



Agroalimentaire

RÉINVENTER DANONE

Après des années de croissance, le champion français de l'agroalimentaire s'essouffle. Son nouveau directeur général, Emmanuel Faber, devra redéfinir les métiers, conquérir d'autres pays et relancer une innovation en panne.

PAR ADRIEN CAHUZAC, AVEC PATRICK DÉNIEL ET ÉLODIE VALLERÉY

Une page se tourne chez Danone. L'emblématique PDG, Franck Riboud, qui avait succédé à son père Antoine en 1996, a choisi de passer la main. En partie. Il cédera le 1^{er} octobre la direction générale à son poulain Emmanuel Faber, 50 ans, pressenti depuis longtemps à ce poste. C'est lui qui pilotera l'opérationnel. Franck Riboud, 58 ans, conserve la présidence du conseil d'administration, se consacrant aux grandes orientations stratégiques.

Cette annonce n'intervient pas par hasard. Depuis deux ans, Danone donne des signes d'essoufflement. Sa croissance et ses marges s'érodent dans les pays matures et dans certains émergents. Le groupe est confronté à des choix stratégiques et la nouvelle gouvernance doit lui permettre de se réinventer. Première étape : une réunion des directeurs, le 24 septembre, sur le plan stratégique à l'horizon 2020.

Avec un chiffre d'affaires de 21,23 milliards d'euros, le premier groupe agroalimentaire français souffre de plusieurs faiblesses. En premier lieu, sa taille : il reste un poids moyen sur la scène mondiale, loin derrière Nestlé et Coca-Cola. Il pointe à la treizième place des groupes de la grande consommation, selon le classement annuel du cabinet OC&C. Autre handicap, son capital très dilué fait de lui une cible de choix pour une OPA [lire aussi page 31].

Franck Riboud conserve la présidence du conseil d'administration.



Un « moine-soldat » chez l'inventeur du yaourt



Emmanuel Faber dirige un groupe du CAC 40 et croit en l'entreprise solidaire.

Discret de nature et arborant une sempiternelle barbe de trois jours, Emmanuel Faber dénote dans le paysage des groupes du CAC 40. Âgé de 50 ans, ce diplômé de HEC est un fervent catholique et promoteur de « l'entreprise sociale ». Après ses premières expériences en tant que consultant chez Bain & Company puis chez Baring Brothers, il entre chez Danone en 1997 comme directeur finances, stratégies et systèmes d'information. Rapidement, ce père de trois enfants se forge sans le vouloir une réputation de « moine-soldat ». D'un naturel plutôt austère, il allie une grande capacité de travail pour le groupe et un militantisme revendiqué pour la religion catholique. À son arrivée dans le groupe, il négocie des congés payés spéciaux pour effectuer des retraites spirituelles. Il parraine les Journées mondiales

de la Jeunesse en 2011 et écrit plusieurs ouvrages de réflexion sur la foi, sur les chrétiens en politique – avec Christine Boutin – ou sur les possibilités de « vivre l'économie autrement ». Proche de Muhammed Yunus, le fondateur du microcrédit, Emmanuel Faber milite pour l'entreprise solidaire et responsable. Peut-être un moyen d'exorciser la forte déconvenue qu'il connaît en Chine en 2005, alors qu'il est vice-président de la zone Asie Pacifique. Danone est obligé de se retirer avec fracas du joint-venture Wahaha, à cause d'un partenaire indélicat. Malgré cet épisode, il est nommé directeur général délégué du groupe en 2008. En accédant à la direction générale, il devra résoudre un profond dilemme : concilier sa croyance en l'économie solidaire avec les objectifs d'un géant du CAC 40, en quête de croissance. ■ A. C. ET E. V.

➔ Pourtant, sous la houlette de Franck Riboud, le groupe a accompli une véritable mue, se concentrant sur quatre grands métiers : les produits laitiers frais, les eaux en bouteille, la nutrition infantile et la nutrition médicale. Une stratégie menée à coups de cessions d'actifs, comme les bières Kronenbourg, les pâtes Panzani et les biscuits Lu. La recette a remarquablement fonctionné pendant les années 2000. Depuis, le groupe a essuyé de nombreuses déconvenues : lancements ratés de plusieurs produits en Europe [lire aussi page 31], scandales financier et sanitaire en Chine, retard dans le yaourt « grec » aux États-Unis, ralentissement de ses ventes en Europe. « Trop sûr de lui, Danone n'a pas vu les dangers venir, estime Laurent Dusollier, senior partner chez Roland Berger. Il a perdu beaucoup de temps et d'énergie à démêler des problèmes en Russie, en Chine et en Amérique du Nord. Pendant ce temps, il n'a pas pu s'occuper d'autres dossiers, comme la croissance de certaines divisions et a raté des opportunités. »

REDÉFINIR SES MÉTIERS

Pour le tandem Riboud-Faber, il est urgent de redonner une vision stratégique claire au groupe en redéfinissant son périmètre métiers. En dehors des produits laitiers, marché sur lequel il est le numéro un mondial, les autres divisions sont distancées par ses concurrents. Et il n'y a presque aucune synergie entre elles. « Danone doit se focaliser sur son cœur de métier, précise Laurent Dusollier. Le business des produits laitiers est encore très atomisé avec beaucoup

d'acteurs locaux, notamment dans les pays émergents. Ils ont une carte à jouer, plus que dans la nutrition infantile et médicale, déjà très concentrées. »

Pour financer des opérations de croissance externe, il faut du cash. Depuis six mois, des rumeurs courent sur la vente de la branche nutrition médicale. C'est pourtant la poule aux œufs d'or du groupe depuis le rachat du néerlandais Numico en 2007 : une croissance de 5,8 % en 2013 et une marge opérationnelle de 18,16 %. Cela reste, toutefois, la plus petite des quatre divisions du groupe. « Danone n'a pas réussi à faire grossir suffisamment son activité et les perspectives sont aujourd'hui limitées », juge Laurent Dusollier. Sa vente, qui pourrait rapporter 3 milliards d'euros, apparaît de plus en plus certaine.

REVOIR SES POSITIONS INTERNATIONALES

Encore très tributaire des produits laitiers européens, qui comptent pour 20 % de son chiffre d'affaires, Danone doit accentuer son développement dans les nouvelles zones émergentes. Franck Riboud n'a d'ailleurs jamais caché son intérêt pour l'Afrique. Précurseur, il multiplie les investissements sur le continent depuis deux ans. Après le rachat de la Centrale laitière au Maroc en 2013, l'industriel français a acquis 49 % du ghanéen Fan Milk, un spécialiste des yaourts glacés dont il compte bien prendre le contrôle progressivement. Une opération suivie, en juillet, par le rachat de 40 % du kenyan Brookside, le numéro un des produits laitiers en Afrique de l'Est.

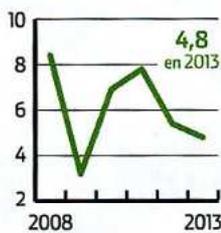
DANONE DONNE DES SIGNES D'ESOUFFLEMENT

DES PERFORMANCES À RECONQUÉRIR

Chiffre d'affaires
(en milliards d'euros)



Croissance
(en %)



Marge opérationnelle
(en %)



Danone a longtemps été l'un des champions de la croissance et de la rentabilité dans l'univers de la grande consommation. Mais en 2012 et 2013, ses performances se sont effritées, notamment sa marge opérationnelle.

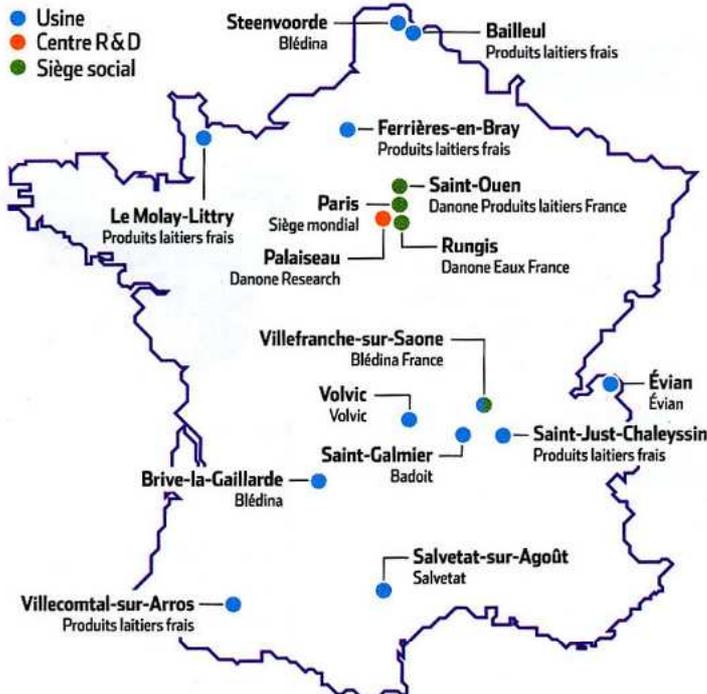
UN CHAMPION FRANÇAIS



16 IMPLANTATIONS DANS L'HEXAGONE

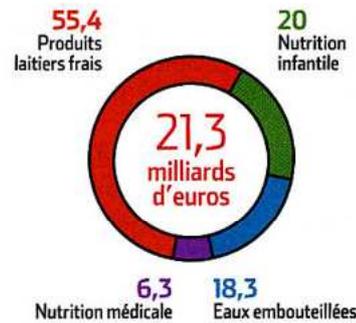
Danone en France

- Usine
- Centre R&D
- Siège social



LES PRODUITS FRAIS TIRENT LE GROUPE

Répartition du chiffre d'affaires 2013 par activités (en %)



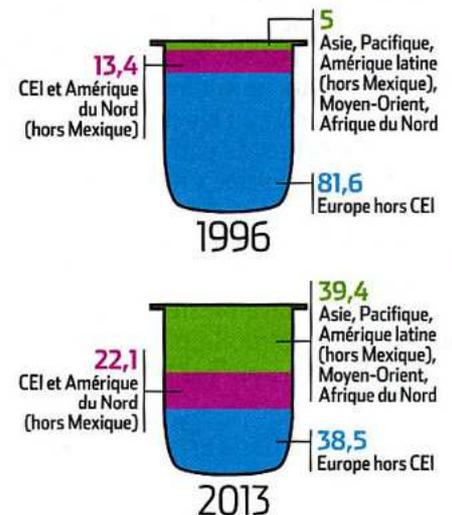
Franck Riboud veut être leader mondial sur ses métiers avec une avance significative sur ses concurrents. C'est presque une réalité dans les produits laitiers frais. La situation est plus contrastée dans les autres activités, notamment l'eau embouteillée, où la concurrence de Nestlé est forte. Dans la nutrition médicale, il n'a pas non plus la taille critique.

DE PLUS EN PLUS INTERNATIONAL

Principaux pays en termes de chiffre d'affaires (en % du C.A. global)



Évolution de la répartition du chiffre d'affaires en 1996 et 2013 par zones (en %)



L'expansion internationale est la grande réussite de Franck Riboud. Danone bénéficie de positions intéressantes dans les pays émergents (Russie, Indonésie, Mexique...). De même, il prend pied de façon très opportune en Afrique.

UN GROUPE OPÉABLE

Répartition du capital (en %)



Danone est trop petit face aux géants Nestlé, Procter & Gamble, PepsiCo. Et il est opéable, rappellent les analystes financiers. Pour Franck Riboud, le meilleur rempart contre une prise de contrôle hostile, c'est encore d'offrir de la croissance et du dividende à ses actionnaires.

SOURCE: DANONE

enquêtes

EN COUVERTURE



➔ En Russie, Danone avance de façon plus contrastée. Le français s'est hissé à la tête du marché avec une belle opération de passe-passe. Associé pendant plusieurs années à Will Bill Damm (WBD), sans parvenir à en prendre le contrôle, il a changé son fusil d'épaule en reprenant son concurrent Unimilk en 2010. Depuis, la Russie est le premier marché de Danone (11% de son chiffre d'affaires). Mais le ralentissement du marché local et les tensions entre la Russie et l'Ukraine pourraient freiner son activité [lire aussi page 24].

En Chine, la situation est plus chaotique. Le groupe a subi un échec cuisant dans les boissons en 2007, se faisant flouer par Zong Qinghou, le patron de Wahaha. Puis Danone a été frappé de plein fouet en 2013 par un scandale sanitaire concernant des poudres de lait infantile fournies par le néo-zélandais Fonterra. Le groupe y a perdu 300 millions d'euros de chiffre d'affaires et deux points de croissance en 2013. Le travail pour redresser sa marque Dumex va s'avérer long et coûteux. Entre-temps, il a réussi, après plusieurs tentatives, à s'allier avec Mengniu, le numéro un des produits laitiers frais, dont il a pris 10% du capital début 2014. L'attention portée aux pays émergents ne doit pas détourner Danone de son activité dans les pays occidentaux. « Nous ne voulons pas abandonner notre pilier européen », assurait Franck Riboud en 2013. Le groupe a perdu deux points de part de marché en Europe ces trois dernières années selon CM-CIC Securities.

BOOSTER L'INNOVATION

Danone réussira-t-il à imposer de nouveaux produits ? Le groupe a essayé plusieurs déconvenues ces dernières années dans les produits laitiers, du yaourt Essensis à l'Eco pack, en passant par Densia [lire aussi ci-dessous]. Le

Danone tient à son pilier européen, dont les produits laitiers comptent pour 20% de son chiffre d'affaires.



lancement des « blockbusters » Activia et Actimel remonte respectivement à 1987 et 1994 ! « Danone a développé une stratégie d'innovation depuis les années 2000 fondée sur un malentendu. Franck Riboud pensait que la santé était l'avenir de l'alimentation et que Danone devait aider les

SES QUATRE PLUS BEAUX SUCCÈS



● **Actimel** Premier vrai alicament proposé en grandes surfaces en 1994, Actimel contient un probiotique, la bactérie *Lactobacillus casei* DN-114001, censée « renforcer les défenses naturelles du corps ». Le produit a connu un grand succès commercial, dépassant le milliard d'euros de chiffre d'affaires. Malgré une réglementation européenne le privant d'allégations santé, Actimel reste parmi les meilleures ventes de Danone.



● **Activia** Lancé en 1987 sous le nom de Bio, avant d'être rebaptisé en 2005, Activia est le plus ancien et plus important succès commercial de Danone. Décliné dans plus de 70 pays, il doit sa réussite à la présence d'une bifidobactérie, dont les capacités à améliorer le transit intestinal ont été démontrées.



● **Bonafont** Danone rachète la marque d'eau de source mexicaine Bonafont en 1995. Le groupe devient leader du marché de l'eau en bouteille dans un pays confronté à des problèmes d'obésité et d'accès à l'eau potable. Son arme ? L'eau aromatisée Levite, qui concurrence les sodas traditionnels.



● **Oikos** Pionnier du yaourt aux États-Unis dans les années 1940, Danone s'est fait griller la priorité en 2007 sur le yaourt « grec » hyperprotéiné, par un illustre inconnu. Après de gros efforts marketing pour lancer Oikos, le français est devenu le numéro un de ce nouveau segment, avant de l'importer avec succès en Europe, sous le nom de Danio.

gens à se soigner», explique Xavier Terlet, le président du cabinet en innovations XTC. Les consommateurs n'ont pas suivi. «L'alimentation doit d'abord être synonyme de plaisir et ne pas être considérée comme une contrainte. Les consommateurs préfèrent aller à la pharmacie acheter leurs médicaments», juge Xavier Terlet.

Le groupe a été freiné par la réglementation européenne sur les allégations santé, qui oblige les industriels à prouver les bénéfices d'un produit avec des études scientifiques. «Danone modifie progressivement son modèle en revenant vers les produits plaisir», constate Jean-Daniel Pick, associé-gérant au cabinet OC & C Strategy. Exemple avec les yaourts Fantasia destinés aux enfants, ou son en-cas hyperprotéiné Danio, inspiré du yaourt grec américain Oikos. Une préparation qui propose un nouvel usage, entre les repas, remplaçant les barres chocolatées.

Et pourtant, l'inventeur du yaourt a bien failli rater le coche. En 2007, il ne croit pas au dessert hyperprotéiné lancé par un immigré turc aux États-Unis. En quelques mois, Chobani fait fureur. Danone réagit tardivement, avec un produit ressemblant. Un cas d'école qui illustre une faiblesse. «La culture Danone fait que l'innovation n'émerge pas. Le groupe est resté trop longtemps fermé sur lui-même», analyse Laurent Dusollier. «Danone a souvent copié les produits de ses concurrents par le passé», assène Xavier Terlet. La mutation est en cours. Le groupe s'ouvre et multiplie les programmes de recherche avec des universités, comme Harvard aux États-Unis. L'industriel consacre 1,3% de son chiffre d'affaires à la R&D : c'est plus que la moyenne du secteur, mais cela reste trop peu pour faire de l'innovation de rupture.

Emmanuel Faber ne pourra sans doute pas faire l'économie d'une refonte de l'organisation pour gagner en rapidité. Le plan d'économies de 200 millions d'euros sur deux ans, initié

Sous la menace d'une OPA

Il y a quelques semaines encore, Natixis recommandait à ses clients d'acheter du Danone, au motif que le groupe est opérable à court terme. Le serpent de mer de l'offre publique d'achat (OPA) ressort périodiquement depuis 2005 et la tentative avortée du géant américain PepsiCo. Au mois de juillet, la rumeur d'une OPA de l'américain sur le français enfle en quelques heures et déclenche une levée de boucliers politiques. Le titre s'envole et l'Autorité des marchés financiers (AMF) déclenche une enquête pour manipulation de cours. En coulisses, on évoque

un scénario où Nestlé jouerait le rôle de chevalier blanc. Quelques mois plus tard, lors de l'examen d'un projet de loi sur les OPA, le Parlement approuve en première lecture un amendement «Danone» obligeant une entreprise à déclarer ses intentions à l'AMF lorsqu'il y a des motifs de penser qu'elle prépare une OPA, notamment lorsqu'un titre fait l'objet d'un mouvement significatif de son cours de Bourse. L'article permet à la France de se mettre en conformité avec une nouvelle réglementation européenne en la matière. ■ P. D.

en 2013 avec la suppression de 900 postes managériaux et administratifs, s'étend à l'outil industriel. En juin, le groupe a annoncé la fermeture de trois usines en Europe pour gagner en productivité. Étonnamment, Danone n'a pas de directeur industriel chapeautant ses quatre divisions et un programme d'amélioration continue global. Un chantier pour le nouveau directeur général? ■

▶ PAGE SUIVANTE
Encore 15 milliards
d'euros à distribuer

SES QUATRE PLUS GROS ÉCHECS



● **Eco pack** Il était présenté comme la «Dacia Logan des yaourts». Mais la recette low cost n'a pas pris dans l'alimentaire ultrafrais. En 2008, les clients ont boudé ces six pots vendus 1 euro au design dépouillé qui contenaient moins de produit qu'un yaourt classique. L'Eco pack s'est heurté à la concurrence des produits à marques de distributeurs.



● **Essensis** Lancé en fanfare en 2007 et censé «nourrir la peau de l'intérieur» à coups d'oméga 6, antioxydants et probiotiques, il est retiré des rayons deux ans plus tard. Un échec commercial retentissant pour ce yaourt au goût trop médicamenteux qui n'a jamais trouvé son public.



● **Densia** Il était censé aider à garder des os solides grâce à sa composition riche en calcium et en vitamine D. Destiné majoritairement à un public féminin, Densia n'est finalement pas lancé en France, après des tests infructueux. Il trouve cependant un public limité dans le sud de l'Europe.



● **Senja** Après Sévéa, en 1991, relancé sans succès en 1998, Danone tente à nouveau sa chance dans les yaourts au soja en 2006, avec Senja. Le groupe veut surfer sur ce marché, occupé depuis vingt ans par Triballat, avec sa marque Sojasun. Mais le groupe arrive trop tard sur un segment occupé à 90% par son principal concurrent.