Henrion (ou Commission d'évaluation des actifs de l'Etat) dont le moins qu'on puisse dire est qu'elle n'est pas franchement outillée pour gérer une privatisation de l'ampleur de celle de Belgacom.

Mais Elio Di Rupo a-t-il jamais cherché à faire autre chose que de gagner du temps sur ce dossier particulièrement embarrassant pour un ministre socialiste?

Ses artifices de langage n'ont jamais abusé personne. De retour de son épopée américaine à la mi-février, Jean-Luc Dehaene a d'ailleurs remis les pendules à l'heure de la vérité en déclarant en substance que "la cession des parts de l'Etat dans Belgacom n'est pas un problème idéologique

mais pragmatique: si un bon prix est offert pour prendre la majorité dans le capital de la société, on ne refusera pas". Les choses sont claires: la priorité est strictement budgétaire. Ne l'a-t-elle pas toujours été? On attend encore l'étude promise par le ministre Di Rupo sur le cadre régulateur dans lequel devrait s'inscrire l'évolution - et la survie - de l'opérateur public belge et de ses 26.000 salariés, si chers au ministre de tutelle...

Mais peut-être cela ne sera-t-il plus son problème après les élections législatives du 21 mai 1995. Il pourra toujours affirmer que la privatisation de Belgacom, lorsqu'elle sera réalisée, aura été décidée par devers lui.

L'histoire resterait inachevée sans nouvelles de ses deux principaux protagonistes, qui avaient certes le temps de voir venir grâce aux confortables indemnités de départ que le gouvernement a eu l'extrême générosité de leur accorder.

Aux dernières nouvelles, Benoît Remiche devait partir profiter quelques semaines du soleil de Californie pour y parfaire son anglais. Il aura tout le loisir de réfléchir à la proposition de reclassement que lui a faite le gouvernement: rejoindre la CGER-Holding pour y prendre en charge les participations de cette dernière dans les entreprises publiques. Juste retour des choses: le holding public vient de participer au préfinancement de la consolidation stratégique de Belgacom à hauteur de 25 milliards de francs, pour soulager d'autant le budget 1994 de l'Etat. Il est donc provisoirement propriétaire de 20% du capital de la S.A. Belgacom. Remiche parviendra-t-il par ce biais à retrouver un siège d'administrateur au conseil d'administration de l'opérateur public national? Rien n'est impossible au Royaume de Belgique.

Quant à Bessel Kok, il est loin d'être définitivement grillé dans le même Royaume ubuesque, en particulier dans sa

moitié nord où il s'est vu gratifier d'une proposition... de prendre en mains les destinées de la BRTN, durement secouée par l'émergence des chaînes privées concurrentes. Apparemment, l'ex-patron déchu de Belgacom a décliné l'invitation. Il est vrai qu'il disposait d'ouvertures autrement plus alléchantes: on l'a notamment vu négocier avec l'opérateur japonais NTT, qui cherche à pénétrer l'Union européenne, ou encore avec ses amis de British Telecom, qui entendent pour leur part envahir à court terme l'Europe continentale.

Finalement, après avoir passé trois mois à restructurer les studios cinématographiques berlinois de Babelsberg, il a pourtant choisi de tenter de revenir à Belgacom par la fenêtre!

Le 1^{er} avril dernier, Bessel Kok est en effet devenu conseiller stratégique des membres du consortium Unisource pour tout ce qui touche à leurs alliances internationales. Unisource, qui n'est autre

que l'un des candidats favoris à une alliance avec Belgacom dans le cadre de la consolidation stratégique...

Notices bibliographiques

Prologue: Mise au point.

1. "La guerre des chefs", La Cité, 4 août 1994
2. Le Soir, 29 décembre 1994

Chapitre 1: Six petits nègres.

3. "Les entreprises publiques autonomes", Didier Nuchelmans et Giuseppe Pagano, Courrier hebdomadaire du CRISP n 1321 - 1322, 1991
4. "Voorstander van RTT liberalisering komt aan het hoofd van Belgacom", De Financieel Economische Tijd, 24 juillet 1991
5. "Bessel Kok: un privé dans le public", Nouvelles des technologies de l'information, 12 août 1991
6. "Kok relève le défi Belgacom", Le Soir, 8 août 1991

Chapitre 2: Les fastes de Swift.

7. "De 8 hoofdzonden volgens Bessel Kok", Humo, 29 décembre 1994

8. "Swift, the ice cube cometh", The Banker, septembre 1989
9. "Cultural change", The Banker, septembre 1989
10. "A new vision, a new vitality". Swift, discours du président, rapport annuel 1993.

Chapitre 3: Escarmouches et mise au pas.

11. Courrier hebdomadaire du Crisp n 1321 - 1322, op. cit.
12. "A bout portant: Benoît Remiche", Le Soir, 24 juillet 1991
13. "Une société qui ne faisait pas beaucoup de bruit", Les Nouvelles du Dimanche matin, 28 août 1994
14. "Belgacom, l'année zéro", Le Soir, 4 et 5 janvier 1992
15. "Belgacom: la lutte pour le pouvoir", Fxtuel, 22 novembre 1992
16. "Belgacom: le zéro de conduite", Fxtuel, 29 novembre 1992

Chapitre 4: En vitrine et en coulisses.

17. "Pas de filialisation pour Belgacom", Le Soir, 24 novembre 1992

18. "Een belletje van Belgacom", Knack, 7 avril 1993

19. "La transaction immobilière du siècle", Tendances, 25 février 1993

20. "Les télécoms prennent de la place", Fxtuel, 5 septembre 1994

21. "La folie des grandeurs", Soir Illustré, 14 décembre 1994 et "Travaux inutiles chez Belgacom", La Libre Belgique, 14 décembre 1994

Chapitre 6: Quand Di Rupo "consolide"

22. "Une alliance? Belgacom cherche un partenaire", Tendances, 5 décembre 1991

23. "Evaluation de la valeur de douze entreprises publiques belges dans une optique de privatisation", Petercam (Bruxelles) et Hill Samuel (Londres), 6 mars 1992

24. "Belgacom en quête d'alliés", Le Soir, 27 décembre 1993

25. "Di Rupo entre le coeur et la rigueur", La Libre Belgique, 8 février 1995

26. Tendances, 14 avril 1994

27. "Benoît Remiche: pas uniquement budgétaire", l'Echo, 21 avril 1994

Chapitre 7: Le bal des audits

28. "Rapport du collège des commissaires plus accablant encore", Le Soir, 14 juin 1994

29. The Drummond Corporation, en abrégé "TDC", société anonyme, Kraainem. Statuts. Annexe au Moniteur belge du 30 janvier 1993

Chapitre 8: L'oeil du cyclone

30. "Grote industriële belangen inzet machtsstrijd bij Belgacom", De Standaard, 13 septembre 1994

31. "Belgacom: agir, vite!", Le Soir, 13 septembre 1994

Chapitre 9: L'éternel recommencement

32. "Cessons de fabuler", Tendances, 9 janvier 1995

Epilogue

33. "L'ascenseur à l'échafaud", Faxtuel, 20 février 1995

Annexes

La lettre des cinq

STRICTEMENT CONFIDENTIEL

Bruxelles, le 20 juillet 1994.

**NOTE À L'ATTENTION DE MONSIEUR LE
VICE-PREMIER MINISTRE, MINISTRE DES
COMMUNICATIONS ET DES ENTREPRISES
PUBLIQUES**

**COPIE À MONSIEUR LE PREMIER
MINISTRE.**

Objet : Organes de gestion de Belgacom

I. BREF HISTORIQUE: LES RÉSULTATS ATTEINTS

Les deux premières années d'existence de Belgacom ont été marquées par une activité intense et par quelques succès importants. Le travail à accomplir encore d'ici 1998 reste important, mais on peut déjà citer en particulier ce qui suit

1. La réduction des délais de raccordement renvoie aux oubliettes de l'Histoire un problème vieux de trente ans. Aujourd'hui, plus de 80% des clients de Belgacom sont raccordés en moins de 20 jours et pas loin de 50% en moins de 5 jours. La liste d'attente due au manque d'infrastructure a quasiment disparu.

2. D'une manière générale, tous les objectifs du contrat de gestion, notamment en matière de modernisation de l'infrastructure, ont été atteints ou dépassés.

3. L'ouverture du réseau GSM au 1^{er} janvier 1994 comme prévu s'avère être un succès à la fois stratégique, technique et commercial.

4. De nouveaux produits et services ont été lancés avec succès : ainsi, l'EURO RNIS, lancé le 14 décembre 1993, est disponible sur la quasi totalité du réseau et compte déjà 5.000 clients ("accès de base"). D'autres sont en développement et seront commercialisés avant la fin de l'année, notamment le "voice mail" et la "calling card".

5. Le rééquilibrage des tarifs, accompagné d'une extension des avantages conférés aux bénéficiaires des tarifs sociaux, a été à la fois bien accepté et efficace, puisqu'il place Belgacom parmi les opérateurs les plus compétitifs d'Europe.

6. Les performances de l'entreprise sur des marchés libéralisés comme celui des terminaux sont encourageantes.

7. L'entreprise a été capable de dessiner le cadre stratégique de son futur, en étant la première entreprise publique autonome à obtenir son contrat de gestion et à faire discuter et approuver par le Conseil les lignes de force d'un plan d'entreprise à la fois ambitieux et réaliste.

8. De même, elle a été la première à obtenir l'accord des organisations syndicales du personnel sur un statut qui introduit, entre autres, une évaluation et des stimulants individuels liés à la performance.

9. Cet accord prévoit aussi un engagement de faire la route vers la libéralisation complète de la téléphonie "tous ensemble". Le projet dit "SBU9" a permis de concrétiser cet objectif de maintien des emplois actuels en chiffres de déplacement, recrutement et formation.

10. L'ensemble des efforts de formation à Belgacom a été regroupé dans un nouveau "training center". Le programme

entièrement mis à jour de ce "training center" est en phase d'implémentation, en commençant par la formation technico-commerciale et linguistique.

11. Le statut du personnel prévoit aussi que les promotions seront effectuées sur la base de critères de performance. La délégation des hautes nominations à l'Administrateur-Délégué renforcera cette focalisation sur les prestations des candidats et permettra une complète dépolitisation des choix.

12. D'une manière plus générale, le dialogue permanent avec les organisations syndicales a permis d'obtenir la paix sociale malgré (ou, peut-être, finalement, à cause) des profonds changements en cours dans la gestion des ressources humaines et ce, dans le contexte difficile de la modification envisagée, puis décidée de l'actionnariat de l'entreprise.

13. La réorganisation de l'entreprise est largement entamée : un département Marketing et Ventes a été créé de toutes pièces. Les départements techniques se regroupent en deux pôles. Une entité "General Operations" se met en place. Le département Comptabilité et Finance fait peau neuve ainsi que l'informatique. Les circonscriptions proposent elles-mêmes leurs nouvelles structures d'organisation et de fonctionnement.

14. Des projets majeurs de modernisation foisonnent. Mis à part FAST, dédié à la réduction des délais de raccordement et de levée des dérangements, on peut citer OPERA pour les renseignements nationaux et internationaux et le service aux consommateurs; TELEBOUTIQUES et TELEBUSINESS, chargés de rénover les structures de distribution; NEW BILLING dont l'objectif est d'introduire un système de facturation entièrement neuf et très performant; PLAINTES, dont l'ambition est de mieux

satisfaire les clients à propos de la manière dont les plaintes sont traitées à Belgacom; BINOC, dont le but est de permettre une supervision en temps réel de l'infrastructure pour optimiser sa disponibilité et sa qualité; la nouvelle infrastructure des réseaux qui prépare la mise à disposition des futurs services multimédia... et la liste est encore longue.

15. L'ensemble de ces activités a permis une forte amélioration de l'image de Belgacom :

- Les enquêtes de satisfaction montrent que les consommateurs résidentiels et professionnels reconnaissent dans leur majorité les progrès significatifs déjà engrangés.

- Selon une enquête récents réalisée par l'Echo de la Bourse, le monde des affaires considère Belgacom comme l'une des entreprises belges au futur le plus brillant.

- Une enquête menée par le "Yankee Group" auprès des managers en télécommunications américains place l'opérateur belge parmi les dix meilleurs mondiaux. A titre d'information, ni PTT Nederland, ni ST, ni France Telecom ne figurent dans ce classement.

16. La conjonction du bilan d'entrée, d'une évolution satisfaisante des recettes et de la maîtrise des coûts a permis à Belgacom d'enregistrer en 1993 un résultat net record, malgré des versements au fond des pensions sans équivalent dans le passé.

17. L'entreprise a reçu le triple "A" de Standard and Poors et se finance à coût relativement faible sur le marché des capitaux sans devoir faire appel à la garantie de l'Etat.

II. LA CRISE DES ORGANES DE GESTION

II.1 Le dysfonctionnement général du Conseil d'Administration

Une telle liste de résultats suppose en principe un parfait fonctionnement des organes de gestion. Et, dans une certaine mesure, il convient de relever qu'en effet, sur beaucoup de projets et activités mentionnés plus haut, le Comité de Direction (C.D.) et le Conseil d'Administration (C.A.) ont su atteindre un consensus souvent très large. Cette vision optimiste des choses est cependant trompeuse

1. La loi du 21 mars 1991 n'a guère détaillé le mode de fonctionnement des organes de gestion de l'entreprise publique autonome tout en faisant cependant référence aux lois coordonnées sur les sociétés commerciales. Il était donc supposé que, comme dans les entreprises privées, une

séparation claire des rôles émergerait d'un consensus des parties, le C.D. étant chargé du management opérationnel et soumettant au C.A. des propositions de nature stratégique.

2. De l'évolution effective du partage des rôles dans Belgacom, il ressort que la perception du Conseil est bien différente, le pouvoir recherché procédant plutôt d'une certaine forme de cogestion, avec une place prépondérante dévolue au Président du Conseil.

3. De plus, la lecture des procès-verbaux du Conseil ou, mieux encore, l'écoute des enregistrements des débats, montrent que les membres ordinaires du Conseil ont, dès le départ, et ensuite, malgré les résultats engrangés, continuellement sous-estimé la capacité du C.D. à gérer l'entreprise.

4. Il s'en est suivi un processus d'évaluation individuelle des membres du C.D. ne répondant guère aux critères

professionnels (absence de référence explicite à des objectifs ex ante ou même à des critères précis ex post).

5. Il en a surtout résulté un mode de fonctionnement du C.A. marqué par la confusion entre décisions stratégiques et contrôle, d'une part, et gestion opérationnelle, d'autre part.

Les caractéristiques principales de ce "modus operandi" sont les suivantes

5.1 les réunions du Conseil se sont multipliées (25 en 1993, 12 déjà depuis le début de 1994);

5.2 ces réunions se sont notamment caractérisées par leur longueur (approximativement 185 heures en réunion en 1993, une centaine d'heures depuis le début de 1994);

5.3 la "productivité" en terme de nombre de points traités par séance ou par heure de réunion s'est avérée faible (la moyenne pour

1994 se situe entre 1h30 et 2h pour un point traité);

5.4 les dates du Conseil sont fluctuantes. La "règle" du deuxième mardi du mois n'est pas souvent respectée;

5.5 un très gros problème résulte de la fixation de l'agenda lui-même par le Président: il est arrêté souvent moins d'une semaine avant la réunion et il ne correspond généralement pas aux propositions du C.D., certains points s'ajoutant, d'autres n'étant pas repris, malgré les rapports remis en temps utile;

5.6 étant donné tout ce qui précède, il n'est pas surprenant que l'agenda n'est guère respecté, ce qui retarde certaines décisions urgentes (notamment en matière de marchés). Le pourcentage de points remis en 1994 s'élève à plus de 50%;

5.7 de plus, le C.A. demande à délibérer de certains marchés à trois reprises, de sorte

que la procédure nécessite deux à trois mois de plus que celle en cours antérieurement;

5.8 de même, il n'est pas étonnant que beaucoup de documents soient distribués tardivement, parfois en séance;

5.9 la distribution des procès-verbaux a généralement subi un tel retard que leur vérification est devenue difficile et, souvent, sans objet;

6. Au delà de ces caractéristiques "objectives" (et vérifiables) du fonctionnement du C.A., il faut citer un élément "subjectif" de démotivation du management. Le C.A. agit souvent comme un tribunal, mêlant questions et accusations et, dans celles-ci, mélangeant critiques professionnelles, considérations politiques et attaques personnelles. Le climat créé est tel que le C.D. n'a souvent comme parade possible que de prendre note en séance des questions et objections et de remettre à une séance suivante le débat de fond. De

nombreuses séances du C.A. sont considérées par le C.D. comme des "tribunaux d'inquisition", que ce soit sur l'emprunt public, le plan d'entreprise, le statut du personnel, certains marchés, la réforme des départements techniques, le projet de M.O.U avec Air Touch/Pactel.

7. Un autre problème handicapant fortement le fonctionnement et l'image de l'entreprise a trait à la divulgation d'informations issues du Conseil. Ce manque flagrant de confidentialité fait qu'il est difficile de traiter de sujets sensibles de manière exhaustive et sereine. Dans certains cas, le C.D. a perçu qu'une véritable campagne de dénigrement vis-à-vis de ses actions était à l'oeuvre.

8. Un élément supplémentaire qui apparaît au Comité de Direction avoir pris une importance démesurée dans le processus de décision du Conseil est la création de filiales et la répartition des mandats. Le phénomène est apparu sur la table du

Conseil pour la première fois le 3 août 1993, lorsqu'a été décidée la création d'une association momentanée avec PACTEL : la séance du Conseil a pour la première fois été consacrée pour l'essentiel à la question de savoir qui détiendrait les postes de Président, Administrateur-délégué (la candidature du Président du Conseil à ce poste était alors avancée) et à qui seraient attribués les autres fauteuils permettant d'atteindre l'équilibre politique. La séance s'est terminée à 4 heures du matin sans décision

La question a resurgi depuis lors plusieurs fois, la séance du 21 décembre donnant même lieu à une (longue et vaine) course aux mandats répartis entre deux futures filiales, mobilophonie et annuaires.

Il est permis de penser que cette préoccupation explique largement plusieurs prises de position du Conseil, en particulier, dans les dossiers Annuaires et Audit de Belgacom Mobile, évoqués ci-après.

II.2. Le dossier des annuaires.

1. Le 21 septembre 1993, le Comité de Direction de Belgacom soumettait au Conseil d'Administration un projet d'accord résultant d'une longue et difficile négociation avec ITT-Promedia et portant sur l'édition des pages jaunes et blanches. Ce M.O.U. avait été signé le 20 septembre par Promedia et par deux membres du Comité de Direction de Belgacom. Le volet financier de ce M.O.U. prévoyait un prix composé de 200 BEF par adresse, plus un fee pour Belgacom égal à 34% du chiffre d'affaires d'ITT-Promedia. Sur les années 1995 à 1997, cet accord signifiait un montant estimé de 12,3 milliards BEF. De plus, ITT-Promedia prenait à sa charge l'édition des pages blanches (valeur: +/- 500 mio BEF par an).

2. Le Conseil d'Administration n'a pas ratifié ce projet d'accord, souhaitant, d'une part, lancer un appel d'offres et, d'autre part, envisager une structure de partenariat plutôt

qu'un contrat. Dans les semaines qui ont suivi, le projet de préaccord avec Promedia a même fait l'objet de plusieurs critiques du Président et de certains membres ordinaires, deux lettres du Président faisant clairement comprendre les doutes qu'il entretenait sur la régularité de la procédure. Des fuites ont répercuté ce malaise dans la presse.

3. Après avoir auditionné les quatre meilleurs candidats, le Conseil d'Administration du 21 décembre a admis que ITT-Promedia devait être sélectionné. Le Comité de Direction a alors proposé de signer rapidement un accord financier basé sur le M.O.U. de septembre et de négocier ensuite, lorsque les relations financières auraient ainsi été figées à l'avantage de Belgacom, les conditions d'un partenariat. Le Conseil a à nouveau refusé cette proposition, décidé la création d'une filiale et consacré le reste de la séance à une (longue et vaine) course aux mandats. Il est troublant de relever que le candidat administrateur-délégué de la filiale

annuaires était à nouveau le Président du Conseil.

4. Le même Conseil a aussi créé un Groupe de Travail (contre l'avis du Comité de Direction, qui jugeait la procédure trop lourde), composé de trois membres du C.D. et cinq membres du C.A. Ce groupe devait élaborer le cahier des charges de la négociation avec ITT-Promedia ainsi qu'avec les autres candidats, parmi lesquels un serait appelé à jouer également un rôle dans la filiale de Belgacom. Il devait de plus définir les grandes lignes d'une politique multimedia pour Belgacom. Deux mois ont été nécessaires pour mettre au point ce cahier des charges et, en particulier, persuader les membres ordinaires du Groupe de Travail que les activités "multimedia" devaient être clairement séparées de l'édition des annuaires.

Finalement, le Conseil du 29 mars a approuvé le document et la négociation avec ITT-Promedia a débuté début avril.

5. Fin mai, un accord entre les délégations était en vue et le 1^{er} juin, un Comité de Direction spécial était convoqué pour approuver les termes du projet de M.O.U. dont la teneur était entièrement dans la ligne du cahier des charges approuvée par le C.A. Malheureusement, le matin même, la délégation de ITT-Promedia faisait marche arrière sur instruction de sa maison mère ITT World Directories et la crise commençait.

Après un premier essai (échoué) de réconciliation des points de vue avec la direction américaine d'ITT, le Comité de Direction proposait au Groupe de Travail le 14 juin d'aller à l'encontre des vues exprimées par ITT lors des auditions de décembre en envisageant en même temps la signature d'un contrat et une prise de participation directe de Belgacom dans Promedia. A nouveau, les conditions mises par ITT équivalaient à un refus.

6. Le 5 juillet, le Conseil d'Administration admettait son erreur de septembre et décembre 1993 en donnant mandat à l'Administrateur délégué, sur recommandation du C.D., pour proposer à ITT de revenir au M.O.U. de septembre, sans modification. L'AdministrateurDélégué a fait part de cette proposition à ITT par lettre du 6 juillet 1994.

Encore une fois, la réponse d'ITT fut décevante, les conditions nouvelles imposées laissant apparaître que la direction américaine avait choisi l'affrontement invoquant la "perte de confiance" dans l'organe de gestion de Belgacom.

7. Le 12 juillet, le Conseil procédait à une nouvelle audition des trois autres candidats (BMM, GTE et Mediabel). Selon les business plans de ceux-ci, les revenus escomptés pour les années 1995 à 1997 s'échelonnaient entre 6,3 et 7,4 milliards, à comparer avec les 12,3 milliards que promettait le premier accord avec ITT-

Promedia, sans compter le facteur risque important lié au lancement dans des délais rapides d'une nouvelle activité et à la concurrence immédiate avec ITT-Promedia.

8. Le 19 juillet, le Conseil constatait que les dernières propositions d'ITT étaient décevantes et approuvait le projet de cahier des charges déjà négocié avec GTE. Se pose à présent pleinement le problème de la mise en oeuvre d'un nouveau programme de crise, un an après la mobilophonie, étant donné le contexte décisionnel qui a cours dans Belgacom.

II. 3 Le dossier de l'audit de Belgacom Mobile

Les problèmes cités plus haut ont atteint en quelque sorte leur paroxysme dans le cadre du dossier de l'audit de Belgacom Mobile. Le résumé des faits est le suivant.

1. Conscient de la nécessité de consolider et améliorer un certain nombre de

procédures suite à la période d'intense activité ayant mené au succès du 1^{er} janvier 1994, le Directeur Général de Belgacom Mobile, en cela soutenu par l'Administrateur-délégué de Belgacom, a demandé la réalisation d'un audit de Belgacom Mobile à la cellule d'Audit Interne. L'auditeur et le general manager s'étaient entendus pour que le rapport soit finalisé pour la fin juin.

2. A la demande expresse du Président du C.A., l'audit interne a transmis son rapport dès le vendredi 6 mai, sans laisser le temps aux responsables incriminés ni au C.D. de répondre aux 17 pages de questions.

3. Ce point n'était pas prévu à l'agenda du 10 mai, et l'Administrateur délégué a demandé au Président de le remettre à la prochaine séance, de manière à permettre à l'audit de répondre dans des conditions normales aux dites questions. Malgré cela, ce point fut considéré par motion d'ordre comme le premier à examiner et a donné

lieu à un réquisitoire de plusieurs heures vis-à-vis duquel le C.D. était seulement autorisé "dans un premier temps" à prendre note.

4. Ayant demandé et obtenu une première suspension de séance, le C.D. a proposé de répondre aux questions dans les deux semaines et de reprendre l'ordre du jour dans l'ordre prévu, c'est-à-dire en commençant par le projet de M.O.U. avec AirTouch/Pactel, crucial pour la crédibilité de l'entreprise.

5. Cette proposition a été refusée pour le motif (qui est techniquement faux comme l'a confirmé l'audit réalisé par KPMG) que les interrogations sur les dépenses de Belgacom dans la Business Unit remettaient en question la valorisation de la filiale (en fait, entièrement fondée sur les revenus et coûts futurs).

6. Au cours d'une deuxième suspension de séance, le C.D. a jugé que le climat rendait impossible la poursuite de la séance

et qu'il valait mieux pour les relations avec AirTouch qu'aucun autre point ne soit traité, et ce, d'autant plus que les projets les plus urgents (les marchés commutateurs et câbles) n'avaient pas été repris à l'ordre du jour malgré la demande du C.D. et le dépôt des documents en bonne et due forme.

7. En sa séance extraordinaire du 24 mai 1994, le C.A. a pris connaissance d'un document circonstancié préparé par le Comité de Direction en réponse aux questions posées au cours de la séance du 10 mai. Revenant sur sa position du 10 mai, le C.A. a traité d'abord du projet de M.O.U. entre Belgacom et AirTouch. Ce document a été approuvé à l'unanimité par le C.A. entérinant de la sorte les négociations menées par le C.D. et en particulier la valorisations à 20 mia BEF de la filiale mobilophonie. Le point concernant le M.O.U. étant épuisé, le C.A. est passé à celui relatif à l'audit de Belgacom Mobile, pour décider... de reporter le point à la prochaine séance.

8. La séance du C.A. du 14 juin 1994 a été entièrement consacrée à la problématique de l'audit de Belgacom Mobile, et l'ensemble des autres points ont dû (à nouveau) être reportés. Entretemps s'était développée une campagne de presse très négative, qui a atteint un sommet lors de la publication de l'Eco Soir du 15 juillet. La veille de la séance du 14 juin, le Comité de Direction avait soumis aux membres du C.A. un document circonstancié en réponse à une nouvelle note de l'Audit Interne datée du 7 juin et à nouveau transmise au C.A. sans débat contradictoire avec l'audité. Après un long débat, le C.A. a estimé ne pas pouvoir trancher sur base de l'information dont il disposait et a mandaté le Président et l'Administrateur-délégué, de charger K.P.M.G. d'un audit complet sur l'unité Belgacom Mobile en examinant, entre autres, si les problèmes soulevés ont causé ou peuvent éventuellement causer un préjudice à Belgacom.

9. En date du 15 juillet 1994, K.P.M.G. a remis son rapport au Président du C.A. et à l'Administrateur-délégué. Ce rapport établit un certain nombre de constats importants sur la gestion de Belgacom Mobile, relevant des faiblesses fondamentales dans le système de contrôle interne de Belgacom Mobile, en particulier en ce qui concerne les missions de consultance, mais confirmant par ailleurs la valorisation de Belgacom Mobile à 20 mia BEF et la méthode suivie. Ce dossier ne relève aucune irrégularité ou fraude quelconque dans le chef de l'Administrateur-délégué ou des membres du C.D. de Belgacom. En terme de préjudice pour la société, un montant total de 27,22 mio BEF a été identifié par K.P.M.G.

10. En sa séance du 19 juillet 1994, le Conseil a approuvé les recommandations d'action de KPMG et accepté la démission de P. Drummond. Les membres ordinaires du Conseil se sont ensuite retirés pour délibérer sur la réponse à donner à la question de confiance de l'Administrateur-

délégué. Les conclusions de cette délibération n'apparaissent pas clairement au Comité de Direction.

Ces faits étant rappelés, le Comité de Direction condamne les abus de confiance de certains consultants révélés par le rapport d'audit KPMG et se rallie complètement aux conclusions opérationnelles et normatives dudit rapport. Cependant, le C.D.

(i) ne comprend pas la volonté du Président du C.A. d'accélérer la mission de l'Audit Interne et surtout, d'en communiquer les résultats directement au C.A. sans laisser au C.D. la possibilité d'investiguer les problèmes posés. Dès lors, le C.D. a été contraint de gérer les conséquences de la spirale d'inquisitions dans laquelle il a été entraîné, alors que ce type de mission d'audit, par ailleurs non contestée en soi puisque commanditée par l'Administrateur-délégué lui-même, doit pouvoir se passer dans un climat serein et constructif;

(ii) tient à mettre le montant du préjudice identifié par K.P.M.G. en perspective et le rapporter aux éléments suivants

- le montant de 27,22 mio BEF est égal à 0,59% des coûts totaux de 1994 pour Belgacom Mobile.

- l'activité créée par l'équipe de Belgacom Mobile au cours de la période sous revue a été valorisée dans le cadre des négociations avec AirTouch à 20 mia BEF. L'évaluation du taux de pénétration du GSM après six mois d'activité est la plus rapide jamais observée chez un opérateur mobile au début de ses activités. Le nombre de clients GSM se monte aujourd'hui à 41.312 et le chiffre d'affaires actuellement budgétisé pour 1994 est de 4,679 mia BEF.

- le "management time" des collaborateurs de Belgacom Mobile, des membres du C.D. et de leurs collaborateurs accaparés par la succession et le rythme des audits représente un coût d'opportunité

difficilement estimable mais en tout état de cause très élevé, particulièrement lorsqu'on connaît les enjeux stratégiques et opérationnels auxquels Belgacom doit par ailleurs faire face en ce moment.

- à titre de simple parallèle avec un autre dossier important évoqué par ailleurs, le préjudice à subir par Belgacom du fait des refus d'approbation du M.O.U. de septembre 1993 avec ITT-Promedia se chiffre non pas en millions BEF, mais en milliards BEF.

(iii) soutient que l'usage impropre et l'interprétation abusive de l'information confidentielle relative à ce dossier qui ont été faits par certaines personnes détentrices de cette information, démontrent à suffisance que ces dernières sont essentiellement mues par l'intention de nuire et que les objectifs premiers de l'audit - le contrôle et l'amélioration de situations existantes dans l'entreprise - leur sont étrangers;

(iv) constate que cette intention de nuire a malheureusement déjà été suivie de résultats, dans la mesure où

a. les fuites orchestrées dans la presse et la dimension disproportionnée donnée à ce dossier par des canaux divers ont concouru à créer au sein de Belgacom une perte de confiance du personnel et un début de syndrome négatif de nature à étouffer le dynamisme opérationnel indispensable à la survie de l'entreprise et

b. ce syndrome se traduit déjà, au niveau de Belgacom Mobile, par des faiblesses opérationnelles ayant un impact sur la qualité du réseau GSM et de l'image de l'entreprise;

(v) n'exclut pas que le retentissement injustifié qui a été donné à l'ensemble du dossier n'effraie notre partenaire AirTouch, avec qui aucun accord définitif n'a encore été passé à ce jour.

III. CONCLUSIONS

Les enjeux sont importants : la transformation de Belgacom, entamée avec plusieurs années de retard sur la plupart des autres opérateurs, doit être poursuivie avec vigueur. Les implications en termes d'emploi (26.000 personnes directement concernées), de développement économique et de service public sont considérables.

A court terme, deux dossiers cruciaux requièrent un management efficace le lancement d'annuaires Belgacom et la consolidation stratégique. Devant le fait accompli imposé par le refus du Conseil d'Administration d'accepter en septembre et en décembre 1993 la proposition du C.D. de prolonger l'accord avec ITT-Promedia, le C.D. considère que, d'un point de vue strictement professionnel, le lancement d'annuaires Belgacom avec le GTE présente les meilleures chances de sauvegarder les intérêts à long terme de la société. Cependant, la mise en oeuvre de cette

opération nécessite non seulement un système clair de délégation mais aussi un climat de confiance vis-à-vis de l'organe de contrôle qui n'existe plus du tout aujourd'hui.

Par ailleurs, Belgacom se situe actuellement au début d'un processus de consolidation stratégique particulièrement important pour son positionnement futur dans un environnement entièrement concurrentiel. Les nécessités de renforcement de certains métiers et les perspectives d'ouverture du capital de la société nécessitent une préparation et une exécution très confidentielles et entièrement orientées vers l'efficacité opérationnelle et un engagement maximal des gestionnaires de la société. Les événements récents ne nous convainquent pas que ces conditions sont réunies.

Chaque administrateur-directeur est convaincu que ces défis ne pourront être relevés si les causes profondes des

problèmes rencontrés jusqu'ici ne sont pas éliminées.

Les membres du C.D. partagent l'avis unanime que la plus importante de ces causes réside dans les objectifs prioritaires poursuivis par le Président du C.A. dans l'exercice de ses fonctions. Ces objectifs prioritaires sont souvent étrangers à l'intérêt de l'entreprise, mais consistent à acquérir un pouvoir toujours plus important, au détriment du fonctionnement normal des organes de décision de l'entreprise, et par des moyens contestables.

Dès lors, sur base des expériences décrites dans le présent document, et soucieux de servir le plus efficacement possible l'entreprise, ses 26.000 employés et son actionnaire, aucun membre du Comité de Direction n'est encore en mesure aujourd'hui de faire confiance au Président du Conseil. Il demande dès lors à l'actionnaire d'envisager d'urgence toute mesure utile à cet égard.

Le Comité de Direction,

L. EGGERMONT

T. JOSSA

B. MEUNIER

P. RENARD

G. WANET