



Industrie agroalimentaire : un paysage mondial en pleine mutation

MARIE-JOSÉE COUGARD Le 24/01/2017

Industrie agroalimentaire : un paysage mondial en pleine mutation - SIPA

Les pressions répétées des activistes américains sur les majors de l'alimentation depuis cinq ans n'ont pas seulement bousculé les groupes dont ils sont actionnaires. C'est l'industrie agroalimentaire dans son ensemble qui se trouve remise en question. Lorsque le numéro un mondial de la bière AB InBev a avalé SABMiller en 2016, dans une fusion à 100 milliards de dollars, tous les états-majors se sont interrogés sur la validité de leur positionnement et sur les leçons à en tirer en termes de stratégie.

Nestlé, installé de très longue date au premier rang mondial du secteur, a vu en quelques mois s'enchaîner des opérations de grande envergure qui ont rebattu les cartes. Dans le secteur du café, avec la naissance en 2014, d'un géant de 7 milliards de dollars, né de l'alliance des deux poids lourds du marché, Mondelez International (Carte Noire, Jacobs, Tassimo...) et D.E Master Blenders (L'Or, Senseo...). Un champion, qui réduit ainsi l'écart avec Nestlé (Nescafé, Nespresso...), deux fois plus gros. Mais aussi dans d'autres segments avec le mariage en 2015 des géants Heinz et Kraft, arrangé par les milliardaires Warren Buffett et Jorge Paulo Lemann. A l'époque, Peter Brabeck-Letmathe, le président de Nestlé, s'était d'ailleurs publiquement inquiété de voir ses concurrents grossir à toute vitesse.

Warren Buffett et le fonds d'investissement

3G, fondé par Jorge Paulo Lemann, ont « pulvérisé le marché agroalimentaire, surtout aux Etats-Unis par leurs acquisitions en série ». L'acharnement de 3G à vouloir couper les coûts pour augmenter les marges a eu « un effet révolutionnaire sur les autres groupes agroalimentaires », avait-il commenté.

Pour Emmanuel Faber, le patron de Danone, ces opérations se traduisent par « une guerre de conquête des mètres de linéaire ». La visibilité en rayon est cruciale pour le succès d'une marque. Et celle-ci est directement corrélée au poids des entreprises dans la négociation avec la distribution. Résultat, la chasse aux coûts est plus que jamais sans merci. L'élagage du portefeuille de marques, comme le pratique Nestlé, ne suffit plus dans un environnement compliqué par l'extrême volatilité des matières premières et le ralentissement des grands pays émergents, comme le Brésil, la Chine ou la Russie. A cet environnement de plus en plus imprévisible s'ajoute une autre source de complexité, qui oblige les majors à repenser leur stratégie : la multiplication des petites marques. Créées par des acteurs proches de l'artisanat, elles renouvellent l'offre, séduisent les consommateurs et gênent notablement les grands industriels.

Marie-Josée Cougard, Les Echos
@CougardMarie



Une annonce surprise. Le 2 septembre, le conseil d'administration de Danone a décidé de dissocier les fonctions de président et de directeur général de la société. Franck Riboud reste président du conseil d'administration, et Emmanuel Faber prend la direction opérationnelle du groupe. Une nouvelle époque s'ouvre.

11/09/2014



À partir du 1er octobre, Emmanuel Faber (à g.) prend la direction générale du groupe. Franck Riboud conserve la présidence.

© © Laurent Sazy

EN 2013

- **Chiffre d'affaires** 21,2 Mrds €, +2,1%
- **Marge opérationnelle courante** 13,19%, -0,8 point
- **Répartition des ventes** 39% Europe hors CEI, 22% CEI, États-Unis et Canada, 39% Asie Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique
- **Répartition de l'activité** 55,3% produits laitiers, 18,3% eaux, 20% nutrition infantile, 6,3% nutrition médicale

Source : Danone

La fin d'une ère. Après quarante-huit ans de règne, la famille Riboud laisse la place à un nouveau nom : Emmanuel Faber, qui, à partir du 1er octobre 2014, va prendre la direction opérationnelle du géant de l'agroalimentaire. Un changement qui annonce des évolutions

stratégiques, même si Franck Riboud conserve sa casquette de président du conseil d'administration. Car, on le sait, à presque 59 ans, l'actuel PDG de Danone pense à sa succession, mais rien ne laissait présager une décision si soudaine.

« Le timing choisi pour annoncer le changement de gouvernance est assez surprenant. Mais il y a eu une accumulation de mauvais présages depuis quelque temps, qui pourrait expliquer cette précipitation », explique Philippe Guézenec, directeur général de la société de conseil en fusions et acquisitions Easton Corporate Finance. En effet, depuis plusieurs années, le modèle Danone tend à s'effiloche. En Europe, et en France plus particulièrement, le groupe continue de perdre des parts de marché. Quatrième industriel français des PGC avec 2,3 Mrds € de chiffre d'affaires, ses ventes ont chuté de 3,9% à fin juin.

Sur l'ultrafrais, Danone s'est fait rattraper par les concurrents : Yoplait, adossé au géant américain General Mills, et Lactalis-Nestlé. Par ailleurs, la perte des allégations santé sur ses marques Actimel et Activia en 2010 et les échecs des innovations sur ce pôle avec Densia (pour les femmes sujettes à l'ostéoporose) et Essensis (cosméfood) ont terni l'image du groupe. Déjà, pour essayer de se relancer, un vaste plan d'économies à horizon 2015 avait été annoncé l'année dernière, visant à supprimer 900 postes managériaux et administratifs dans 26 pays européens, dont 236 en France. « Aujourd'hui, Danone doit entrer dans une phase de réinvention après plusieurs années de stabilisation », explique un expert.

Du showman au moine soldat

Dans ce contexte, un changement de gouvernance pour un renouvellement stratégique, matérialisé par la nomination d'Emmanuel Faber, a tout son sens. Et ce choix n'a rien d'un hasard. Jusqu'alors directeur général délégué de Danone, Emmanuel Faber a participé à toutes les prises de décisions du groupe. L'homme de confiance de Franck Riboud est entré chez Danone il y a dix-sept ans, au moment où ce dernier accédait au poste de PDG, en 1996, au départ de son père Antoine, âgé de 77 ans. Considéré comme un « moine soldat », Emmanuel Faber, catholique

pratiquant et père de trois enfants, a su séduire Franck Riboud avec ses valeurs humaines. « Emmanuel Faber dispose d'une vision. C'est un capitaliste humaniste. Mais pourra-t-il conserver cette position avec les contraintes économiques du moment ?, confie un consultant. D'autant plus que le sociétal, c'est motivant en interne. Mais cela ne se traduit pas en avantage concurrentiel vis-à-vis des consommateurs. »

Mais outre un changement de visage à la direction du groupe, on assiste également à une forte évolution de personnalité. Il est clair que Franck Riboud aura marqué l'histoire de Danone. Au niveau stratégique, c'est l'homme qui a vendu une large partie des marques du portefeuille (épicerie, confiserie, liquides...) pour se recentrer sur quatre métiers phares afin d'occuper des positions de leader sur les produits laitiers, les eaux, la nutrition infantile et médicale. Plein d'humour, il n'hésite jamais à faire son « show », à glisser une blague ou à faire un compte rendu des derniers résultats footballistiques lors de ses prises de parole ! Une légèreté d'esprit qui ne fait, visiblement, pas partie du caractère d'Emmanuel Faber. En effet, l'homme, apprécié dans le monde de la finance, est décrit comme austère, cartésien, méthodique. Mais de manière générale, sa nomination est vue comme légitime et réfléchie.

La Chine comme relais de croissance

Mais si Franck Riboud passe la main, il ne tire pas sa révérence. En tant que président du conseil d'administration, il restera présent lors des prises de décision sur les futures orientations du groupe. Et cet appui ne sera pas des moindres pour Emmanuel Faber qui va devoir relever des défis de taille. « Cette arrivée va faire bouger les lignes et un nouveau cap est attendu par les actionnaires », explique Yves Marin, senior manager chez Kurt Salmon. Premier défi à relever : le nouveau positionnement marketing à adopter afin de regagner des parts de marché en Europe et en France où l'activité est en berne. Par ailleurs, même si un expert estime que Danone « jouit d'une excellente répartition géographique », Emmanuel Faber va devoir clarifier la position du groupe à l'international et plus particulièrement en Chine. Territoire envié par Danone, il a pourtant déjà vécu deux déconvenues. L'une, en 2005, avec l'échec de la

coentreprise Wahaha dans les boissons, montée avec le chinois Zhong, et l'autre, en juillet 2013, avec la fausse alerte au botulisme lancée par Fonterra sur les laits infantiles vendus en Chine et fournis à Danone.

La nécessité de se « verticaliser »

Mais de nouvelles expériences pourraient de nouveau être tentées sur la nutrition infantile, véritable relais de croissance dans cette région du monde. Enfin, le nouveau directeur général va devoir mener à bien l'éventuelle cession de son pôle nutrition médicale, en proie à de nombreuses rumeurs de vente depuis quelques mois. « Ainsi, il faudra choisir de se concentrer sur trois ou quatre métiers », indique Philippe Guézenec.

Sans oublier la question de l'organisation. « Danone n'a pas la rigueur d'un groupe anglo-saxon. Ce n'est pas dans son code génétique. Il ne sera donc jamais un Procter à la française », lance un expert. Un autre d'ajouter : « Historiquement, ce groupe a une organisation horizontale. Il doit se verticaliser quelque peu. Ils peuvent y parvenir, d'autant que, derrière Emmanuel Faber, il y a un véritable réservoir de talents. »

Avec ces nouvelles actions, Danone pourrait reprendre de la vigueur et se réveiller. Car fragilisé depuis quelques années, il attise les convoitises. Déjà en 2005, PepsiCo avait tenté une OPA sur le géant français. « Il y a beaucoup d'argent sur le marché de la fusion-acquisition et la valeur de Danone est peu élevée en Bourse [il serait valorisé à hauteur de 35 Mrds € avec un capital non contrôlé, ndlr], donc il peut y avoir des prédateurs », ajoute Philippe Guézenec. Aujourd'hui, Danone est dans une position délicate, due à sa taille : trop gros pour se comparer avec Bel ou Bongrain, mais trop petit pour faire du Nestlé. Danone doit-il grandir seul avec de la croissance externe, ou s'allier à un autre géant du secteur pour assurer une place solide et pérenne au groupe sur le marché mondial ? Les décisions des mois prochains seront cruciales.

