



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

Wallace et Harrison McCain

« Les rois de la frite se disputent l'empire familial ! » Au début des années 1990, la presse anglo-saxonne se fait l'écho des graves dissensions qui déchirent la famille McCain, les propriétaires du géant agroalimentaire réputé pour ses frites surgelées. En cause : les deux frères Wallace et Harrison, petits-fils du fondateur. Eux qui avaient toujours travaillé main dans la main - au point d'être surnommés, par certains journalistes, « les inséparables » - ne se parlent désormais plus que par avocats interposés.

A cette date, la firme emploie 12 000 personnes et réalise un chiffre d'affaires de près de 3 milliards de dollars dans une dizaine de pays. Chaque heure, ce sont 230 tonnes de pommes de terre qui sortent des 50 usines du groupe. La pomme de terre : c'est sur elle que la famille McCain a bâti sa fortune. Lorsque le fondateur du groupe, Henry McCain, décide en 1910 d'en

faire sa production principale, il est déjà l'un des fermiers les plus importants et les plus entrepreneurs de la région de Florenceville, dans le New-Brunswick, au Canada. Né en 1853 dans une famille de grands propriétaires terriens arrivés d'Angleterre une trentaine d'années plus tôt, il s'est lancé très tôt dans la culture intensive de pommes tout en ouvrant un magasin général à Florenceville. Innovateur dans l'âme, il est le premier à acquérir une machine à vapeur pour la confection de ballot de fouin et à installer un système complet d'irrigation. Spécialisée dans la production et le négoce de bétail et de produits agricoles, sa firme, H. McCain, expédie non seulement au Canada mais aussi, à partir de 1890, aux Etats-Unis, en Amérique Latine et même en Afrique du Sud. Peu après, il est rejoint par son fils aîné Andrew. C'est ensemble que les deux hommes décident, une quinzaine d'années plus



tard, de se lancer dans la production de pommes de terre. Un tubercule qui pousse très bien dans cette partie du Canada et qui se révèle d'autant plus rentable que la demande est très forte - il faut bien nourrir les villes en pleine croissance ! A la mort de Henry, en 1920, la compagnie McCain Produce Co, désormais dirigée par Andrew, fait figure de premier producteur et exportateur de pommes de terre - et autres légumes - du Canada. Toujours vêtu d'un costume trois-pièces - même quand il rend visite aux fermiers de la région avec lesquels il a des contrats d'approvisionnement -, Andrew ne cesse d'agrandir ses domaines, achetant méthodiquement les terres qui se libèrent. Mais cet homme austère qui élève ses six enfants dans le culte du travail et se refuse à leur donner le moindre argent de poche qu'il n'ait gagné à la sueur de leur front ne s'intéresse pas aux techniques de déshydratation qui sont en train de bouleverser le secteur alimentaire. Résultat : la McCain Produce Co n'est pas choisie comme fournisseur de l'armée américaine lorsque les Etats-Unis entrent en guerre en 1941.

Les McCain ne seront pas plus en pointe dans les techniques de congélation qui feront bientôt

leur fortune. Lorsqu'ils s'y intéressent, en 1956, cela fait quelques années déjà - depuis le milieu des années 1910 - que le procédé est maîtrisé. Dans les années 1920, plusieurs groupes industriels ont émergé aux Etats-Unis, à l'image de Birdseye Seafoods ou de General Foods Co. L'entrée des McCain sur ce marché se fait elle-même un peu par hasard. En 1953, Andrew McCain est mort, laissant à ses héritiers un petit empire spécialisé dans la production et le négoce de produits frais. Cet empire, c'est désormais Robert, le fils aîné, qui le dirige. Quant à ses deux frères, Wallace et Harrison, ils sont allés faire carrière ailleurs, rejoignant ensemble la Irving Oil Company. Une situation qu'accepte mal leur mère Laura, la veuve d'Andrew. Devenue la chef de famille, cette femme au caractère bien trempé entend que tous ses enfants travaillent au sein de la firme familiale. C'est elle qui convainc Robert de « trouver quelque chose » pour ses deux frères. Ce quelque chose, c'est la congélation. S'il a visité récemment une usine de la General Foods, Robert ne croit pas beaucoup à ce procédé dont il mesure mal les débouchés. Très provincial, il veut rester fidèle au « business » traditionnel de la famille. Poussé par sa mère, il persuade cependant Wallace et Harrison



de créer de toutes pièces une unité de congélation non loin de Florenceville. Une proposition que les deux frères, très entrepreneurs l'un et l'autre, acceptent aussitôt. C'est ainsi que naît, en 1956, avec l'appui des autorités canadiennes désireuses d'élargir les débouchés des producteurs de pommes de terre, la McCain Foods dans laquelle les deux frères investissent chacun 30 000 dollars. Sceptique, leur aîné Robert n'investit, lui, que 20 000 dollars, conservant la direction de la McCain Produce - la firme historique de la famille - et laissant toute latitude à ses deux cadets pour conduire la nouvelle affaire comme ils l'entendent. Lourde erreur d'appréciation...

15 ans ! C'est en effet le temps qu'il faudra à la McCain Foods pour s'imposer comme le premier producteur mondial de légumes surgelés, et notamment de frites, son produit phares. Les clés de cet étonnant succès ? D'abord, un coup de génie : les « french friee », les frites françaises, réputées dans le monde entier et que la firme s'emploie à populariser auprès des consommateurs anglo-saxons. En second lieu, une politique d'intégration poussée à son maximum : dès le départ, les énormes domaines agricoles de la MacCain Produce fournissent à MacCain

Foods, à des conditions préférentielles, tous les légumes destinés à la congélation. Mais Wallace et Harrison vont beaucoup plus loin, passant des contrats avec d'autres producteurs, au Canada, aux Etats-Unis, en Amérique du Sud et bientôt en Europe. A ces producteurs, McCain Foods assure non seulement des débouchés, mais aussi des engrais et fertilisants, du matériel agricole et même des tracteurs, le tout produit par un vaste réseau de filiales intégrées. La troisième clé est un développement international précoce. Evitant les Etats-Unis, où la concurrence est trop forte, les deux frères privilégient l'Europe, et notamment la Grande-Bretagne, où ils arrivent dès 1960, au moment même où s'installent les premiers restaurants de la chaîne MacDonalds. Le roi du hamburger et l'empereur de la frite marcheront désormais main dans la main, les deux compagnies s'implantant souvent ensemble dans un pays. Enfin, McCain Foods met très tôt en œuvre une politique de marque destinée au grand public. Dès la fin des années 1960, son logo - le McCain blanc sur fond noir avec une étoile jaune - est connu de tous les consommateurs. En l'espèce, la firme a su saisir les fabuleuses possibilités offertes par l'essor de la grande distribution.

Au début des années 1990, McCain Foods est devenu une gigantesque multinationale qui produit non seulement des légumes congelés mais aussi des plats et des jus de fruits surgelés. Que se passe-t-il alors entre les deux frères ? Wallace et Harrison avaient toujours été très proches, faisant leurs études dans la même université, débutant tous les deux chez Irving Oil avant de se lancer, ensemble, dans l'aventure du surgelé. Une complicité qui remontait à l'époque où, enfants, ils partageaient la même chambre. Dans les années qui avaient suivi la fondation de la McCain Foods, ils avaient conduit la firme main dans la main, prenant toutes les décisions de concert. Sans doute y avait-il eu quelques frictions, comme ce jour de 1981 où, venu en France pour y inaugurer la première usine de la firme, Harrison avait « oublié » d'inviter son frère. Un curieux oubli, au demeurant, Harrison ayant sans doute peu apprécié que son frère, peu de temps auparavant, lui reproche d'avoir intégré le conseil d'administration d'une grande banque canadienne, une « dispersion inutile » à ses yeux. Mais rien de très grave finalement : co-présidents depuis 1956, les deux hommes étaient effectivement inséparables.

Si les choses changent à partir de la fin des années 1980, c'est en raison de l'arrivée de la troisième génération. Un homme, notamment, cristallise toutes les tensions : Michael, le fils de Wallace. Brillant et ambitieux, il est, de tous ses cousins et frères et sœurs, le seul à vouloir faire carrière au sein du groupe. Moqueur, il s'est permis un jour de lancer à son oncle Harrison qu'il était bien décidé à « prendre sa place ». Une simple plaisanterie - né en 1958, Michael a alors 25 ans à peine et dirige la division jus de fruits - mais que l'intéressé a très mal prise. Au point de faire monter l'un de ses neveux - le fils d'un autre de ses frères - au sein des instances dirigeantes, sans en avertir Wallace. On imagine la suite : persuadé que Harrison veut pousser dehors son fils Michael, Wallace s'empresse de le nommer « patron » de toutes les activités nord-américaines du groupe.

Ainsi éclatent les guerres...A partir de 1990, tandis que Harrison dit tout le bien qu'il pense de l'arrivée de son neveu à la tête des activités américaines - une erreur à ses yeux -, accusant au passage Wallace de « népotisme », celui-ci stigmatise la « soif de pouvoir » de son frère. L'entreprise souffre en fait de ne pas avoir défini, à la mort du frère aîné Robert et surtout de la



vieille Laura, à la fin des années 1980, de règles de succession strictes. Dirigeant ensemble la firme, les deux frères en sont venus à se paralyser mutuellement pour une affaire finalement peu importante - le sort de Michael. Inquiète, la famille tente bien de promouvoir une solution : mettre en place une direction collégiale composée des cadres supérieurs de la firme. Une idée rejetée aussitôt par les deux frères. Quand Harrison reprend, un peu plus tard, cette idée à son compte, c'est clairement pour obtenir le départ de Michael. La proposition est, évidemment, rejetée par Wallace...

En 1993, de guerre lasse, le conseil d'administration exige que les deux frères trouvent une solution faute de quoi ils seront tous deux priés de quitter la firme. Diviser le groupe, le vendre à un concurrent, ou faire en sorte que l'un des frères rachète les parts de l'autre ? Telles sont alors les trois options possibles. C'est Wallace qui se lance le premier. En octobre de cette année-là, il propose à ses frères et sœurs de leur racheter leurs parts. Mais la manœuvre, mal préparée, échoue. De guerre lasse, Wallace vend alors, pour 500 millions de dollars environ et après une procédure interminable, l'ensemble de ses parts avant de quitter la firme, suivi de

Michael. En 1995, il rachètera la société Maple Leaf Foods, spécialisée dans le conditionnement de viande, bâtissant un nouvel empire industriel non loin de celui de son frère. Quant à Harrison, il continuera de diriger le groupe jusqu'en 2002, date à laquelle lui succédera l'un de ses neveux...

Tristan GASTON-BRETON,
Historien d'entreprises
tgastonbreton@elzear.com