

# En Turquie, les règles européennes bousculent les conglomérats familiaux

jeudi 27 janvier 2005, par [Patrick Bèle](#)

**Le Figaro - 26/01/2005**

Istanbul : de notre envoyé spécial Patrick Bèle

« Koç headquarter ». La plaque orne l'entrée du palais de Mehmet Serif Pasha, un ancien dignitaire ottoman qui s'était installé là, au milieu de ce parc de plusieurs hectares sur la rive asiatique du Bosphore. Tout en bois, le bâtiment a été gravement endommagé par un incendie en 1920. En 1986, la famille Koç l'a entièrement reconstruit à partir des plans originaux pour abriter le siège de Koç Holding, l'un des deux plus importants conglomérats turcs.

Les activités internationales de Koç représentent 30% du chiffre d'affaires total avec un objectif de 50% dans les dix ans. Il est présent en France, en Allemagne, au Royaume-Uni avec notamment la marque Beko. Mais c'est surtout en Russie que le groupe s'est imposé. « Nous y avons développé 25 hypermarchés, poursuit Mustapha Koç. C'est dans ce pays que nos activités sont les plus profitables. Nous y sommes depuis 1996. Nous étions alors pratiquement les seuls à nous aventurer sur ce marché difficile. Maintenant, les grands groupes internationaux arrivent petit à petit mais nous avons pu acquérir une place confortable. Nous avons d'excellents contacts avec les autorités locales qui nous sont reconnaissants d'être resté au moment de la crise de la fin des années 90. »

De son bureau dominant le Bosphore, Mustapha Koç évoque la saga familiale. « Je suis la troisième génération à la tête du groupe. Il a été fondé par mon grand-père en 1926, en même temps que la République turque, explique-t-il, Tout a commencé à Ankara, par une modeste échoppe. Puis mon grand-père a su faire prospérer ses affaires. Dans les années 60, il a installé le groupe à Istanbul. »

C'est maintenant le plus important conglomérat de Turquie avec 60 000 employés et un chiffre d'affaire de 24 milliards de dollars pour 2004. Il comprend plus de 80 sociétés. Nous sommes présents dans la vente de détail, la construction automobile, les produits blancs et bruns, la banque, l'assurance et l'énergie.

De l'autre côté, sur la rive européenne, le siège d'Alarco se prélassait dans un bain de verdure. Itzhak Alaton a fondé la société en 1954 avec son ami Uzeyir Garih, assassiné par un déséquilibré en août 2001. Une photo d'Itzhak Alaton en tenue de soudeur en Suède en 1951 trône sur l'un des murs de son bureau. Aujourd'hui il est à la tête d'un groupe de 6 400 personnes, actif dans le tourisme, l'énergie, la construction de villas, le BTP et... l'aquaculture ! « La Turquie possède un potentiel fantastique, notamment dans le tourisme. Avec deux fois plus de côtes que l'Espagne nous ne faisons que 12 milliards de chiffre d'affaires dans le tourisme », explique, optimiste, Itzhak Alaton.

Son groupe comprend 22 sociétés, possède trois barrages hydroélectriques, il intervient dans les services aéroportuaires en Russie, rénove plusieurs bâtiments historiques à Moscou et construit des ponts au Kazakhstan. Il travaille actuellement sur la construction de trois nouveaux aéroports en Ouzbékistan, dont celui de la nouvelle capitale du pays.

Pourtant, il ne faudrait pas confondre les conglomérats familiaux turcs avec les chaebols coréens. Si on additionne leurs chiffres d'affaires ou leurs emplois, ils n'ont qu'un poids minoritaire dans l'économie du

pays. Ils sont plus médiatiques que puissants. Leur développement s'est fait sans réelle logique industrielle. L'objectif était de peser le plus lourd possible afin d'influencer le gouvernement et de lui arracher le droit de développer ses affaires.

Dans les labyrinthes de la très kafkaïenne administration turque et de son incroyable inventivité réglementaire, seuls les groupes les plus puissants sont parvenus à se développer. Et ils ont fini par dresser, pour les investisseurs étrangers, une véritable barrière à l'entrée sur le marché turc. La plupart des groupes étrangers ayant cherché à s'implanter dans le pays, n'ont pu le faire qu'en créant des « joint-ventures » avec les conglomérats locaux.

Mais aujourd'hui, ce règne des oligarques touche à sa fin. L'économie turque est en voie de normalisation, sous l'impulsion du rapprochement avec l'Union européenne. La transcription de « l'acquis communautaire », et l'application des critères de Copenhague ont permis d'entamer un vaste mouvement de simplification administrative et d'ouverture économique et commerciale. Les conglomérats familiaux, qui prospéraient dans le maquis des passe-droits et l'opacité réglementaire perdent donc leurs avantages. Leur importance s'effrite. « Le dynamisme observé ces dernières années et surtout en 2004 est beaucoup plus lié à la capacité d'adaptation et à la réactivité, face à la demande, des petites et moyennes entreprises anatoliennes, qu'aux grands conglomérats », explique Asaf Savas Akat, professeur d'économie à l'Université Bilgi d'Istanbul.