

CEVITAL (C) : Les Enjeux de Gouvernance et de Préparation de la Relève

Cas Écrit par

Mouloud Khelif

HEC Montréal

Mouloud.khelif@hec.ca

et

Taïeb Hafsi

HEC Montréal

Taieb.2.hafsi@hec.ca

Juillet 2013

CEVITAL (C) : Les Enjeux de Gouvernance et de Préparation de la Relève

Introduction

En cette fin de mois de juin 2008 à Alger, les actionnaires dirigeants de Cevital, premier groupe privé à capitaux algériens, sont réunis pour un séminaire de réflexion. Issad Rebrab, fondateur du groupe, et ses enfants Omar, Lynda, Malik, Salim et Yassine, ont invités un groupe d'une trentaine de cadres du groupe pour engager une discussion et une réflexion sur la stratégie du groupe, de ses entités opérationnelles. La discussion porte également sur le fonctionnement organisationnel et la pertinence de la structure mise en place pour mettre en œuvre ces stratégies.

Au troisième jour du séminaire, Issad Rebrab et ses enfants sont réunis avec un groupe de consultants et d'experts pour examiner les questions qui concernent plus directement le rôle de la famille, celui des actionnaires et leur implication en tant que gestionnaires du groupe. À côté des questions cruciales de structure et de gouvernance, ils devraient également aborder un thème qui préoccupe Issad Rebrab, à savoir comment préparer la relève.

Les derniers développements

Lors d'une réunion des actionnaires à la fin du mois d'avril 2008, plusieurs décisions concernant la structure et l'organisation du groupe ont été prises. Ainsi, Malik Rebrab, l'un des fils du fondateur a été choisi par la famille pour devenir le CEO¹ du groupe Cevital, avec un mandat (renouvelable) d'une durée de trois ans. Malik assumera progressivement cette fonction, et il sera responsable de son action auprès du conseil d'administration du groupe. Il était prévu qu'il soit conseillé par Paul Guérault, un gestionnaire d'expérience ayant fait une grande partie de sa carrière dans le secteur agroalimentaire européen.

Paul a été recruté récemment comme consultant par Cevital. Issad Rebrab quant à lui, continuera à exercer les fonctions de président du conseil d'administration² du groupe Cevital. Le fondateur de Cevital voit de bonnes choses dans ce changement, qui doit être mis en œuvre

¹ Chief Executive Officer, équivalent de Directeur-général pour le groupe Cevital

² Actuellement, seuls Issad Rebrab et ses enfants sont membres du conseil d'administration.

de manière graduelle, avec une période de transition de deux ans. Il est également bien conscient que son rôle au sein du groupe doit évoluer :

« C'est sûr que mon rôle doit changer, j'attends de Malik qu'il prenne vraiment les choses en main [...] Le comité d'organisation m'a donné au moins deux ans comme délai pour mettre en place la nouvelle organisation. Une fois que l'organisation est faite, que Malik aura pris en main la direction générale du groupe, mon rôle doit se limiter d'abord au niveau de la présidence du conseil d'administration, de l'animation du conseil d'administration, du recrutement éventuel de compétences extérieures, des relations avec l'environnement et les institutions, et du suivi de très grands projets en partenariat avec les très grands groupes internationaux. Par exemple, je suis personnellement le grand projet d'aluminerie avec Alcan - Rio Tinto³. Et puis j'ai aussi lancé le défi de « Cap 2015⁴ » : c'est l'un des plus grands projets jamais réalisé jusqu'à aujourd'hui en Algérie, donc je crois que j'aurais suffisamment à faire [...] mon idée c'est que tout ce qui fonctionne déjà, ce que nous avons dans les tuyaux, c'est de le laisser aux enfants, et puis ça me permettra aussi de voir comment les enfants vont évoluer tous seuls [...] je suis conscient qu'il faut quand même que je prépare la relève, et aujourd'hui il y a des erreurs qui peuvent être commises, s'il y a des discordances entre les enfants, je serais là pour les orienter. C'est cette passation organisée que je souhaite. »

Cependant, tout en étant à la fois optimiste et pragmatique, Issad Rebrab compte surveiller de près l'évolution des choses au plan de la gouvernance du groupe :

« C'est vraiment au cas par cas : si je constate au bout d'un an, ou même six mois, que les choses sont bien prises en main, je serais le premier à être heureux, de me retirer de la gestion du groupe. La seule chose que je suivrais, c'est sûr, c'est les objectifs qu'on va se tracer en termes de croissance pour les prochaines années. Il est évident que si je constate que la croissance suit, même si à la limite on n'atteint pas les objectifs qu'on s'est fixés, mais que tout de même le groupe va dans la bonne direction, je laisserai faire. Si par contre, je constate que le groupe régresse ou qu'il est en danger, j'interviendrais. »

Par ailleurs, deux comités importants ont été constitués afin d'aider Malik dans sa tâche et plus généralement de soutenir le développement du groupe :

- Un *comité stratégique*, présidé par Omar Rebrab, chargé de conseiller le CEO et de faire des propositions en termes de stratégie aux actionnaires. Ce comité est constitué par les cinq enfants de la famille Rebrab, tous actionnaires.

³ Groupe Anglo-Australo-Canadien, résultat de la fusion entre Alcan (Canada) et RioTinto (Anglo-Australien) dont le siège est basé à Londres.

⁴ Projet d'investissement de 30 milliards USD, autour du hub portuaire de Cap Djinet, avec 5 à 7 pôles de développement industriel et la création d'un million d'emplois et d'une ville de 250,000 habitants - voir détails dans le cas « Cévit (A) », notamment à l'annexe 10 du cas.

- Un *comité d'organisation*, présidé par Lynda Rebrab, chargé notamment de piloter la réorganisation du groupe et sa restructuration en plusieurs pôles d'activités, et de conseiller le CEO pour toutes les questions relatives au fonctionnement organisationnel. Le CEO est membre de plein droit du comité d'organisation, qui comprend également un certain nombre d'experts et de consultants.

Le fonctionnement de ces comités reste relativement fluide, dans le sens où les membres se rencontrent sur une base régulière et qu'ils peuvent à tout moment faire appel à une expertise extérieure. Issad Rebrab nous livre ainsi son sentiment sur les derniers développements au plan organisationnel :

« En plus de la direction générale de Hyundai, on a décidé de rattacher la filiale immobilier⁶ et globalement le pôle construction⁷ à Omar. Jusqu'à maintenant, Malik a plus ou moins porté les nouveaux projets, comme la distribution, l'agriculture, Samha⁸, Cevico construction etc. mais maintenant qu'il devient CEO, il ne peut plus tout suivre [...] il a demandé à son frère Salim de prendre en charge la grande distribution. Salim nous dit qu'il n'a pas encore terminé son travail, qu'il doit d'abord trouver et former quelqu'un pour prendre en charge le pôle agro de Bejaïa, avant de pouvoir répondre à la demande de son frère [...] À côté de cela, nous avons aussi deux projets à réaliser à l'étranger, deux raffineries d'huile, une prévue en Lybie et une autre en Arabie Saoudite, et c'est Salim qui est responsable de ce projet d'expansion à l'international. J'ai aussi demandé à Salim, avec l'aide de Malik, de revoir et complètement réorganiser le système de distribution des produits Cevital, car l'ancienne organisation bat de l'aile. Cela se fait aussi pour mieux nous préparer, en prévision de l'arrivée de Savola⁹ sur le marché. Il y a eu aussi la création d'une nouvelle activité dans le secteur de la pétrochimie, dont je dirige personnellement le développement. On doit aussi lancer un projet pour le carbonate de soude, un pour la sidérurgie ».

Les enjeux spécifiques aux entreprises familiales

Dans leur livre sur les grandes réussites d'entreprises familiales, Isabelle Lebreton et Danny Miller¹⁰ s'attarde sur les avantages stratégiques et organisationnels particuliers des *groupes contrôlés par une famille* (GCF). À côté de l'approche long terme, basée sur une réussite sur des marchés au profit d'un ensemble de parties-prenantes (famille, actionnaires, employés, clients,

⁶ Filiale Immobilis

⁷ Pôle qui devrait inclure les activités Immobilis, Cevico, Baticompos, Cevital Entreprise

⁸ Samha : représentant et distributeur de la marque coréenne Samsung pour les produits blancs et bruns.

⁹ Groupe agroalimentaire Saoudien.

¹⁰ *Managing For the Long Run, Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses* . Danny Miller et Isabelle LeBreton-Miller. Harvard Business School Press (2005).

fournisseurs etc.) et non pas sur le profit actionnarial à court terme, Danny Miller identifie plusieurs avantages stratégiques spécifiques aux GCFs. Ces avantages incluent notamment l'indépendance et la grande liberté de choix des dirigeants, une mission substantielle et cohérente avec de fortes valeurs qui conduit à une culture d'entreprise harmonieuse etc.. . Cependant, avant même de s'intéresser à la stratégie, il insiste sur le fait que les enjeux liés à la gouvernance familiale, à la relève, au conseil de famille, plus généralement aux mécanismes de résolution de conflits au sein de la famille (et des actionnaires) doivent retenir toute l'attention et être pris en compte de manière adéquate. Il tire donc une ligne imaginaire entre ce qu'il appelle les enjeux *d'hygiène*, et ceux qui relèvent réellement de la stratégie. Pour simplifier, les facteurs d'hygiène, soit tout ce qui concerne la gouvernance au sein de la famille, les règles du jeu, la préparation de la relève, la préoccupation de l'harmonie entre membres de la famille, doivent être résolus de manière satisfaisante pour assurer la survie du groupe. L'auteur pose sous forme de questions les grands défis de la gestion de la famille : comment peut-on atteindre la liberté d'action et le degré d'indépendance des dirigeants voulu lorsque les membres de la famille se disputent la direction du groupe ? Comment le rêve de la vision et de la consistance de la mission et des valeurs peut être réalisé quand les actionnaires sont préoccupés par leurs dividendes et leur part des profits ? Comment la culture d'entreprise peut-elle être harmonieuse si des factions au sein de la famille se créent pour soutenir tel ou tel membre ?

Généralement, tant que la propriété reste privée, entre les mains de la famille, les règles et arrangements concernant la distribution des dividendes, l'actionnariat, l'héritage sont du ressort exclusif de la famille. Cependant, de nombreuses forces poussent les entreprises familiales dans la direction de l'ouverture du capital. Les entreprises qui réussissent finissent un jour par dépasser les capacités d'autofinancement et/ou la richesse de la famille, et demandent donc un accès suffisant à du capital, qui est généralement résolu par une cotation en bourse.

La distribution des revenus, de l'actionnariat, de l'héritage n'est pas une mince affaire. Globalement, les membres de la famille qui sont impliqués dans le management voient beaucoup mieux l'intérêt de réinvestir les revenus de l'entreprise, par rapport à ceux qui sont actionnaires passifs. Ces derniers peuvent également montrer un certain scepticisme quant à qualité et à la capacité de gestion de leurs frères ou soeurs. Même en faisant l'hypothèse que ces questions puissent être résolues, l'enjeu de la succession au niveau de la direction de l'entreprise demeure.

C'est un petit peu comme si une course de chevaux, se produisait au sein de la famille, et qui réveillerait, ou qui finirait par exacerber toute rivalité qui aurait pu exister par ailleurs entre les enfants ou les cousins. Pour éviter cela, la famille doit identifier le meilleur membre pour prendre la relève, mais à ce niveau le processus est au moins aussi important que le résultat. La famille doit agir afin de réduire les tensions et chercher à obtenir un consensus autour de la décision. Dans ce domaine, établir des règles de base claires est essentiel : par exemple, est-ce que l'entreprise est une méritocratie, ou bien est-ce qu'une autre règle spécifique s'applique par exemple le fils ou la fille la plus âgée, ou celui / celle qui a fait certaines études etc.).

Souvent, les entreprises familiales qui ont réussi leur succession ont choisi l'un des membres de la famille qui a eu une expérience pratique dans un contexte où il n'est pas évalué (ou favorisé) par un autre membre de la famille. Un premier job acquis à l'extérieur du groupe familial peut aussi permettre d'établir la crédibilité une fois qu'on a rejoint l'entreprise, autant aux yeux de leurs collègues gestionnaires non membres de la famille, qu'à ceux des autres membres de la famille.

La question de l'harmonie au sein de la famille

Issad Rebrab est conscient que l'harmonie de la famille est cruciale dans cette période de transition et d'expansion du groupe. Il met d'ailleurs cette question au premier rang de ses préoccupations, car il voit bien qu'elle conditionne la pérennité des actions entreprises. Les autres actionnaires membres de la famille sont aussi préoccupés par cette question, mais chacun selon une perspective un peu différente.

« Certains d'entre nous ont cette idée, à tort ou à raison, que Malik a toujours été le préféré de mon père, qu'il l'a en quelque sorte favorisé [...] et qu'il oublie parfois que Omar et Lynda sont ses aînés [...] on a aussi l'impression que ce que Malik dit a toujours plus de poids, auprès de notre père [...] on lui reconnaît tout de même qu'il est très intelligent, il a eu des facilités de ce côté-là, mais par contre il a du mal à se remettre en cause [...] Parfois, on finit par s'en accommoder, et on ne cherche plus à le challenger. » (Un actionnaire)

« .notre mère nous parle beaucoup, par exemple lorsqu'il y a certaines tensions entre nous. Elle va toujours jouer un rôle important, parce que même s'il y a un désaccord entre nous au niveau professionnel, on sait faire la part des choses, et dès qu'on se retrouve à l'extérieur du boulot, on se parle, on se parle tout le temps. » (Un actionnaire)

La culture de l'entreprise

« On n'en est pas encore là [...] Pour développer une véritable culture d'entreprise, encore faut-il s'entendre entre actionnaires là-dessus. Mais on n'a pas toujours les mêmes objectifs, et la même vision de certaines choses symboliques. Par exemple, certains trouvent que la tenue vestimentaire, le respect des horaires de travail sont très importants. D'autres accordent beaucoup moins d'importance et acceptent que les gens viennent travailler en jeans ou sans cravate, ou voilées. » (Un actionnaire)

La question épineuse des ressources humaines

Du fait de la situation sociopolitique du pays de ces quarante dernières années (socialisme, économie dirigée puis décennie noire ayant entraîné le départ d'une partie de l'élite), le marché algérien reste relativement pauvre en profils de managers seniors. Compte tenu de la situation actuelle, il est encore difficile d'attirer des expertises extérieures de manière durable en Algérie. Le contexte socioéconomique algérien a pour conséquence de générer une tension sans précédent sur le marché des ressources humaines. En effet, 90% des entreprises (locales et étrangères) recherchent, en même temps, les mêmes types de profils, de surcroîts peu disponibles sur le marché.

Rareté des profils seniors

Par exemple, il est particulièrement difficile de trouver localement des profils de gestionnaires sénior, notamment ceux aptes à occuper une fonction de Direction Générale, dotés d'une véritable culture managériale de prise de décision, d'imputabilité et ayant une expérience de type « multinationale ». Les qualifications manquantes sont nombreuses, mais celles qui posent au quotidien le plus de difficultés aux entreprises sont le marketing, le contrôle de gestion, le développement des ressources humaines et la logistique (*supply chain management*).

Processus de recrutement

Le groupe Cevital recrute de nombreuses personnes à différents niveaux de responsabilité. Cependant, ce processus de recrutement n'est pas toujours formalisé, loin s'en faut. C'est souvent au niveau des postes de gestionnaires seniors que la situation est la plus critique. Certains postes clés, notamment pour des activités opérationnelles ont été pourvus sans passer par un processus classique de recrutement, avec notamment évaluation du profil du candidat, de ses compétences, et/ou entretiens d'embauche multiples et multi-niveaux. Cette manière de procéder semble aussi créer certaines tensions et frustrations chez les actionnaires.

« Si une personne est recrutée par notre père, il est parfois difficile d'en parler ouvertement, sans que cela soit perçu comme une remise en question de son jugement. Au bout d'un moment, ça devient personnel [...] franchement, on ne sait pas sur quel base ou sur quels critères les personnes sont recrutées. Cela crée des difficultés, et certaines erreurs de casting qui sont coûteuses, encore plus lorsqu'il s'agit de postes seniors [...] À son niveau, je me demande si notre père devrait encore se mêler de recrutement. » (Un des actionnaires)

Formation/ Développement

Les possibilités de formation continue pour les cadres, que ce soit en management ou pour certaines autres fonctions clés de l'entreprise, demeurent relativement limitées en Algérie. Quelques institutions privées comme le MDI business school¹¹ ou l'ESAA¹² offrent depuis quelques années des formations pour des gestionnaires en activité. L'université algérienne, et plus généralement le système public d'éducation reste encore largement inexistant sur ce marché. Le groupe Cevital réfléchit à l'opportunité de développer ses propres structures de

¹¹ Management Development International - ex-ISG, www.mdi-alger.com.

¹² École Supérieure des Affaires d'Alger, créée par la chambre algérienne de commerce et d'industrie, en partenariat avec la chambre de commerce et d'industrie de Paris.

formation à l'interne, un peu à l'image de ce que font les grands groupes internationaux, qu'ils soient européens, nord-américains ou asiatiques.

Rétention/turnover

Pour certains profils expérimentés et rares (maîtrise de l'anglais, expérience en multinationale, études à l'étranger), les opportunités sont nombreuses sur le marché algérien. Autant de tentations pour changer d'employeur rapidement. Par ailleurs, ces problèmes de turn-over entraînent une véritable surenchère dans les salaires proposés. À l'inverse, les cadres et managers issus de la fonction publique sont moins recherchés, voire évités. Ceci est aussi vrai pour les débutants (surtout ceux non anglophones).

Le partage des valeurs et de la mission par les actionnaires

Si de fortes valeurs familiales communes sont partagées par Issad Rebrab et ses enfants, la vision, la mission de Cevital en tant qu'acteur économique telles que le fondateur les exprime, ne sont pas toujours partagées par les actionnaires dirigeants :

« On n'est pas tous d'accord sur ce que doit être la mission de Cevital, sur ce que l'on veut être, ce que l'on veut faire de cette entreprise. » (Un actionnaire)

« On veut être une entreprise qui représente des valeurs fortes telles que la démocratie, le respect, la transparence, la propreté, l'intégrité etc [...] je pense que aussi que l'image que les employés projettent sur leur environnement, notamment leur comportement, leur tenue vestimentaire, leur propreté, tout cela a un impact sur ce que représente Cevital aux yeux des citoyens. Dans tous ces domaines, il me semble qu'on devrait avoir une politique cohérente, et ce dès le recrutement [...] on ne peut faire des choses totalement différentes, on ne peut pas donner l'image d'actionnaires divisés. À mon avis, on a besoin d'un arbitre pour nous aider à régler toutes ces questions [...] (Un actionnaire)

La question des mécanismes gouvernance

Le conseil de famille

« Ca va souvent dans tous les sens, et très vite ça revient au quotidien à des choses futiles qui n'ont rien à voir avec les questions importantes. » (Un actionnaire)

Le conseil d'administration

Le questionnement de la famille tournait aussi autour des mécanismes de gouvernance effectifs à mettre en place pour le groupe. Issad Rebrab et ses enfants se demandaient notamment si le conseil d'administration devait s'ouvrir à des personnes extérieures? Dans ce cas, quel type

d'administrateur serait le plus utile au fonctionnement et à la qualité de la contribution de ce conseil élargi. Devait-on faire appel à des experts indépendants dans des domaines stratégiques pour l'entreprise? À d'autres dirigeants d'entreprises au profil sénior ayant une grande expérience internationale? À des personnes ressources qui apporteraient leur contribution au développement du groupe ? Comment ces personnes seraient-elles choisies, et par quel mécanisme ? Par ailleurs, devrait-on envisager la création d'autres types de conseils ou comités-conseil spécialisés (*advisory committees*) qui feraient appel de manière informelle à des expertises spécifiques, tels un conseil international, ou un conseil scientifique ou encore un conseil des sages ?

Isabelle Lebreton et Danny Miller, abordant la question de la gouvernance GCFs qui ont créé de la valeur sur le long terme, suggèrent que le conseil d'administration doit être au cœur des relations entre les actionnaires, la famille et les tops managers. En ce sens, il doit jouer un rôle clé, établissant et contrôlant les mécanismes de surveillance et d'incitation vis-à-vis des dirigeants du groupe. Les membres du conseil et ses divers comités doivent être motivés et capables d'évaluer la performance des dirigeants clés et particulièrement du CEO, selon des critères cohérents avec la mission, les valeurs et les objectifs stratégiques énoncés. En ce qui concerne sa composition, l'auteur ajoute que le conseil devrait idéalement regrouper un mélange de membres de la famille, de tops managers et d'administrateurs indépendants recrutés à l'externe, mélange de talents qui combine les apports de ceux qui ont une connaissance intime des affaires du groupe, de ses marchés et de ses technologies. Idéalement, chaque dimension clé de la performance qui a été préalablement identifiée devrait avoir son « champion » au sein du conseil. Ce dernier peut également bénéficier de l'apport de représentant ayant une compréhension fine des intérêts spécifiques des parties prenantes essentielles de l'entreprise (clients, fournisseurs, partenaires, porte-paroles de la société civile, institutionnels, etc.)

La question cruciale de la relève

Au sein de Cevital, les personnes interrogées sont confiantes que le patron actuel est l'une des raisons majeures du succès du groupe. La question reste de savoir comment les cadres et les employés réagiront lorsque le fondateur prendra volontairement du recul dans la gestion des affaires du groupe. D'où l'importance de préparer cette relève de manière adéquate en renforçant la position des enfants dans leur activité de tous les jours, également dans leur lien de confiance avec les cadres et employés de l'entreprise.

La « Issad Rebrab dépendance »

La perception qui est généralisée au sein des cadres du groupe est que l'entreprise Cevital est quasi-synonyme de « Issad Rebrab » et que le succès futur du groupe dépend en grande partie de son fondateur.

« Avec Issad Rebrab à la tête du groupe, on sait que Cevital est entre de bonnes mains, on sait qu'il va tout faire pour avancer et développer l'entreprise, c'est quelqu'un qui a de l'ambition, qui ne lâche pas et qui ne s'arrête jamais. » (Un cadre dirigeant)

L'inquiétude et la fatigue de certains actionnaires

« Parfois j'ai l'impression de voir des dangers, et que les autres ne les voient pas, et vice versa. [...] mais si on continue, si on reste, ce n'est pas parce qu'on en profite, mais plutôt parce qu'on aurait l'impression de trahir en partant. Parfois on en discute entre nous, et certains ont l'impression d'être esclaves de Cevital. C'est peut-être un mot un peu fort, mais on en plaisante [...] la vérité, c'est qu'on prend très peu de vacances, on travaille souvent le week-end, quand on a un peu de temps on en profite peu parce qu'on est fatigués.... » (Un actionnaire)

« je pense qu'en tant qu'actionnaires, nous pourrions d'ici 5 à 6 ans nous dégager des responsabilités de gestion, de ce qui est opérationnel, pour prendre des rôles clés au conseil d'administration, se comporter plutôt comme des investisseurs et des stratèges [...] pour assurer le contrôle de la gestion, on pourrait par exemple garder la fonction audit interne ou bien la superviser. » (Un actionnaire)

Dans son dernier livre, « *The CEO Within* », Joseph Bower¹³, professeur à la Harvard Business School étudie en profondeur la gestion de la relève comme mécanisme de succession dans les entreprises qui ont du succès. Il suggère que de manière générale, la gestion et la préparation de la relève possèdent trois caractéristiques :

- Elles sont cruciales
- Elles sont très difficiles à réussir
- Il y a de grandes chances que cela soit révélateur de la manière dont les dirigeants gèrent leur entreprise.

Il affirme par ailleurs que si cela est vrai pour toutes les entreprises, l'équation est sensiblement plus compliquée dans le contexte des entreprises familiales. Pourquoi? Les entreprises où une famille contrôle les activités représentent 1/3 des grandes entreprises aux États-Unis et en Europe, et à peu près 2/3 en Asie de l'est. La propriété familiale est aussi très importante dans nombre de pays émergents. Selon l'auteur, il y a une « bonne » et une « mauvaise » nouvelle. De manière intuitive, on peut comprendre qu'il est facile de savoir où chercher des candidats pour la succession d'une entreprise familiale, que les candidats ont généralement une perspective à long terme au sujet de l'entreprise et c'est la bonne nouvelle. La moins bonne nouvelle, c'est que choisir le bon candidat pour la famille reste un exercice compliqué par les relations entre ses membres, entre les enfants et les parents, et par les relations entre ceux qui travaillent au sein de l'entreprise et ceux qui sont des actionnaires passifs. L'auteur suggère que des tensions parfois dramatiques font surface au moment de choisir un successeur au dirigeant fondateur. Les frères et sœurs entrent en concurrence pour la couronne, avec une intensité souvent liée à des disputes non résolues entre les enfants.

¹³ The CEO Within (2007) 2007 Harvard Business School Publishing Corporation.

Pour réussir cette transition, les questions les plus importantes qui doivent être résolues (et qui sont souvent ignorées) sont de savoir si l'entreprise doit rester entre les mains de la famille (gestion) et si oui pourquoi. Il n'y a dans les faits que deux bonnes réponses. La première est

Qu'il y a un consensus pour toutes les générations impliquées que cela est la bonne chose à faire. La ¹⁴deuxième est que la gestion des actifs investis par l'entreprise est la meilleure manière de préserver les intérêts de la famille.

Le coût d'une mauvaise gestion de la relève : la chute de la maison Bronfman

Samuel Bronfman, fils d'immigrants d'Europe de l'est, a transformé un réseau local de distribution de boissons alcoolisées en une dynastie industrielle dans la distillerie, Seagram Company Ltd., un géant mondial. Sam a eu deux fils, Edgar et Charles, qu'il impliqua très tôt dans ses affaires. Il choisit consciemment de mettre à l'écart les autres membres de sa famille. Lorsqu'il disparut en 1971, il laissa à sa famille 33% du capital de Seagram, soit un contrôle effectif de l'entreprise. À l'époque, ces actions valaient 671 millions de dollars. Le fils aîné, Edgar, alors âgé de 42 ans, déménagea de Montréal à New York pour devenir le CEO de l'entreprise. Son frère Charles, de deux ans son cadet, accepta de rester à Montréal pour servir comme responsable des opérations canadiennes, sous l'autorité de son frère. Sous l'impulsion d'Edgar, Seagram s'engagea alors dans un long processus de diversification, avec même des investissements significatifs dans le secteur des hydrocarbures. En 1980, Seagram se retrouve même dans une rivalité avec DuPont pour l'acquisition de Continental Oil. Cette concurrence se termina très bien pour Seagram, avec un profit de 2 milliards \$ sur ses actifs pétroliers, et une entrée dans le capital de DuPont à hauteur d'un quart de l'actionnariat. L'investissement dans DuPont est alors passif, mais extrêmement profitable. Entre 1980 et 1994, l'action de DuPont triple ce qui permet à Seagram de voir son portefeuille valorisé à 4,3 milliards \$. Elle reçoit des dividendes de près de 2 milliards \$ pendant la même période, ce qui a permis de moderniser les équipements des activités existantes.

Rétrospectivement, Sam Bronfman a donc fait le bon choix en choisissant le fils aîné, le choix *naturel*, en quelque sorte. On ne peut pas dire la même chose du fils d'Edgar, Edgar Junior. Ce dernier représentait le prototype du « mouton noir » de la famille : n'ayant pas fait d'études supérieures, il décide de se lancer dans le théâtre d'abord à New York puis à Hollywood, se met à écrire des chansons, sous plusieurs pseudonymes, même si le nom de famille Bronfman ouvrait beaucoup de portes dans divers milieux. Son frère, Samuel Bronfman II, de 19 mois son aîné s'occupe alors des activités Seagram Classics Wine Company en Californie. En 1980, impressionné par le succès de son fils cadet à Hollywood, Edgar Senior juge qu'il a les mêmes qualités que lui (fort, créatif, indépendant) rappelle son fils à New York et commence à le préparer pour lui succéder. Effectivement, il débute chez Seagram comme assistant du président en 1982. Après plusieurs expériences où il réussit plutôt bien, aidé par ses contacts à Hollywood (publicité avec Bruce Willis en 1985), l'annonce de la transition annoncée dans le

¹⁴ DuPont est la première société chimique au monde. Son développement a été popularisé par le travail du grand historien des affaires A.D. Chandler.

magazine Fortune en 1986 va choquer son frère Sam et son oncle Charlie, qui n’y étaient pas préparés et qui s’y opposent. Finalement, on arrive à les calmer. Entre 1988 et 1994, Edgar Junior se lance dans plusieurs acquisitions (Tropicana, Martell Cognac, TimeWarner). À l’été 1994, il devient formellement le CEO de Seagram. Edgar Senior reste en qualité de président du conseil d’administration, mais annonce qu’il ne se mettra pas sur la route de son fils. Une des premières décisions du nouveau CEO est de liquider les actions de DuPont pour 9 milliards \$, et d’acheter MCA (ancêtre de Universal) en 1995. Cela se révéla être un désastre pour l’entreprise. D’abord parce que l’action de DuPont double dans les trois ans qui suivent. Ensuite Junior se porte acquéreur du conglomérat français Vivendi pour 34 milliards \$, qui n’avait pas été approuvé par l’oncle Charlie et d’autres membres de la famille. Lorsque Vivendi connaît des difficultés et approche de la faillite, la fortune de la famille Bronfman avait diminué de 3 milliards \$ presque instantanément. En 2002, Junior est nommé par le magazine Business Week « le pire manager de l’année » et la famille Bronfman disparaît de la scène des affaires.

Ce cas illustre le principe de « **primogéniture** » c’est-à-dire généralement le transfert de la propriété au fils aîné. Cependant, il n’y a aucune garantie que le fils aîné est toujours celui qui est le plus compétent pour le job. Parfois, c’est un autre fils, une fille, ou encore un neveu ou un cousin.

Le groupe Gerdau : un exemple de succession réussie

Le groupe Gerdau est le plus grand distributeur et manufacturier de produits d’acier des Amériques. Le groupe a été créé en 1901, lorsqu’un immigrant allemand, Joao Gerdau achète une usine de clous qui a fait faillite. Le clan Gerdau-Johannpeter a géré l’entreprise depuis cette époque, avec aujourd’hui 4 petits-enfants toujours impliqués dans la direction de l’entreprise. Au cours des dix dernières décennies, le groupe s’est développé, passant d’un fabricant de clous dans le sud du Brésil à une véritable multinationale avec une position forte en Amérique du Nord. Une grande partie de cette expansion a été l’oeuvre de 4 petits-fils du fondateur, les frères Johannpeter. Recrutés par leur père, Curt, ils ont commencé à travailler très jeunes en faisant des petits jobs, notamment l’été. Par la tradition de primogéniture, le fils aîné, Germano, aurait du être le leader logique et naturel pour l’entreprise, mais il était bien plus intéressé par de son frère Jorge, car il pensait qu’il avait le tempérament et les capacités intellectuelles nécessaires pour un poste de dirigeant, qui impliquait des relations avec le gouvernement et les syndicats. Un troisième fils, Klaus, ingénieur de formation, devient le responsable des usines. Le plus jeune, Frederico, étudiant en commerce, devient par la suite Chief Financial Officer (CFO). Donc les fils, tous très différents et complémentaires, essaient alors de tirer parti de ces complémentarités, tout en recherchant activement le consensus pour les décisions importantes. La conversation est alors continue entre eux, et elle dure depuis plusieurs décennies, au sujet des affaires, et aussi de leur relation personnelle.

Ce qui est intéressant à noter, c’est que récemment, un groupe conseil spécialisé dans l’identification et la gestion des talents a été recruté pour évaluer les capacités du management de l’entreprise. Naturellement, les consultants commencent par évaluer la 5ème génération de

la famille. Entre eux, les frères Johannpeter ont 16 enfants, mais aucun n'a la certitude de prendre les rênes de l'entreprise. D'ailleurs certains ont même quitté le groupe.

Si on compare ce cas à celui de la famille Bronfman, on peut remarquer que les frères Johannpeter se sont attribués des rôles qui reflétaient leurs personnalités respectives. Le fils aîné était d'accord pour travailler sous l'autorité de son frère, plus jeune que lui, mais jugé plus apte à prendre la responsabilité pour le bien de l'entreprise et de la famille. Ils ont par ailleurs constamment continué à discuter activement entre eux, recherchant le consensus pour les décisions stratégiques. Au lieu de se priver de talents disponibles, ils ont profité de quatre perspectives différentes.

Joseph Bower nous suggère aussi que l'on peut tirer des enseignements et des règles générales de ces deux cas, et de l'expérience de centaines d'entreprises familiales qui ont réussi :

- Séparation de la propriété (actionnariat) et du leadership (direction de l'entreprise)
- Bien définir les relations entre enfants et cousins (penser aux générations futures)
- Établir des politiques qui vont dicter la manière dont un membre de la famille doit se comporter s'il désire travailler dans l'entreprise, et aussi la manière dont il va être « traité » par l'entreprise.

Annexe 1 : Autres exemples de réussite de Groupes Contrôlés par une Famille

Michelin (compagnie Générale des Établissements Michelin)

Fondateurs : les cousins Aristide Barbier et Nicolas Daubrée/Michelin

Année de fondation : 1832

Chiffre d'affaires (2007) : 16,9 milliards € (26,4 milliards USD)

Nombre d'employés : plus de 120,000

Parts de marché : fabricant numéro 1 ou 2 mondial de pneumatiques.

Michelin a su se réinventer au cours des décennies : du premier pneumatique en 1891 au radial en 1946, aux pneus indestructibles des navettes spatiales. Selon le CEO Édouard Michelin (6ème génération) le leader du secteur en technologie. Bon an, mal an, Michelin a investi 5% de son chiffre d'affaires en R&D, soit le double de la moyenne de son industrie. Il est également le seul à concevoir ses propres équipements et machines de production.

Estée Lauder

Fondateurs : Joseph et Estée Lauder

Année de fondation : 1946

Chiffre d'affaires (2006) : 6,5 milliards USD

Part de marché : numéro 2 mondial

Estée Lauder crée son empire de cosmétiques haut de gamme dans le Queens à New York. Son fils, puis une troisième génération de Lauders sont impliqués de manière très attentive dans la gestion de la marque.

Cargill Incorporated

Fondateurs/Familles : Will W. Cargill/Cargill and Mac Millan

Année de fondation : 1865

Chiffre d'affaires (2005) : 70 milliards USD

Part de marché : numéro 1 mondial (trader de graines et cultivateur d'aliments génétiquement modifiés)

Les familles qui ont fondé Cargill ont profité du développement du chemin de fer après la guerre civile, avec l'expansion vers l'ouest des Etats-Unis. Sur 5 générations, ils ont construit une infrastructure globale pour le *trading* et le transport des *commodities*.

Groupe Bechtel

Fondateurs : Warren A. Bechtel

Année de fondation : 1898

Chiffre d'affaires (2007) : 27 milliards USD

Nombre d'employés : 42,500

Part de marché : groupe numéro 2 mondial (construction)

Avec à sa tête la 5ème génération de la famille Bechtel, le groupe est un leader mondial dans la construction, notamment de barrages, d'ouvrages d'art, de raffineries, de centrales électriques et parfois de villes entières. La famille Bechtel est reconnue pour son puissant réseau d'affaires dans le monde entier et leur capacité à organiser des consortiums et financer des projets complexes (barrage Hoover, Jubail Industrial City en Arabie Saoudite, Aéroport International de Hong Kong, etc.).