

# Comment Ethos et Bill Gates ont sauvé un fleuron de l'industrie suisse

**CONSTRUCTION** Le Sika Day se tient chaque année le jour de la victoire de l'entreprise suisse contre une tentative de rachat d'un géant français. La bataille a duré trois ans. Les participants ont utilisé toutes les armes à disposition. Reportage au sein d'un groupe qui a vaincu la famille fondatrice et un concurrent

Ces virages stratégiques qui se dessinent, ces initiatives qui changent les modèles d'affaires, ces enjeux qui appellent à l'innovation... Deux fois par mois, «Le Temps» s'intéresse à la vie des entreprises suisses telle qu'on ne la perçoit pas de prime abord.

EMMANUEL GARESSUS, ALISTETTEN  
@garessus

Le groupe de matériaux de construction Sika organise chaque année, le 11 juin, son Sika Day. L'événement, retransmis en 45 langues afin de réunir par vidéo les 25 000 employés du groupe, se tient le jour qui commémore la fin de la tentative de rachat par le groupe français Saint-Gobain. Une sorte de fête de l'indépendance en mémoire du véritable choc de titans qui s'est déroulé du 8 décembre 2014 au 11 juin 2018.

Ce combat a fait intervenir Ethos, la fondation de Bill et Melinda Gates, des gérants de fonds, des entrepreneurs, la famille fondatrice et le personnel. Le récit des événements révèle une culture très particulière, autant que les problèmes de succession rencontrés par certaines entreprises familiales.

## Une offre seulement pour la famille

L'attaque subie par Sika le lundi 8 décembre 2014 frappe un groupe en pleine forme. A l'époque, le zougais croît plus vite que le marché. Il vient de franchir la barre des 5 milliards de francs de chiffre d'affaires pour 16 000 employés. Présent dans une branche éloignée de la high-tech, il est l'un des dix premiers producteurs de brevets en Suisse.

A la surprise générale, Saint-Gobain, son premier concurrent, fort de ses 41 milliards d'euros de chiffre d'affaires, annonce son intention de reprendre l'entreprise suisse en achetant la participation détenue par la famille fondatrice, réunie au sein de Schenker-Winkler Holding (SWH). Problème: SWH détient 16,1% du capital, mais 52,4% des droits de vote. Aucune offre n'est proposée aux autres actionnaires – par exemple à la Fondation de Bill et Melinda Gates qui détient, à travers son fonds d'investissement Cascade, 5,58% –, aux institutionnels ou aux petits investisseurs.

Pour mieux comprendre l'esprit de Sika, il faut se rendre à Alstetten, dans la banlieue de Zurich. L'usine qui s'y trouve, avec ses quelque 1000 salariés, ressemble à bien des entreprises chimiques, si ce n'est qu'elle est érigée

entre un lieu de baignade apprécié des Zurichois, la Limmat, des immeubles locatifs et la gare CFF. C'est ici que l'entreprise a été fondée par Kaspar Winkler, en 1910. On y trouve le centre d'innovation, la gestion des brevets, une crèche pour les employés, une usine de production. C'est aussi dans cette usine qu'il y a trente ans, Sika a découvert le moyen de fabriquer un béton sans eau, un procédé qui utilise moitié moins de béton que de coutume. Une excellente affaire, sauf pour les cimentiers.

Le groupe Sika a refusé de s'exprimer sur cette épineuse affaire contre Saint-Gobain, qui a failli lui faire perdre son indépendance. Mais d'autres interlocuteurs se sont montrés bien plus loquaces sur cette saga qui a tenu une bonne partie de l'économie suisse en haleine pendant de longs mois.

**«Une entreprise comme Sika qui montre qu'elle connaît la valeur de ses salariés sera toujours plus innovante parce qu'il en résulte un esprit de guérilla»**

MARC POSSA, GÉRANT DU FONDS DE PLACEMENT SARASELECT

Le lundi 8 décembre 2014, lorsque Saint-Gobain présente son plan de rachat à la presse dans un hôtel zurichois, Sika a déjà réuni les médias une heure auparavant pour leur annoncer son intention de s'opposer à cette transaction.

La réaction des marchés financiers est violente. Comme Saint-Gobain s'abstient de lancer une OPA sur tout le capital, l'action chute de plus de 20%. Le prix de l'acquisition des voix de la famille, donc du contrôle du groupe, s'élève à 2,8 milliards de francs.

Le refus des six membres indépendants du conseil d'administration et de la direction surprend le public. Comment peuvent-ils s'opposer à la décision du propriétaire de l'entreprise? Deux mois après l'offre, le conseil d'administration annonce que les privilèges de l'actionnaire familial ne sont pas reconnus par l'entreprise. Ses droits de vote sont ainsi plafonnés à 5%, comme le permettaient les statuts. La décision sera combattue par la famille devant le tribunal.



L'usine d'Alstetten de Sika compte 1000 employés. C'est ici, il y a trente ans, que le groupe suisse a découvert le moyen de fabriquer un béton sans eau. (RENE RUIS POUR LE TEMPS)

Il faut savoir que, dans les années 1990, trois points clés avaient été introduits dans les statuts de Sika: la possibilité d'avoir plusieurs catégories de titres, la limite d'inscription des actions nominatives à 5% à la discrétion du conseil d'administration, et la clause d'opting-out, laquelle permet à l'acquéreur d'un tiers du capital de s'abstenir de lancer une offre d'achat sur tout le capital. «C'est une protection totale pour l'actionnaire minoritaire en capital qu'était la famille Burkard (SWH)», souligne Dominique Biedermann, président de la fondation Ethos jusqu'en juin 2018. A l'époque, seuls Sika, Schindler et Swatch Group disposaient de l'ensemble de ces trois catégories de privilèges, note-t-il.

Le groupe avait accepté d'augmenter le pouvoir des droits de vote de la famille fondatrice à condition de donner au conseil d'administration le droit de refuser d'inscrire un actionnaire au registre. «C'est cette décision qui, ultérieurement, a permis au conseil d'administration de tenir tête et de limiter à 5% les droits de vote de la famille», assure Marc Possa, gérant de SaraSelect, un fonds de placement de 1,29 milliard de francs d'actifs sous gestion et dont Sika est la troisième principale participation.

Les assemblées générales (AG) tenues durant cette saga ont été très animées. Une vidéo disponible sur YouTube montre Charles Kidd, responsable de la filiale du Japon, criant: «We are not for sale». Marc Possa, actionnaire à travers son fonds de placement, prend la parole lors de trois AG afin de défendre le conseil d'administration.

## «Culture très entrepreneuriale»

«C'était juste et opportun. La culture de Sika, très entrepreneuriale, est très décentralisée et équilibrée, alors que celle de Saint-Gobain est centralisée. Les directeurs défendent cet esprit d'entreprise plus que leur propre intérêt. Il fallait voir les responsables locaux se déplacer à l'AG pour palper l'état d'esprit des employés. Une entreprise qui montre qu'elle connaît la valeur de ses salariés sera toujours plus innovante

lignait notre soutien au conseil d'administration et notre opposition à la famille. Cela a encouragé le conseil d'administration et la totalité des collaborateurs à résister.»

Lors de l'AG du 14 avril 2015, la requête d'Ethos a obtenu 30% de oui. «Elle était certes minoritaire, mais elle a réuni 97% des actionnaires non liés à l'actionnaire de contrôle», selon le Genevois.

**«Un actionnaire comme la famille Burkard, qui négocie la vente de ses actions au concurrent majoritaire, ce n'est pas de la loyauté. Vous imaginez l'impact social possible d'une telle reprise?»**

DOMINIQUE BIEDERMANN, ANCIEN PRÉSIDENT D'ETHOS

«Ce fort soutien a permis de bouger les rangs. Si la Fondation Bill et Melinda Gates est intervenue en janvier 2015, c'était seulement après qu'Ethos eut déposé sa résolution. Cascade et les fonds américains ne voulaient pas être les seuls actionnaires actifs. Ils voulaient qu'un actionnaire suisse de référence s'engage également», affirme Dominique Biedermann.

«Ethos, en tant qu'actionnaire à long terme, comme la Fondation Bill et Melinda Gates et Fidelity, recherche des entreprises solides. Cela signifie que les employés, les clients et les actionnaires sont loyaux envers l'entreprise. Un actionnaire comme la famille Burkard, qui négocie la vente de ses actions au concurrent majoritaire, ce n'est pas de la loyauté. Vous imaginez l'impact social possible d'une telle reprise?» s'interroge encore Dominique Biedermann.

Le 23 décembre 2014, à peine plus de deux semaines après l'annonce de la reprise par Saint-Gobain, «la Fondation Ethos et 11 actionnaires, essentiellement des gérants de fonds et des caisses de pension, ont déposé une résolution pour lever la clause d'opting-out», se rappelle Dominique Biedermann, président de la Fondation Ethos jusqu'en juin 2018. «Il était crucial de déposer notre résolution avant Noël pour envoyer un signal fort sou-

parce qu'il en résulte un esprit de guérilla», avoue Marc Possa.

L'appui de la Fondation Ethos – qui représente 200 caisses de pension – en faveur de Sika a été crucial, selon divers observateurs.

Les décisions des organes dirigeants ont été contestées sur le terrain juridique. L'issue de ce conflit a longtemps été incertaine. Un moment probablement clé s'est produit lorsque le Tribunal cantonal de Zoug a évoqué l'existence d'un plan secret. En vertu de ce dernier, révélé par la *SonntagsZeitung* du 13 novembre 2016, la promesse, faite initialement par Saint-Gobain, de garantir l'indépendance de Sika, les effectifs et le siège en Suisse, ne corres-

pondait pas à la réalité. Le groupe français, contacté par *Le Temps*, nie l'idée d'une atteinte à l'autonomie du groupe suisse: «Le projet de Saint-Gobain était très clair. Nous souhaitons préserver l'identité de Sika. Nous avons pris des engagements très forts: l'absence de restructurations de sites liées à la transaction, le respect dans leur intégralité des engagements contractuels envers les salariés, l'absence de tout licenciement de collaborateurs, le maintien de la marque, mais aussi du siège et de la cotation en Suisse.»

Finalement, un arrangement est trouvé après plus de trois ans de conflit. L'accord stipule que le groupe zougais rachète les actions de la famille pour 2,08 milliards de francs et que Saint-Gobain conserve 10,75% du capital (donc 10% de droits de vote), qu'il a vendu plus tard sur le marché. L'entreprise française déclare avoir réalisé une plus-value de 1,5 milliard d'euros.

## L'importance de la bourse

Les marchés financiers ont largement contribué à la solution. La capitalisation boursière a plus que doublé depuis l'annonce de l'offre, pour grimper à plus de 20 milliards à la fin du combat. «La hausse de l'action Sika en bourse durant cette période a joué un rôle déterminant car elle a permis de trouver une solution acceptable (win-win) pour tous et de mettre un terme aux conflits juridiques», indique Marc Possa. Quand les investisseurs ont compris, selon Ethos, que «Sika n'était pas seulement un bijou industriel, mais que beaucoup de parties prenantes se battaient pour assurer l'indépendance de l'entreprise, l'encouragement à l'achat a été très fort».

Le bilan des deux entreprises est révélateur. La capitalisation boursière de la suisse, 42 milliards de francs, est d'un tiers supérieure à celle de Saint-Gobain, avec des marges doubles de celles de la française, même si ses effectifs sont sept fois plus petits et son chiffre d'affaires cinq fois plus modeste. La performance annuelle de l'action Sika atteint 20,37% par an depuis l'an 2000, contre 5,46% pour celle de Saint-Gobain, note Marc Possa.

Les gérants de fonds sont admiratifs: «Nous avons décidé d'intégrer l'action Sika dans nos portefeuilles après que l'arrangement a été trouvé», déclare Niki Schuler, analyste financier auprès d'Albin Kistler. La qualité du management et l'organisation décentralisée transformant les responsables régionaux en entrepreneurs, mieux à même de comprendre les besoins locaux que le siège central, ont été, à son avis, les principaux arguments en ce sens. ■