

## Réformer la gouvernance pour assurer la croissance : le cas d'Adenia et d'Opham

Tojo Rakotozafy chargé d'investissement Senior - ADENIA PARTNERS

4 mars 2019



**Adenia Partners accompagne au quotidien les entreprises dans lesquelles elle a investies. Elle a notamment aidé Opham, société de distribution de produits pharmaceutiques malgache, à réformer en profondeur sa gouvernance pour poursuivre sa croissance.**

# SP&D

Cet article est extrait du numéro 30 sur la gouvernance d'entreprise

Fonds de capital investissement qui accompagne des entreprises privées en Afrique depuis plus de quinze ans, Adenia Partners a réalisé 23 investissements dans des sociétés de différents secteurs d'activités. En plus de son apport en capitaux, le fonds cherche à améliorer les fondamentaux de chaque entreprise. Pour ce faire, il siège dans les organes de direction et organise éventuellement leur refonte.

Adenia Partners s'appuie sur un plan de croissance pour créer de la valeur mais « institutionnalise » également les entreprises, en mettant en place des systèmes de management et des structures de gouvernance robustes. Tout cela est facilité par la stratégie d'Adenia d'être un actionnaire majoritaire. C'est en conformité avec cette approche qu'Adenia et ses co-actionnaires ont acquis en 2016 Opham, leader de la distribution de produits pharmaceutiques à Madagascar.

## Nécessité de refondre la gouvernance

Avant l'acquisition par Adenia, Opham appartenait à un groupe familial. Ses membres occupaient également les postes clés de l'entreprise. Toutes les décisions stratégiques et opérationnelles étaient ainsi concentrées entre les mains de quatre personnes. Cette gestion familiale, fluide et proactive, a permis une croissance rapide grâce à plusieurs initiatives entrepreneuriales réussies. Cependant, la taille atteinte par la société a rendu nécessaire la mise en place d'une gouvernance différente afin de pérenniser l'organisation et, ainsi, enclencher un nouveau cycle de croissance.

Adenia a refondé la gouvernance d'Opham, essentiellement en suivant trois grands axes de réforme. Il s'agissait tout d'abord de soigner la composition du nouveau conseil d'administration, chargé de définir la stratégie de l'entreprise. Il fallait ensuite constituer une équipe managériale solide, responsable de la mise en œuvre de cette stratégie. Et enfin, il était essentiel d'intégrer des acteurs clés du marché pharmaceutique malgache au processus de décision de l'entreprise.

## Un nouveau fonctionnement pour le conseil d'administration

Adenia et ses coactionnaires ont mis en place un pacte d'actionnaires où sont notamment définis les missions du conseil d'administration, sa composition, le mode de convocation de ses membres, les procès-verbaux, les modalités de vote, et les documents à fournir à l'assemblée générale. Le secrétariat juridique a été confié à un conseiller externe, ce qui permet de réduire les risques de non-conformité.



Les actionnaires ont confié au conseil d'administration l'établissement et le suivi de la stratégie d'entreprise. Ils ont voulu que son fonctionnement soit à la fois indépendant et flexible. Un administrateur indépendant, expert dans la distribution de médicaments génériques, a été nommé au conseil pour contribuer à établir une stratégie pertinente. Il oriente notamment Opham sur le choix des fournisseurs sur ce segment encore sous-exploité à Madagascar. Cet apport se traduit aujourd'hui par une accélération de la croissance d'Opham sur ce marché.

Alors que le conseil d'administration ne se réunit que trois à quatre fois par an, Adenia assure le lien entre cet organe décisionnel et l'opérationnel, notamment par des contacts quotidiens avec le directeur général de la société. Adenia intervient également en support de la direction, lors des réunions du comité exécutif de l'entreprise, qui se déroulent tous les mois. Ce dispositif permet de faciliter et d'accélérer le processus de décisions, les membres du conseil d'administration pouvant ainsi suivre et comprendre la situation d'Opham sans s'y impliquer au quotidien. Les interactions entre Adenia et le directeur général sont facilitées par la bonne connaissance qu'ont d'Opham les membres de l'équipe Adenia, dont deux d'entre eux ont assuré la fonction de directrice générale avant l'arrivée du directeur général actuel.

## La refonte de l'exécutif

Lors de la formalisation du pacte d'actionnaires d'Opham, les actionnaires ont dit leur attachement au principe de séparation entre la fonction de directeur général et celle d'administrateur. Le conseil

a donc lui-même défini les attributions du directeur général, chargé de l'application de la stratégie, ainsi que tous les pouvoirs inhérents à son poste. Le nouveau directeur général, Philippe Egraz, a donc été recruté en adéquation avec cette stratégie, et notamment pour son expertise dans le domaine de la distribution pharmaceutique en Afrique. Connu pour ses qualités de développeur d'entreprises, il a été précédemment directeur général de filiales africaines du groupe Eurapharma, principal grossiste pharmaceutique sur le continent. La combinaison de son expérience et de son caractère entrepreneurial fait de lui un partenaire idéal pour Adenia. Philippe Egra a également accepté le poste de directeur général parce qu'il a eu la possibilité d'entrer au capital.

Le directeur a piloté la refonte de l'exécutif pour partager avec les cadres dirigeants de la société la responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie. La constitution d'une véritable équipe de management responsabilisée favorise en effet les gains de productivité tout en limitant la dépendance à la direction générale. Les cadres sont réunis mensuellement en comité exécutif - auquel participe Adenia en occupant un rôle de conseil. Un poste de directeur financier du groupe a été créé et un ERP<sup>1</sup> a été mis en place, ce qui permet aujourd'hui de fournir des comptes mensuels consolidés de la société. Les cadres ont donc un accès facilité à l'information : ils suivent la performance de leur service, partagent les difficultés rencontrées, et acquièrent une vision d'ensemble de l'opérationnel. La coopération entre les services est accrue et les cadres acquièrent plus d'autonomie. La société gagne en souplesse et en pérennité : les équipes opérationnelles pourront par exemple s'adapter à un changement de directeur général.

## **Certification et prise directe avec le marché pharmaceutique**

Les recommandations internationales en matière de bonnes pratiques de distribution pharmaceutique ainsi que les exigences des laboratoires ont progressivement poussé Opham à aller plus loin que la réglementation malgache.

*Par exemple, Opham a été le premier distributeur pharmaceutique à être certifié ISO 9001:2015 dans l'Océan indien.*

Opham est aussi régulièrement cité comme exemple par les grands laboratoires internationaux, qui réalisent régulièrement des audits de plusieurs semaines sur place.

En plus de la certification, l'ouverture des organes de direction à des acteurs clefs du marché peut permettre d'améliorer la proposition de valeur, de gagner en crédibilité et de consolider sa position.

Opham, les pouvoirs publics malgaches et les laboratoires pharmaceutiques ont des intérêts communs - comme l'augmentation du nombre de médicaments disponibles à Madagascar, la lutte contre la vente de médicaments non autorisés et l'amélioration des bonnes pratiques de distribution de médicaments. Adenia a choisi la coopération et les a intégrés à la gouvernance d'Opham, notamment par la redéfinition des attributions du pharmacien responsable de la société. Il participe au comité exécutif, et est l'intermédiaire privilégié entre les pouvoirs public, les laboratoires, et les organes de la direction d'Opham.

De fait, le pharmacien responsable fait coïncider les intérêts de l'entreprise avec ceux de santé publique. Il est en relation avec les autorités de santé pour l'importation, l'exportation, le transport, la distribution, le stockage, le suivi et le rappel des médicaments. Grâce aux liens que le pharmacien responsable a tissés et à sa connaissance des enjeux nationaux de santé publique, l'entreprise est capable de choisir les nouvelles molécules à introduire sur le marché malgache, de comprendre les exigences de qualité des autorités de santé et de coopérer avec celles-ci - par exemple dans la lutte contre le marché parallèle de vente de médicaments.

## **Une nouvelle étape**

Assumant pleinement sa responsabilité d'investisseur majoritaire, Adenia a modifié à profit la gouvernance d'Opham. Les capitaux et les compétences extérieures sont plus faciles à attirer, l'information circule plus facilement et favorise la prise d'initiatives des parties prenantes, et la coopération avec les acteurs clefs du marché. Ce fonctionnement permet entre autres à Opham de pérenniser sa position de leader et de participer au développement de Madagascar. Les fondateurs ont donné naissance à un leader national au moyen d'une gouvernance familiale ; Adenia a permis le passage à une gouvernance actionnariale plus adaptée à un groupe de cette envergure.

Note de bas de page :

<sup>1</sup>Outil informatique permettant de piloter une entreprise, un Enterprise Resource Planning (ERP) ou logiciel de gestion intégrée (PGI) s'appuie sur une base de données commune à tous les services de l'entreprise.

© 2019 – Secteur Privé & Développement