



La salle des bassins du PC d'AB-Inbev à Louvain.

© PHOTO NEWS.



Aucun groupe ne pouvait être minorisé. Il fallait obtenir le consensus. Cette volonté de solidarité dans l'action est notre sujet de fierté

Arnoud de Pret



Ceux qui, en interne, plaident depuis plusieurs années en faveur d'une fusion afin de réaliser des synergies obtiennent gain de cause. En 1987, Interbrew voit le jour. Mais pourquoi ce deal est-il resté secret si longtemps ? « Il y avait deux personnalités très impressionnantes à la tête de ces sociétés : Raymond Boon et Albert Van Damme », explique Arnoud de Pret. « Ni l'un ni l'autre ne voulait perdre sa crédibilité dans ce qu'il faisait. La partie Van Damme surtout a considéré plus opportun de ne pas montrer qu'elle était reprise par Artois. C'est naturel. Est-ce qu'on a attendu trop longtemps pour exploiter clairement les synergies ? C'est une question que je me pose. »

#### S'ouvrir pour grandir

Le rôle important joué par l'actionnariat familial dans l'histoire d'AB Inbev apparaît en filigrane tout au long du livre. « Son impact semble avoir été globalement positif », estiment les historiens dans leurs conclusions. Plusieurs caractéristiques ont permis de rendre cette influence bénéfique. « Si on les compare à d'autres familles qui voulaient tout posséder et ne pas laisser rentrer d'étran-

gers, les familles Artois étaient plus ouvertes », explique l'historienne Eline Poelmans. « Dès 1901, elles font le choix de confier la présidence du CA à un externe : un professeur de l'école de brasserie de Louvain - Léon Verhelst -, choisi pour ses compétences. Ce n'est pas du tout habituel à l'époque. » Une ligne de démarcation est assez vite tirée entre la gestion quotidienne, qui est confiée à un management professionnel, et le conseil d'administration dans lequel siègent les familles. A quelques exceptions près, les membres de la famille ne travaillent pas dans la société. A partir de 1987, ce principe sera sacralisé.

« Il y a une autre constante dans notre histoire », insiste Arnoud de Pret. « Il n'y a jamais eu la volonté de concentrer pour mieux contrôler et d'accumuler du pouvoir dans les mains de trois ou quatre membres au détriment de l'intérêt partagé, ce qui peut sembler une manière plus facile de gérer les choses. Nous avons mis des structures dans l'intérêt de l'ensemble des membres de toutes les familles. C'est grâce à ça que 100 % de l'actionnariat initial reste aujourd'hui à bord, et c'est assez extraordinaire. »

Si les familles AB Inbev ont très tôt confié à des tiers la gestion courante de leur entreprise, elles ont aussi vite perçu l'intérêt d'ouvrir le capital à d'autres en vue de pouvoir grandir, n'hésitant pas à sacrifier une partie de leur contrôle. « Non seulement dans l'actionnariat, nous ne voulions pas de *primus inter pares* mais nous ne voulions pas non plus de pouvoir que nous n'étions pas prêts à partager avec d'autres », explique Arnoud de Pret. « Que ce soit d'abord avec la famille Van Damme en 1971. Ensuite avec le marché (introduction en Bourse en 2000). Puis avec les Brésiliens d'Ambev en 2004. Et enfin avec les actionnaires de référence colombiens et américains de South African Breweries en 2016. Si on est arrivé à ce que l'on est aujourd'hui, c'est certainement grâce à un partage de toutes les créations de valeur le plus large possible et pas à une concentration. Cette façon de faire a plu à nos partenaires et nous a permis de nous rapprocher d'eux. »

Pour Kenneth Bertrams, c'est là où AB Inbev se distingue de bon nombre de sociétés familiales belges « qui ont fait le choix de garder le contrôle à tout prix, quitte à devenir des acteurs mineurs et disparaître du paysage. C'est typiquement ce qui s'est passé avec la famille Empain. Elle a voulu garder le contrôle et au final, une succession ratée a suffi pour tout diluer. »

#### La structuration de l'actionnariat

Tout n'a pourtant pas été un long fleuve tranquille entre les familles, comme le révèle le livre. C'est particulièrement vrai durant les années 1992-1993. La famille Van Damme (Piedbœuf) vit mal la mise en œuvre en 1987 de l'accord actionnariat intervenu en 1971 qui ne lui garantit que 12 % du capital alors que la Jupiler représente le gros des ventes de la société et que la Stella est en pleine bé-



La première cotation d'Interbrew à la Bourse de Bruxelles, en 2000.

© RENÉ BREVY.

rézina. Elle a le sentiment de s'être fait avoir. Avec le CEO, elle tente un management buy out (rachat de l'entreprise par ses dirigeants) dans le dos des chefs de file des familles Artois qui l'apprendront et n'apprécieront guère...

Cette crise aura néanmoins des vertus puisqu'elle va déboucher sur la structuration de l'actionnariat familial, devenu nécessaire vu la multiplication des descendants. « Ce management buy out a remis les choses en place et apporté une cohésion nouvelle. Les gens sont rentrés dans le rang », explique Arnoud de Pret. Il est décidé de structurer les familles en trois grands pôles de poids équivalent. « Aucun groupe ne pouvait être minorisé », explique-t-il. « Chaque groupe avait un droit de veto. Il fallait obtenir le consensus. Chacun était bénéficiaire de la solidarité dont il faisait preuve. Cette volonté de solidarité dans l'action est notre sujet de fierté. »

Cette structuration de l'actionnariat sera déterminante pour la suite et lui permettra d'être en ordre de marche pour s'internationaliser. Dans les années 90, le marché mondial de la bière entre dans une phase de consolidation. Tout s'accélère subitement. Il faut « manger ou être mangé ». Interbrew choisit la première option. Après des premiers essais infructueux dans les pays voisins, le groupe se tourne vers l'Europe de l'Est (Hongrie, Roumanie...) et engrange ses premiers résultats (acquisitions en Hongrie, Roumanie, Croatie...). Mais le véritable déclin, c'est le rachat du groupe canadien Labatt en 1995. « C'est à l'époque la plus grosse acquisition jamais réalisée

Tout ce que j'espère, c'est que la nouvelle génération ne sera pas composée de rentiers et qu'on restera des entrepreneurs

Arnoud de Pret



par une société belge », rappelle Eline Poelmans. « Interbrew coiffée sur le poteau les plus grands brasseurs mondiaux et rentre en première division puisqu'il passe de la 18<sup>e</sup> à la 4<sup>e</sup> place mondiale. »

Cette acquisition menée tambour battant illustre bien le modèle d'entreprise d'Interbrew. La gestion courante est assurée par des managers extérieurs mais une fois qu'il s'agit de décisions stratégiques importantes, les familles s'impliquent pleinement. « Le management ne voulait pas de cette acquisition », se rappelle Arnoud de Pret. « Ce sont les représentants familiaux qui étaient à l'initiative, qui ont décidé qu'on ne se lancerait pas dans une opération hostile mais que l'on jouerait plutôt le rôle du chevalier blanc... » Cette implication directe de l'actionnaire aux côtés du management permet à Interbrew d'aller très vite, ce qui est crucial dans ce genre d'opération. Ce qui fait dire aux auteurs du livre qu'AB Inbev avait le meilleur des deux mondes : « La proximité entre propriétaires et management typique d'une société familiale et le professionnalisme d'une entreprise cotée. »

#### La fin de l'histoire ?

AB Inbev est maintenant - de loin - le premier brasseur au monde. Est-ce la fin de l'histoire ? Les familles sont-elles prêtes à repartir dans une autre aventure entrepreneuriale ? Arnoud de Pret ne veut pas commenter la situation actuelle et se fait du coup beaucoup moins loquace. « Je l'espère. On veut pouvoir continuer à favoriser le développement économique des régions que nous aimons. » Mais les familles - devenues immensément riches - ont-elles encore la hargne suffisante pour continuer ? Une forme de sclérose ne va-t-elle pas s'installer ? « Ce serait dramatique », lâche Arnoud de Pret. « Tout ce que j'espère c'est que la nouvelle génération ne sera pas composée de rentiers et qu'on restera des entrepreneurs. »

Quant à savoir s'il est fier du parcours d'AB Inbev, il reste fidèle à l'état d'esprit des familles qui consiste à ne mettre personne en avant. « Fier ? Non. C'est évident que je suis très heureux d'avoir pu vivre cette histoire mais je ne suis qu'un des maillons de la chaîne. Ce qui est vrai, c'est qu'on a porté haut le nom de la bière belge dans le monde. Quand j'étais jeune, la bière de référence, c'était l'allemande. Aujourd'hui, c'est la bière belge. Le fait qu'on soit devenu un leader mondial a permis à des petites brasseries de chez nous de se développer dans le monde entier. »



#### Becoming the world's biggest brewer

KENNETH BERTRAMS, JULIEN DEL MARMOL, SANDER GEERTS, ELINE POELMANS  
Editions Oxford university press, 395p.

- 1971 A la faveur du rachat de la brasserie Ghlin, signature d'une alliance secrète entre Artois et Piedbœuf.
- 1986 Perquisitions chez Artois dans le cadre d'une affaire de fraude diamantaire. Redressement fiscal.
- 1987 L'alliance secrète est révélée. Fusion des deux brasseurs au sein d'Artois-Piedbœuf-Interbrew.
- 1991 Début d'une politique de rachat de brasseries dans les pays de l'Est (Hongrie, Croatie, Roumanie...).
- 1992 à 1994 Vente des activités africaines et des activités d'embouteillage Coca-Cola.
- 1995 Rachat du brasseur canadien Labatt.
- 1998 Rachat du brasseur coréen Oriental Breweries.
- 1999 Interbrew devient le deuxième brasseur russe suite à la signature d'une coentreprise avec le groupe SUN.
- 2000 Entrée en Bourse.
- 2001 La Haute Cour anglaise recule le rachat de Withbread-Bass.
- 2004 Fusion avec le groupe brésilien Ambev. Interbrew devient Inbev.
- 2008 Rachat du numéro un mondial, l'américain Anheuser-Busch. Inbev devient AB Inbev.
- 2012 Rachat des 50 % restants dans le brasseur mexicain Modelo (Corona).
- 2016 Acquisition du brasseur sud-africain SAB Miller.