



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

Mukesh et Anil Ambani

« Il faut que cela cesse. Il s'agit d'une question d'intérêt national. » En ce jour d'août 2009, Pranab Mukherjee, le ministre indien des finances, ne mâche pas ses mots : cela fait maintenant des années que Mukesh et Anil Ambani se livrent à une guerre fratricide dont l'enjeu est le contrôle du groupe Reliance et de ses très juteux contrats. Un conflit qui a fini par impacter sérieusement la Bourse de New Delhi et qui donne une piètre image du capitalisme indien.

En l'espèce, tout a commencé en juillet 2002 à la mort de Dhirubhai Ambani, fondateur du groupe Reliance et père des deux frères ennemis. Dans les milieux économiques indiens, le défunt fait alors figure de véritable référence. Il faut dire que son parcours et sa réussite sont proprement spectaculaires. Né en 1932 dans un petit village de l'Etat du Gujarat, ce fils d'instituteur a quitté l'école à l'âge de 16 ans pour rejoindre son frère à Aden, la capitale du Yémen,

qui compte alors une importante communauté indienne. Simple pompiste puis employé de la Shell, son destin prend un tour nouveau le jour où il se rend compte que l'argent utilisé pour frapper les pièces locales a plus de valeur que les pièces elles-mêmes ! Il entreprend alors de fondre toutes les pièces sur lesquelles il peut mettre la main et de revendre l'argent à des changeurs d'Aden. « Vous n'avez pas besoin d'invitation pour faire des profits », dira-t-il plus tard, parlant de cette période de sa vie. Ce trafic lui assure un profit de 50 000 roupies, soit approximativement 1000 euros. Une somme modeste, certes, mais suffisamment importante pour lui permettre de créer une petite affaire de négoce. C'est chose faite en 1958, date à laquelle le jeune homme crée en Inde la Reliance - « confiance » en anglais - Commercial Corporation. Sa spécialité : l'importation de fibres de nylon depuis l'Inde et l'exportation d'épices depuis Aden. Il est le premier à établir



ainsi une liaison commerciale régulière entre les deux pays. Et le succès est au rendez-vous ! Au Yemen en effet, la communauté indienne, qui constitue l'essentiel de sa clientèle, se rue littéralement sur le nylon, introuvable sur place et qui sert à la confection de vêtements pour tous les jours. Quant aux épices du Yemen, réputées depuis des siècles, l'entrepreneur n'a aucun mal à les revendre à des grossistes indiens.

En 1966, changement de décor. Cette année-là, après des années passées entre Aden et son pays natal, Dhirubhai Ambani s'installe définitivement en Inde. A 34 ans, l'homme a de l'argent. Mais il n'a pas l'âme d'un rentier. En quête d'un nouveau souffle, il crée de toutes pièces une usine textile à Ahmedabad, la principale ville de l'Etat du Gujarat. Le choix de cette activité n'est évidemment pas un hasard : en plein essor, la classe moyenne indienne entend se procurer des vêtements de qualité à prix abordables. C'est précisément sur ce créneau que Dhirubhai Ambani se positionne. Le succès est au rendez-vous : dix ans plus tard, l'usine de Ahmedabad est l'une des plus importantes du secteur. Lancée en 1975, sa marque Vimal de vêtements pour la famille bénéficie d'une très forte notoriété. Pour

Dhirubhai Ambani, l'heure de la consécration est venue. Elle arrive en 1977 lors de l'introduction en bourse de Reliance Industries Ltd (RIL). Il s'agit de la première introduction grand public jamais réalisée dans le pays. Ceux qui souscrivent ne le regretteront pas : cotée à 29 dollars, l'action vaudra près de 3500 dollars en 2002...

C'est le début d'une formidable croissance qui va faire de Reliance l'un des tout premiers groupes indiens et de son fondateur la 10ème fortune mondiale à sa mort en 2002. Auparavant, l'entrepreneur aura été contraint de faire le ménage dans sa famille. Depuis le début de l'aventure, ses deux frères travaillent en effet avec lui. Grisés par le succès, ils poussent Dhirubhai Ambani à partager le groupe en trois. Une solution que refuse absolument l'industriel. Après avoir cherché en vain à convaincre ses frères, il se résout à acheter leurs parts à prix d'or. Ironie du sort : à son fils aîné Mukesh qui vient de rejoindre Reliance - nous sommes en 1981 - Dhirubhai enjoint de toujours préserver l'unité du groupe. Un conseil qui ne sera pas suivi...

1981 : c'est aussi l'année où le groupe lance une activité plas-



tique, confiée précisément à Mukesh, tout juste revenu de l'Université de Stanford, aux Etats-Unis. En 1983, c'est au tour de son deuxième fils, Anil, diplômé de la Wharton Business School, d'intégrer l'entreprise. Les deux frères n'ont guère de points communs : alors que Mukesh ne vit que pour les affaires, auxquelles il consacre tout son temps et au développement desquelles il met tout le sérieux de son caractère, Anil est un extraverti qui aime les mondanités, les célébrités et la vie nocturne. Pour l'heure cependant, les deux frères cohabitent sous l'autorité de leur père qui, comme il leur fait d'ailleurs avec l'ensemble de ses cadres, leur laisse beaucoup d'autonomie et les pousse à donner le meilleur d'eux-mêmes. Les deux jeunes gens ont alors fort à faire. Dans les années 1980, Dhirubhai Ambani ajoute en effet aux pôles textile et plastique de Reliance de nouvelles activités dans les domaines de la pétrochimie, du gaz, du pétrole, de la production d'énergie, des services collectifs, des télécommunications, de l'assurance, de la banque et des services financiers, de la distribution et même de la production agricoles. Reliance est devenu un gigantesque conglomérat dont le chiffre d'affaires dépassera, au début des années 2000, les 15 milliards d'euros.

Mais déjà le temps passe... En 1986, Dhirubhai Ambani est victime d'une première attaque qui l'oblige à prendre un peu de recul. S'il reste président du groupe, il confie à Mukesh la stratégie, le pilotage des grands projets et les opérations de diversification et à Anil la direction des investissements, des activités financières et la direction de la communication. Le vieil entrepreneur est-il conscient qu'en donnant à l'un de ses fils la stratégie et les grands projets de croissance et à l'autre le pilotage des investissements, il crée lui-même les conditions du conflit entre les deux hommes ? Sans doute pas. A ce moment, Mukesh et Anil s'affichent volontiers ensemble dans les magazines économiques. Personne, y compris au sein de la direction générale du groupe, n' imagine un seul instant qu'un conflit peut éclater entre les deux hommes. Dhirubhai lui-même est à ce point confiant dans l'avenir de Reliance qu'il ne laisse aucune volonté, écrite ou orale, quant à sa direction future. Pour cet adepte de l'unité à tout prix, cela ne fait aucun doute : ses deux fils continueront, ensemble, l'œuvre qu'il a commencée...

Lorsque Dhirubhai Ambani meurt en 2002, les actions du groupe sont réparties, comme le veut la loi indienne, entre sa



veuve, ses deux filles et ses deux fils. Parce qu'il est l'aîné et qu'il a, incontestablement, le sens des affaires, Mukesh est nommé président directeur général, son frère Anil héritant, lui, de la vice-présidence direction générale. Mauvaise donne ! D'emblée, Anil refuse d'être soumis à l'autorité de son frère, réclamant la mise en place d'une co-présidence direction générale. Une solution que refuse évidemment son frère. Contrairement à ce qui a pu se passer dans d'autres groupes, le conflit entre les deux hommes ne porte pas sur la stratégie. Il s'agit uniquement d'un conflit de pouvoir qui, au fil des années, dégénère au point de susciter l'agacement des plus hautes autorités de l'Etat. Cette bataille, qui durera jusqu'en 2010 - date à laquelle les deux frères se réconcilieront officiellement, allant jusqu'à se serrer la main en public - est faite d'une multitude d'escarmouches qui font la joie des éditorialistes indiens. Un jour, c'est Mukesh qui retire à Anil la direction de la communication et le porte-parolat du groupe; un autre jour, c'est Anil qui annonce la création d'une nouvelle usine dans les activités énergie dont il a la charge, s'attirant une cinquantaine de mises au point publique de son aîné pour lequel le projet « n'est pas encore financé »; un ou deux mois plus

tard, c'est au tour d'Anil de critiquer les méthodes de management de son frère et la valorisation de certaines filiales du groupe, à ses yeux gérées de façon médiocres. Le tout résumé dans un mémorandum de 500 pages qu'Anil diffuse discrètement auprès de la presse... A ses déclarations publiques, dans lesquelles il excelle, Anil ajoute quelques provocations dont il sait qu'elle susciteront l'exaspération de son frère. Il s'affiche ainsi ostensiblement aux côtés des leaders du Parti Socialiste, des acteurs et des célébrités du pays, moquant ainsi les professions de foi conservatrices et le mode de vie plus austère de Mukesh...

Cette guérilla quotidienne amuse le public et consterne les éditorialistes. Mais elle a aussi des conséquences bien réelles sur la conduite du groupe. Ne sachant plus très bien à quel saint se vouer, les grands cadres de la maison gèlent nombre de projets. A l'étranger, les péripéties de la querelle sont régulièrement suivies par les journaux financiers. Le cours de l'action lui-même cesse de progresser, pour la plus grande inquiétude des 3 millions de petits porteurs. Pendant quatre ans, industriels, financiers, et hommes politiques indiens cherchent à mettre les frères d'accord. En vain. Jusqu'à



ce jour de mars 2005 où la veuve de Dhirubhai, Kokilaben, sort de son silence pour imposer à ses deux fils - qui la respectent - une solution. Elaborée par deux grandes figures de la finance indiennes amies de la famille - K.V. Kamath, le président d'ICICI Bank, et Nimesh Kampani, le patron de Morgan Stanley en Inde - elle consiste à partager le groupe en deux. L'opération est menée très rapidement, en juin 2005, avec l'accord des pouvoirs publics et des autorités boursières. A l'issue du processus, Mukesh se retrouve à la tête des activités gaz, pétrole, chimie et textile, logées au sein du groupe Reliance Industries Ltd, et Anil à la tête des pôles télécommunications, distribution et services financiers, logés, eux, au sein de Reliance Ada Group. Moins bien doté en termes d'actifs, Anil reçoit en outre 1 milliard de dollar en cash...

Bien accueillie par la bourse, cet accord ne met cependant pas fin à l'affrontement des frères ennemis. Durant cinq années encore, Mukesh et Anil s'affronteront au sujet de plusieurs contrats aux frontières mal définies, dont un très gros contrat gazier signé avec l'Etat. Il faudra l'intervention du ministre des finances et une décision de la Cour Suprême de New Delhi donnant raison à Mukesh pour que les deux frères

se décident enfin à faire la paix. Mais jusqu'à quand ?

Tristan GASTON-BRETON,

Historien d'entreprises

tgastonbreton@elzear.com