

LE CAS DU GROUPE DANONE

Roland PÉREZ

Professeur, université Montpellier 1

L'objet de cette étude de cas est de tenter de répondre à la question suivante: comment les grandes firmes et groupes contemporains, notamment les firmes multinationales (FMN), s'adaptent-ils aux nouvelles règles de "gouvernance de l'entreprise" (GE) ? Plus exactement, comment le management de ces firmes intègre-t-il ces préoccupations dans sa "vision stratégique" ? Comment crée-t-il de la valeur actionnariale ? Comment cela se traduit-il dans les décisions stratégiques que ces managers prennent concernant la structure, l'organisation et les modes de gestion interne, notamment de GRH, de leurs firmes ?

Notre réflexion s'inscrit dans un cadre d'analyse qui intègre ces "parties prenantes", en les resituant par rapport à la nature de leur relation à l'entreprise, et leur capacité à influencer ses choix stratégiques et son processus de création de valeur. Cette perspective conduit à distinguer plus particulièrement les actionnaires qui participent au mode de GE, les clients et concurrents qui interviennent dans l'intensification des dynamiques de compétitivité, enfin les acteurs socio-institutionnels qui régulent l'activité des firmes et peuvent infléchir leur politique sociale. Cette question - on le sait - se situe au centre d'interrogations contemporaines : tout d'abord au niveau du monde académique¹ (théorie de l'agence, approches par la valeur actionnariale *shareholder value*), puis au niveau des professionnels (analystes financiers, consultants, responsables d'entreprises...). Les uns et les autres sont légitimement concernés par l'évolution des formes de compétitivité, par l'apparition de nouvelles règles du jeu entre actionnaires et dirigeants, ainsi que par l'utilisation de nouveaux critères d'évaluation des performances. Le débat s'est, ensuite, élargi aux différentes "parties prenantes" (*stakeholders*) qui contribuent au développement de l'entreprise et participent, par là, au processus de création de valeur (G. Charreaux & Ph. Desbrières, 1998)

Pour illustrer notre propos, nous partirons d'un exemple, celui du groupe DANONE, groupe auquel nous avons déjà consacré plusieurs études (notamment R. Pérez, 1988-95) et qui représente un cas typique de mutation dans le mode de GE dans le sens d'une priorité affichée, par les dirigeants, des préoccupations de création de valeur pour les actionnaires. Nous sommes cependant conscients qu'un seul cas, même emblématique, ne saurait fonder, à lui seul, des conclusions. Il permet cependant, dans le contexte d'une recherche collective de plus grande ampleur, de mieux comprendre certains enchaînements fondamentaux et de tester leur cadre d'analyse. Il a servi, à cet égard, d'étude exploratoire

Fidèle à la démarche inductive préconisée pour ce type de recherche, nous consacrerons la première partie de l'étude au cas lui-même. Dans une seconde partie, nous présenterons des considérations plus générales sur la GE, la stratégie et le management.

1. Cf. parmi une abondante littérature, les ouvrages de G. Charreaux - éd - (1996), de G. Hirigoyen et J. Caby (1997), le dossier de la RFG - coordonné par M. Albouy (n° 122, janvier 1999).

1. Le cas DANONE

Après un bref rappel du cadre d'analyse proposé (1.1.1), on développera le cas étudié (1.1.2), puis on étudiera, plus en détails, la récente "affaire LU-DANONE" (1.1.3).

1.1 Un cadre d'analyse stratégique

Le schéma d'analyse que nous proposons d'appliquer au cas DANONE - ou plutôt qui a été mis au point à travers son étude² - se présente comme une articulation entre deux niveaux interactifs :

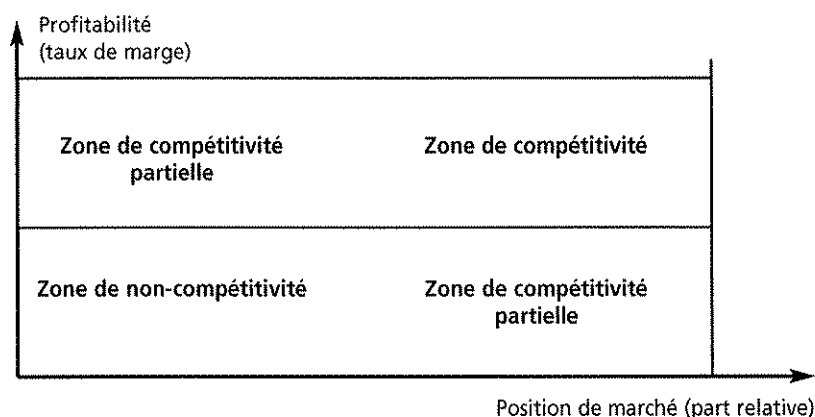
- celui des *référentiels stratégiques* que l'on analysera principalement à travers leurs composantes concurrentielles, actionnariales et socio-institutionnelles ;
- celui des *décisions managériales* qui expriment la stratégie des firmes concernées et son insertion dans les référentiels précédents.

C'est à travers leurs interactions respectives que l'on peut observer le *processus de création de valeur* par la firme en relation avec ses principales parties prenantes.

Ce processus peut être étudié à partir d'une de ses composantes, les autres intervenant successivement selon différents scénarios.

Parmi ces derniers, l'un des plus classiques est celui d'une pression actionnariale accrue, réclamant, au nom de la GE, une plus grande surveillance des dirigeants et une meilleure rémunération des actionnaires, soit en termes de dividendes, soit en termes de plus-value boursière (si l'entreprise est cotée). Pour faire face à ces exigences, qui s'ajoutent à celles liées aux dynamiques concurrentielles, les dirigeants doivent infléchir leur "vision stratégique", voire en adopter une nouvelle. Ainsi l'approche de la compétitivité, qui était focalisée sur la position relative de marché et la croissance de ce dernier, doit maintenant faire une part de plus en plus explicite à la profitabilité (mesurée, par exemple, par le taux de marge opérationnelle).

Tableau 1 - Carte de compétitivité.



Cette prise en compte des exigences de rentabilité - sensible déjà dans le modèle PIMS - est à l'origine de politiques de recentrage sur des activités présentant à la fois des positions de marché (actuelles et potentielles) fortes et une profitabilité (actuelle ou future) satisfaisante.

La mondialisation progressive des principaux marchés de biens et services accentue cette tendance à la spécialisation, une firme, même de grande taille, ne pouvant espérer tenir durablement des positions fortes et profitables, au niveau mondial, sur de nombreux couples produits-marchés.

2. Pour plus de développement, cf. introduction au présent symposium ainsi que Pérez, Palpacuer, Tozanli, 2000.

Mais le recentrage ne concerne pas seulement le portefeuille d'activités, par un désengagement de celles dont les perspectives apparaissent compromises. Il concerne également, pour une activité donnée, ses modalités de production (au sens large du terme, c'est-à-dire de la conception au service après-vente, en passant par la fabrication et la distribution). Quelle forme d'organisation (*organizational design*) ? Doit-on "faire" ("in") ou "faire faire" ("out") ? La solution, souvent avancée, à un problème de rentabilité, se trouve souvent dans l'externalisation (*outsourcing*) d'une part croissante de la chaîne de valeur permettant à la firme de se concentrer sur les segments de cette chaîne les plus performants eu égard aux critères précédents (position de marché, profitabilité).

L'externalisation de certaines composantes du système de production (SP) a, généralement, une double conséquence sur le processus de création de valeur.

La première concerne la gestion des deux composantes des SP, celle qui reste interne à l'organisation et celle qui était externe ou qui a fait l'objet d'une décision d'externalisation.

- en interne, la priorité sera donnée à l'augmentation de la productivité, tant des équipements que de la main d'œuvre, à l'amélioration de la qualité, à la réduction des délais, des stocks, des pannes... (cf. les "sept zéros" de la littérature du conseil) ;
- en externe, l'accent sera mis sur les conditions d'échanges-coopération avec les autres acteurs de la *supply chain* : conditions en termes de prix, de délais, de traçabilité... ; appelant une "gestion de la relation" allant de la relation commerciale classique à la quasi-intégration, en passant par toutes les formes de partenariats et d'organisation en réseaux.

La seconde concerne la structure des actifs et des financements. Il est clair qu'une externalisation d'une partie de SPs libère les actifs de production concernés qui peuvent, selon le cas, soit être cédés à des tiers, soit être utilisés à d'autres fins ou, à défaut, faire l'objet d'une provision exceptionnelle. Cette "cure d'amincissement" au niveau des actifs a une incidence du même ordre au niveau des financements, autorisant une réduction de l'endettement ou des fonds propres alloués à l'activité j. Cette dernière opération porte en elle une amélioration des performances financières exprimées en termes de taux, phénomène mécanique de "relution" permettant d'avancer, parodiant le théorème de Samuelson "*outsourcing must pay*"³.

Comme on le voit, les décisions relatives aux "configurations structurelles" se situent au cœur même des décisions relevant du management stratégique des groupes (et FMN) orientés sur la création de valeur dans un contexte de compétitivité.

1.2 Management stratégique et processus de création de valeur au sein du groupe DANONE

On présentera successivement les trois dynamiques auxquelles a été confronté le management du groupe durant la décennie écoulée (1.2.1), puis ses principales décisions stratégiques (1.2.2) et leur adéquation aux processus de création de valeur (1.2.3).

1.2.1 De nouvelles dynamiques imposant un triple défi au management du groupe

On étudiera selon les référentiels stratégiques - dynamiques concurrentielles, actionnariales et socio-institutionnelles - esquissés dans l'introduction du symposium.

A. L'accentuation de la dynamique concurrentielle dans le secteur alimentaire

L'évolution des marchés alimentaires n'est pas nouvelle et a fait l'objet d'analyses antérieures (ex. : R. Pérez & J.L. Rastoin, 1989) ; elle se caractérise notamment par une faible croissance, parfois une saturation, de la demande et par une emprise croissante de la grande distribution. Ces dernières années, ces caractéristiques ne se sont pas relâchées, voire se sont renforcées, tout particulièrement la pression qu'exercent les groupes de distribution, via leurs centrales d'achat.

3. Par analogie avec le *diversification must pay* de la théorie du portefeuille.

Les industriels de l'agro-alimentaire doivent composer avec cette situation dans laquelle, malgré leurs efforts, ils ne sont pas dans un rapport de forces favorable. Leur seule issue est de disposer de positions suffisamment établies en termes de part de marchés et de notoriété de marques pour être pratiquement incontournables et pouvoir ainsi disposer de marges de négociation.

Pour Danone, comme pour les autres FMN alimentaires, la recherche de performances dans cette dynamique concurrentielle implique d'être leader - ou éventuellement second - sur ses marchés de référence. Ces derniers restent pour une part encore nationaux, mais deviennent de plus en plus continentaux (zone euro), voire mondiaux.

Cette double évolution, liée à la pression des centrales d'achat d'une part, à la mondialisation d'autre part, réduisent les degrés de liberté des industriels de l'agro-alimentaire, les amenant à jouer selon le cas et parfois simultanément des stratégies de volume génératrices d'économies d'échelles et des stratégies de différenciation autorisant de meilleures marges. Les coûts croissants de communication amènent à concentrer les efforts sur moins de marques, quitte à ce que celles-ci deviennent des "marques ombrelles" pour toute une série de produits. La R & D est sollicitée, surtout en termes de process, compte tenu de l'impérieuse contrainte de maîtrise des coûts de production et de logistique, mais aussi en termes de produits, à la recherche d'une "innovation de rupture" susceptible de desserrer la contrainte concurrentielle.

B. Les nouvelles exigences des actionnaires

Les grandes sociétés françaises, avec un temps de retard dû aux spécificités du capitalisme français, sont entrées dans l'ère du gouvernement d'entreprise (F. Morin, 1998 ; D. Baudru et M. Kekichi, 1998). Cette évolution, très rapide au cours de la décennie écoulée (surtout durant sa seconde moitié) s'est caractérisée par l'arrivée massive d'investisseurs institutionnels, notamment des grands fonds de pensions anglo-saxons, dans le capital des grandes sociétés cotées. Ces dernières ont été amenées à abandonner un certain nombre de leurs pratiques anciennes (participations croisées, conseils d'administration largement auto-contrôlés, assemblées générales formelles...) assurant un pouvoir pratiquement sans limites aux dirigeants, au profit de nouvelles règles faisant une plus grande part à la transparence et à la justification des décisions stratégiques.

Au plan de la rémunération, les nouveaux actionnaires sont devenus plus exigeants et ont amené les dirigeants à prendre en compte, plus qu'ils ne le faisaient auparavant, le montant des dividendes à verser, les formes de ce versement, les risques de dilution, le niveau des cours boursiers... Au plan des instruments de l'analyse financière, à côté des indicateurs devenus classiques comme le PER (*price/earning ratio*) et le ROE (*return on equity*), sont apparus de nouveaux indicateurs - EVA (*economic value added*), MVA (*market value added*)... - exprimant la création de valeur actionnariale à partir du coût des capitaux investis et de leur rentabilité financière.

Le groupe Danone illustre particulièrement cette mutation. Sous la longue présidence d'Antoine Riboud, fondateur de BSN en 1966, il avait poussé à l'extrême les caractéristiques du capitalisme à la française, privilégiant le pouvoir des dirigeants au détriment des actionnaires (R. Pérez, 1995) ; rappelons-en quelques traits :

- utilisation des émissions de titres pour financer les nombreuses opérations de croissance externe, ce qui est bon pour la trésorerie mais génère une forte dilution ;
- "régulation" des dividendes et règlement en titres ;
- CA comprenant plusieurs administrateurs par ailleurs cadres de l'entreprise ;
- limitation des droits de votes à 5%, quel que soit le nombre d'actions détenues ;
- création d'un bloc de contrôle regroupant un groupe d'actionnaires stables et disposant d'un volume d'OBSA (obligations avec bons de souscriptions d'actions) susceptibles d'être mobilisées en cas d'OPA ;
- existence d'une "pilule empoisonnée" (acquisition d'une filiale à statut bancaire).

L'avènement en 1996 à la présidence de son fils Frank Riboud - événement qui est l'une des dernières manifestations du pouvoir charismatique qu'exerçait Antoine Riboud⁴ - marque une rupture par rapport à cette situation, comme on le verra infra (décisions relatives à la gestion des actifs et aux financements). Cette période est également celle de la montée en puissance des fonds d'investissements internationaux qui détiennent à ce jour, quelques 24% du capital, s'ajoutant à ceux détenus par les actionnaires traditionnels (Lazard, Agnelli, Fossati...)⁵.

On peut s'interroger sur la concomitance de ces deux événements et se poser une question en termes de causalité : est-ce l'arrivée de Frank Riboud, converti aux principes de la corporate governance, qui a amené cette internationalisation du capital ou au contraire cette dernière qui a obligé le nouveau PDG à se conformer aux nouvelles règles ?⁶ Chaque assertion comprend probablement une part de vérité.

C. L'évolution des dynamiques socio-institutionnelles

Durant la dernière décennie, ces dynamiques ont connu une évolution moins drastique que celle des dynamiques actionnariales, mais qui est cependant notable.

Au plan social, les réticences des syndicats envers des restructurations trop brusques avaient pu, dans le cas de BSN-Danone, être longtemps atténuées par l'image de "patron de progrès" qui avait été celle d'Antoine Riboud tout au long de son règne et par les initiatives qu'il avait prises pour faciliter le dialogue social⁷. Sans contredire expressément cette orientation, il est clair que le contexte a changé avec Frank Riboud qui se tient, sur ce plan, à une attitude plus classique. Son objectif affiché est moins d'en faire une "vitrine" du capitalisme social à la française, que de bâtir une véritable firme multinationale, dans ses structures, ses modes de fonctionnement et ses mentalités, y compris celles de son encadrement. Il s'ensuit une contradiction potentielle que le management doit résoudre.

Au plan sociétal, le groupe, comme l'ensemble du secteur alimentaire, doit faire face à des exigences accrues de la société civile en matière de sécurité alimentaire. Les pouvoirs publics, comme la grande distribution, se font les relais de ces aspirations, ici par une réglementation plus stricte, là par un cahier des charges plus contraignant. La dynamique institutionnelle rejoint alors la dynamique concurrentielle.

En résumé, on peut avancer que, sur la décennie écoulée, les contraintes stratégiques qui pèsent sur le management du groupe Danone, référentiels dans lesquels les décisions prises s'insèrent, se sont nettement resserrées, notamment depuis l'avènement à la présidence de Frank Riboud. C'est un véritable défi stratégique que ce dernier a dû relever.

1.2.2 Les choix stratégiques du Danone de Frank Riboud

On reprendra ici l'enchaînement suggéré par la grille d'analyse : décisions relatives au portefeuille d'activités, à la configuration organisationnelle des systèmes de production de ces activités, à la gestion "interne" de l'organisation et à celle "externe" de ses relations avec les autres firmes, enfin, à la gestion des actifs concernés et à leur financement.

A. Les décisions relatives au portefeuille d'activités

L'orientation générale de la stratégie du groupe en termes de produits-marchés a été fixée par son fondateur dès le tournant des années 70, lorsque BSN, à la suite de l'échec de l'OPA sur Saint-Gobain - qui lui fermait la perspective de devenir un grand groupe verrier - a décidé de se reconverter dans les industries alimentaires et a effectué ses premières opérations en ce sens (Evian, Kronenbourg, Gervais-Danone...). L'objectif affiché d'Antoine Riboud était de devenir le « *Nestlé français* » et cette préoccupation de devenir un des « *grands groupes multi-produits alimentaires en Europe* » a guidé l'essentiel de ses choix tout le long de son règne.

4. Rappelons en effet que cette succession différait de celles, usuelles au sein des grandes entreprises familiales (Dassault, Agnelli...) dans la mesure où la famille Riboud ne possédait qu'une part infime du capital (environ 0,8%) et ne pouvait donc se prévaloir de prérogatives d'actionnaire principal.

5. 12,4% représentant près de 20% des droits de vote.

6. Cf. le précédent de Gilbert Trigano, fondateur du Club Méd, et dont le fils nommé pour le succéder a été remercié par les actionnaires de référence (groupe Agnelli).

7. Cf. sa fameuse phrase « *il faut moderniser la négociation pour négocier la modernisation* », son interpellation aux Assises du CNPF (19..) sur « *le double projet économique et social* ».

Cela explique le rythme, quelque peu boulimique, des acquisitions, cette "marche forcée" vers la grande dimension qui est apparue parfois obsessionnelle (par exemple, en 1989, à l'occasion du rachat, à prix relativement élevé, des filiales européennes de Nabisco). Si des opérations de désinvestissements avaient lieu - en dehors de celles relatives à la cession du verre plat au tournant des années 80 - il s'agissait, généralement, de cessions relativement mineures « *dans les secteurs où nos parts de marché sont faibles et non prioritaires* » (lettre aux actionnaires - septembre 1990), ex : cession du champagne.

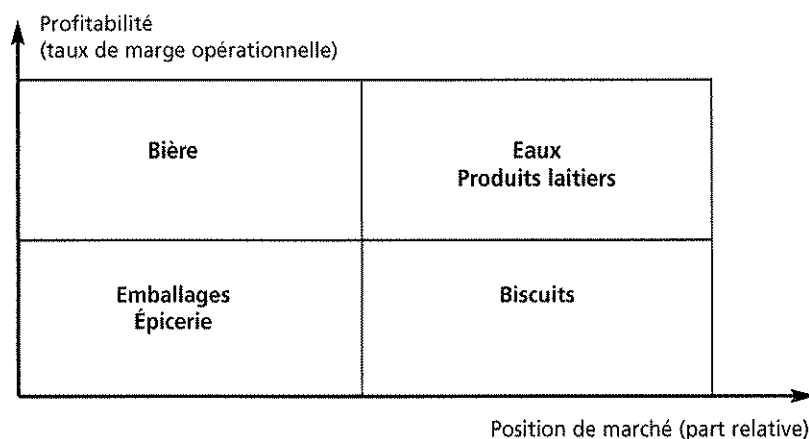
Le nouveau président marque une inflexion importante de cette logique stratégique. Pour Frank Riboud, l'augmentation de la taille du groupe n'est pas un objectif par lui-même, mais doit être appréciée par rapport à deux des référentiels stratégiques :

- d'une part, celui des dynamiques concurrentielles qui tendent à dépasser le cadre européen pour aller vers un cadre mondialisé ; Danone ne pouvant prétendre devenir une "world company" sur un nombre trop élevé de domaines d'activité ;
- d'autre part, celui des dynamiques actionnariales qui sont attentives à la rentabilité des opérations envisagées et amènent à les évaluer en termes de création de valeur actionnariale.

Cette double prise en compte a conduit Frank Riboud à définir, d'une manière plus stricte que ne l'avait fait son père, le "périmètre d'activités stratégiques" du groupe et les voies et moyens pour y parvenir. Trois pôles majeurs ont été retenus (produits laitiers frais, eaux embouteillées, biscuiterie) pour lesquels Danone avait déjà acquis une compétitivité reconnue au niveau mondial - ou était susceptible de l'obtenir dans un avenir raisonnable - tant en termes de position de marchés que de profitabilité.

Si cette sélection de pôles majeurs dessine le "périmètre d'activités stratégiques" à l'intérieur duquel de nouvelles opérations d'investissements sont non seulement autorisées, mais encouragées, elle liste, a contrario, les domaines d'activités considérés comme "non stratégiques" et voués, à plus ou moins brève échéance, à être cédés.

Tableau 2 - Compétitivité des principales branches de Danone (1997-99).



carte de compétitivité du groupe Danone

Positions des différentes branches et évolution 1999-2000

Abscisses X : taux de croissance organique 1999-98 puis 2000-99

Ordonnées Y : taux de marge opérationnelle 1999 puis 2000

branches	X99-98	X00-99	Y99	Y00
P. laitiers	+ 5,4 %	+ 6,7 %	11 %	10,9 %
Boissons	9,4 %	+ 8,4 %	12 %	12,4 %
Biscuits	+ 3,4 %	+ 6,4 %	7,9 %	8,7 %
Groupe	+ 5,7 %	+ 7,0 %	10,5%	10,8%

Les opérations enregistrées ces dernières années ne sont que l'application de ce principe de "recentrage" sur le périmètre d'activités stratégiques.

D'une part, le groupe a continué à se renforcer sur chacun de ses trois pôles majeurs, notamment à l'international :

- produits laitiers frais : opérations dans divers pays, consolidant sa place de leader mondial ;
- eaux embouteillées : acquisition aux USA (devenant le n° 2 dans ce pays) ;
- biscuiterie : rachat d'une partie d'United Biscuits (1999) et rapprochement - envisagé - avec Nabisco.

D'autre part, il s'est désengagé progressivement des autres domaines d'activités :

- emballage : filialisé et rapprochement avec l'allemand Gerresheimer ;
- épicerie : cession à une filiale de Paribas (1997) ;
- bière : cession de Kronenbourg au britannique Scottish & Newcastle (2000).

Ce double processus a été, pour l'essentiel, achevé au cours de l'année 2000 donnant au groupe Danone une configuration en termes de portefeuille d'activités qui devrait rester relativement stable - sauf événements majeurs - au cours de la décennie qui commence.

B. Les décisions relatives à l'organisation des systèmes de production

Ce second ensemble de décisions stratégiques est lié au précédent dans la mesure où il ne prend sens qu'en fonction des arbitrages effectués en termes d'activités. Il n'est cependant pas totalement induit par ces derniers, dans la mesure où une décision visant à être présent sur une activité donnée peut se réaliser sous des formes les plus variées (production intégrée versus sous-traitée, appel aux mécanismes du marché y compris en interne ou processus coopératifs y compris en externe...). C'est au sein de cet ensemble de décisions influencées par des paramètres technologiques, économiques, juridiques et culturels divers que se joue une part essentielle des stratégies de compétitivité (F. Palpacuer, 1996). Un succès ou un échec à ces niveaux organisationnels peut à son tour influencer les décisions en termes d'activités, montrant par là l'interactivité du système de décisions stratégiques.

Le groupe Danone n'échappe pas à cette co-détermination entre les décisions relatives au périmètre des activités et celles concernant l'organisation des systèmes de production de ces activités.

Plusieurs questions connexes doivent être abordées.

La plus centrale concerne ce que nous avons appelé « *la configuration organisationnelle des systèmes de production* ». Dans l'ensemble des composantes de ces SP, du stade de l'approvisionnement en matières premières jusqu'à celui du consommateur final, comment se positionne le groupe et quels éléments de la chaîne de valeur privilégie-t-il ?

En premier lieu, le groupe n'a pas à envisager une stratégie d'intégration :

- sur l'amont agricole, car cela ne serait pas son intérêt, compte tenu de la situation en général excédentaire des marchés internationaux pour les matières premières dont il a besoin (lait et céréales principalement). Seule l'activité "eaux embouteillées" fait exception à cette règle, compte tenu de la sujétion de ce produit à des sites spécifiés, du moins pour les eaux minérales et eaux d'appellation d'origine⁸ ;
- sur l'aval de la distribution alimentaire, car cela constituerait un *casus belli* avec la grande distribution, ce qu'il ne peut se permettre.

8. On sait que Danone, à l'instar de Nestlé, tente d'échapper à cette sujétion en favorisant la mise en place de "marques ombrelles" (ex. : Dannon water aux USA).

En conséquence, Danone, comme la plupart des firmes relevant des industries alimentaires, est condamné à rester positionné au cœur de son SP, entre agriculture et distribution.

En second lieu, il n'a pas beaucoup d'éléments à externaliser :

- la plupart des SP de ses activités (la fabrication de yogourts et d'autres produits laitiers frais, comme celle de biscuits et produits dérivés, a fortiori l'embouteillage d'eaux) correspondent à des circuits courts de production que l'on ne peut facilement décomposer par segments ;
- par ailleurs, le caractère pondéreux du produit ne facilite pas la segmentation de sa production ;
- enfin, l'externalisation poussée d'une part trop importante des activités de production pourrait être mauvaise pour le groupe du point de vue son image (garantie de traçabilité).

Si on n'observe pas de mouvement majeur, on peut observer une tendance émergente au "faire-faire" (ex. : nouveau produit Danoe) et à la co-production (multiplication des partenariats).

Danone devant assurer en direct la responsabilité de ses SP, s'est beaucoup impliqué pour en améliorer les performances :

- plan de restructuration, défini dès 1993, pour un montant de 2,4 milliards de F ;
- rationalisation des politiques d'achats ;
- regroupement de groupes de produits sous des "marques ombrelles" ;
- fermeture de certains sites (Seclin) et modernisation d'autres (Chaleysin) ;
- optimisation des flux logistiques ;
- amélioration de la flexibilité, déclinée sous plusieurs formes ;
- coordination des politiques de recherche afin de développer la transversalité.

Ces différentes actions ont permis, ces dernières années, de freiner l'érosion des marges opérationnelles, malgré la double contrainte exercée par l'augmentation de prix de certains intrants en amont et par les centrales d'achat en aval.

La GRH participe à ce mouvement général de maintien de la compétitivité, sous différentes formes relativement classiques :

- internationalisation croissante du personnel (notamment des cadres) ;
- mobilité interne accrue (obligatoire pour les cadres) ;
- effort de formation ;
- émergence d'une culture d'entreprise ("Danonisation") ;
- maintien de formes de concertation innovantes (ex : premier accord-cadre avec un comité d'entreprise à l'échelle européenne en 1999).

Le SP étant peu externalisé, la gestion des relations avec les partenaires en est simplifiée :

- vis-à-vis du monde agricole, Danone veille à la sécurité de ses approvisionnements et à leur traçabilité ;
- vis-à-vis de la distribution, il tente d'équilibrer ses relations en acceptant de produire pour les MDD (marques de distributeurs) et en participant à des actions conjointes, type EDI (échanges de données informatisées) ;
- vis-à-vis de ses concurrents, il mène, par définition, peu d'actions communes, sauf sur des points limités ; ainsi, récemment, avec Nestlé, pour créer un site de *e-business* ;

C'est donc tout au long des *supply chains* de ses différentes activités que le groupe fait porter son effort de recherche d'économies de coût et de gains de productivité.

Il apparaît cependant que le groupe Danone, malgré sa taille et la notoriété de ses marques, reste toujours sous la pression exercée par un système très concurrentiel et on ne peut considérer qu'il bénéficie d'une compétitivité durablement établie.

C. Les décisions relatives à la structure patrimoniale (gestion des actifs et des financements)

Ce troisième ensemble de décisions complète les deux précédents pour déterminer l'essentiel des choix stratégiques dont le management de l'entreprise doit assurer la cohérence.

Ces décisions concernent des domaines traditionnels de politique générale, celui des politiques d'investissements-désinvestissements, des modes de croissance (interne-externe), des modes de financement.

Les décisions dans ces domaines relevant de la structure patrimoniale révèlent la double nature - industrielle et financière - des grands groupes, notamment des FMN (R. Pérez, 1996).

Le groupe Danone, comme la quasi-totalité des autres FMN alimentaires, illustre bien cette bivalence d'être à la fois un groupe industriel et un groupe financier.

La politique d'investissements-désinvestissements est, à cet égard, caractéristique. Le groupe investit, de l'ordre de 5 milliards de F, par an, en investissements industriels, pour maintenir en état de compétitivité ses SPj (investissements en capacité et productivité, R & D, investissements logistiques et commerciaux...). Cela est important, voire considérable, en valeur absolue. Il convient cependant de les relativiser en les comparant avec les autres flux caractéristiques (chiffres d'affaires, valeur ajoutée, capacité d'autofinancement, dotations aux amortissements...) ou avec le stock de capital industriel investi.

À titre d'exemple, pour l'année 1999, les 4,6 mdF d'investissements industriels représentaient 5,3 % du C.A. (87,2 mdF), 49,4 % de la CAF (9,3 mdF), 9,2 % des immobilisations corporelles en début d'exercice (57,5 mdF). C'est dire que ce flux d'investissements industriels n'absorbait qu'une part relativement modeste du chiffre d'affaires, la moitié de la capacité d'autofinancement - approximativement le montant des dotations aux amortissements - et représentait moins d'un dixième du capital industriel investi. On ne peut, par là, prétendre que cet investissement industriel ait été une priorité, mais plutôt une contrainte aisément assumée⁹.

Les investissements financiers ont, en revanche, toujours constitué une priorité de BSN puis de Danone, car constituant son vecteur principal de croissance, à travers une politique d'acquisitions très volontariste. Cette orientation est une tradition du groupe depuis sa création et une obligation compte tenu du fait qu'il était à l'origine absent du secteur alimentaire. D'une année sur l'autre, ces investissements financiers fluctuent au rythme du nombre et de l'ampleur des opérations réalisées, entre 3 et 8 milliards de F, c'est-à-dire, en moyenne période, d'un montant au moins égal à celui des investissements industriels.

Cette politique d'acquisitions des actifs ne peut pas être dissociée de la politique de financement. L'évolution qu'a connue le groupe est à cet égard remarquable.

La capacité d'autofinancement est structurellement supérieure aux investissements industriels (cf. l'exemple de 1997) dégageant un "free cash flow" positif¹⁰ ; celui-ci s'est accentué ces dernières années, permettant une participation plus importante au financement des investissements financiers.

La capacité d'endettement est régulièrement sollicitée, par exemple pour financer une opération exceptionnelle comme l'achat des filiales de Nabisco en 1989, mais les dirigeants veillent à ne pas rester en déséquilibre ; le taux d'endettement (dette financière nette/capitaux propres) étant ramené, en moyenne période, dans la fourchette usuelle 1/3-1/2.

9. À titre de comparaison, pour l'année 1990, les 3 mdF d'investissements industriels représentaient 5,7% du CA et 60% de la CAF.

10. Il convient de noter que ce concept de "free cash flow" défini par Danone comme la différence entre la CAF et les Inv. Ind. ne correspond pas exactement à la définition académique (Jensen, 1986) qui fait référence aux investissements "au coût du capital requis" par les investisseurs.

C'est la politique de fonds propres qui a le plus évolué et qui exprime le mieux le tournant majeur du groupe dans la logique stratégique. Durant tout le règne d'Antoine Riboud, le recours à l'émission d'actions nouvelles a été fréquent, parfois systématique. Il a permis de financer l'essentiel des acquisitions, ainsi que d'autres opérations comme le service des dividendes. On sait l'avantage de ce type de financement (R. Pérez, 1995) : il est facile à mettre en place, il ne coûte rien en trésorerie et améliore même les ratios d'équilibres financiers. En revanche, il génère un effet mécanique de dilution, préjudiciable à la fois au contrôle du groupe et à la rémunération des actionnaires. Le BSN d'Antoine Riboud a subi de plein fouet cet effet de dilution, ce qui l'a vulnérabilisé au niveau des marchés financiers.

Depuis son accession à la présidence, Franck Riboud impose une nouvelle politique de fonds propres, en rupture avec la précédente. Les émissions d'actions à tout va sont proscrites, que ce soit pour financer des acquisitions ou pour régler les dividendes. Si ces derniers sont payés en espèces, les premières le sont par différents moyens : utilisation du *free cash flow*, recours à des financements mixtes fonds propres-dettes et, surtout, produits de cession. Ces opérations s'inscrivent en effet dans une politique de rééquilibrage du portefeuille d'activités qui a été rappelée ci-dessus : renforcement dans le périmètre des activités stratégiques et désengagements par ailleurs.

Surtout, cette nouvelle orientation reflète la prise de conscience, par les dirigeants du groupe, que la conception selon laquelle « le financement sur fonds propres ne coûtait pas »¹¹ était erronée et qu'il convenait donc de raisonner selon une toute autre logique ; en l'occurrence celle de la création de valeur. Par-là, la nouvelle politique financière mise en œuvre ces dernières années s'inscrit dans la prise en compte du nouveau contexte actionnarial et des exigences de la GE à l'anglo-saxonne. L'inscription de Danone à la cotation du NYSE (*New York Stock Exchange*) illustre cette mutation managériale qui, au-delà des personnes, exprime une nouvelle logique stratégique.

1.2.3 Bilan du processus de création de valeur actionnariale chez Danone

On peut tenter une brève synthèse de l'évolution de la création de valeur actionnariale pour le groupe BSN-Danone au cours de la décennie écoulée et comparant quelques indicateurs caractéristiques entre 1989 et 1999, avec un point intermédiaire en 1994 qui marque le changement de raison sociale (AG mai 94) et la relève d'Antoine Riboud par Frank Riboud (nommé n° 2 en août 94).

La source principale de la création de valeur peut être située dans le résultat opérationnel (*operating income*). Ce résultat opérationnel passe de 4 728 MF en 1989 à 6 835 MF en 1994, puis à 9 123 MF en 1999. Rapporté au chiffre d'affaires, il exprime le *taux de marge opérationnelle*, indicateur fondamental de la profitabilité. Ce taux de marge fléchit de 10,3 % en 1989 à 8,9 % en 1994, pour remonter à 10,5 % en 1999.

Tableau 3 - Évolution de la profitabilité.

	1989	1994	1999
Chiffre d'affaires	48 700 MF	76 800 MF	87 200 MF
Résultat opérat.	4 728 MF	6 835 MF	9 123 MF
Taux marge opérat.	10,3 %	8,9 %	10,5 %

Le redressement du taux de marge en deuxième partie de la décennie a été obtenu par deux séries d'actions complémentaires :

- d'une part, des actions visant à améliorer l'efficacité du système de production SPj (gains de productivité, actions commerciales...) ;

11. Antoine Riboud le proclamait souvent : « La plupart des acquisitions de BSN ne m'ont pas coûté un sou. »

- d'autre part, par modification du portefeuille d'activités Aj en cédant la branche à plus faible marge - l'épicerie - entraînant, mécaniquement un relèvement du taux de marge moyen.

On peut évaluer à respectivement 1 pt et 1/2 pt de taux de marge les effets de chaque série d'actions sur la période de référence (94-99).

Le second niveau d'analyse se rapporte aux résultats nets et aux fonds propres, ainsi qu'au **taux de rentabilité** (le *ROE return on equity*) qui les relie. On constate une érosion continue du taux de rentabilité en raison de la croissance des capitaux propres qui a été en moyenne deux fois plus forte que celle du résultat net (+ 128% en 10 ans contre + 59%)

Tableau 4 - Évolution de la rentabilité

	1989	1994	1999
Résultat net	2 817 MF	4 048 MF	4 474 MF
Capitaux propres	19 782 MF	40 154 MF	45 046 MF
taux rentabilité	14,2 %	10,1 %	9,9 %

Cette évolution peut être analysée pour chaque sous-période :

- de 1989 à 1994, le différentiel est très élevé (+ 103% pour CP contre + 44% pour Rn), entraînant une rapide détérioration du taux de rentabilité
- de 1994 à 1999, le différentiel est très faible (+ 12,2% pour CP contre + 10,5% pour Rn), permettant une stabilisation du taux de rentabilité.

Cette brève analyse illustre les conséquences de l'*effet de dilution* qui avait atteint le groupe BSN-Danone sous la présidence d'Antoine Riboud; effet qui n'est actuellement que partiellement enrayé.

Le troisième niveau d'analyse prend en compte les **éléments boursiers** : bénéfice net par action (BNPA ou *EPS - earning per share*), dividendes, cours et les relations qui les lient : taux de distribution (*pay-out ratio*), rapport cours/bénéfice (le *PER - price/earnig ratio*).

Tableau 5 - Performances boursières.

	1989	1994	1999
Bénéfice/action	45,20 F	50,33 F	63,10 F
Dividende/action	15,68 F	16,00 F	22,96 F
Cours (31/12)	704,00 F	760,00 F	1 600,00 F
Taux distribution	34,7%	31,8%	36,4%
PER	15,6	15,1	25,4

On observe, pour la première moitié de la décennie, une stagnation du dividende par action (l'augmentation faible du BNPA étant compensée par un fléchissement du taux de distribution). Cela se traduit par une stagnation des cours et du PER.

En revanche, sur la seconde moitié de la période, une augmentation sensible du bénéfice par action contribue à la forte croissance des cours (sans qu'elle en soit, évidemment, la seule cause). Le PER, qui passe de 15 à 25, traduit cette bonne orientation du marché envers le titre.

Le management de Danone a favorisé cette évolution en prenant plusieurs mesures d'accompagnement :

- augmentation du taux de distribution,
- abandon du règlement du dividende en titres au profit d'un paiement en espèces,
- programme de rachat sur le marché de ses propres titres afin d'annulation.

Ces mesures ont, évidemment, un impact sur la trésorerie mais s'inscrivent dans la politique de freinage de l'effet de dilution pour tenter de l'inverser (relution).

En résumé, on peut avancer que la nouvelle stratégie mise en place par Frank Riboud s'inscrit plus en rupture qu'en continuité avec celle du fondateur du groupe. Sur les différents niveaux de décisions qui ont été listés (arbitrages concernant le portefeuille d'activité, les configurations organisationnelles des systèmes de production et leur gestion, la structure des actifs, leurs modes d'acquisition et de financement, notamment la politique vis-à-vis des capitaux propres) le nouveau président tente de prendre en compte les nouveaux référentiels liés que constituent la mondialisation d'une part, la G.E. d'autre part.

Cette orientation stratégique est tout à fait distincte du "double projet" (économique et social) qui était celui d'Antoine Riboud. Au-delà d'un changement d'époque et de personnes et à travers elles, on peut parler d'un changement de la "logique stratégique" (*strategic intent*) qui sous-tend les décisions managériales.

1.3 L'affaire LU-Danone

L'actualité réserve parfois, aux journaux qui la relatent, de fâcheuses coïncidences. Ainsi, la presse saluait - "Les Échos week-end" du 12-13/01/01 - dans un article consacré à la gestion d'un portefeuille fondé sur des critères éthiques (fonds Apogé), le groupe Danone : « *Au palmarès des valeurs éthiques, Danone décroche la meilleure place.* » Qui plus est, cette appréciation était essentiellement due au comportement de cette société en matière de gestion sociale de ses opérations de restructuration : « *Le groupe a eu à gérer son recentrage sur trois métiers. Il a dû effectuer des reclassements lourds de personnel en France et à l'étranger. Il a eu le souci de les assurer dans de très bonnes conditions.* » (V. Auriac, directeur de la gestion d'Apogé). Or, la veille - "Le Monde" du 11/01/01 - était révélée l'existence d'un plan de restructuration de la branche "biscuit" de Danone, plan se traduisant par une prévision de fermeture d'une dizaine de sites de production et de suppression de plus de 3000 emplois.

Une telle information correspond à un scénario bien connu de tout observateur du théâtre économique contemporain. On en connaît bien le cadre de référence : le mouvement de mondialisation des économies et l'accentuation qui en résulte des contraintes de compétitivité. On en a vu les premières scènes : l'information, initialement démentie, de l'existence du plan de restructuration, les protestations des salariés des sites visés, appuyées par les élus locaux des bassins d'emploi concernés... On pouvait, sans difficultés majeures, décrire la suite du film : conflit social plus ou moins dur, accompagné éventuellement d'un contentieux juridique, saisine des pouvoirs publics, négociations bi-latérales sous la houlette, voire à l'instigation de ces pouvoirs publics, révision éventuelle du plan initial pour en atténuer les aspects les plus brutaux et en renforcer les mesures sociales dites "d'accompagnement", durcissement du conflit ou acceptation d'un compromis par les partenaires sociaux... Plusieurs variantes pouvaient être esquissées à partir de la première scène, à l'image de ces parties d'échecs décrites dans les manuels ; chacune de ces variantes ayant été jouée maintes et maintes fois.

Aussi, les réflexions qui suivent ne visent pas à reprendre des scénarios que chaque partenaire connaît par cœur, mais à nous interroger, plus fondamentalement, sur la signification et la portée d'un tel enchaînement en termes de stratégies d'entreprises et de modes de management.

Pour aller à l'essentiel, on rappellera les principales données du dossier (3.1), les choix stratégiques de l'actuel PDG (3.2), les scénarios alternatifs plausibles (3.3), enfin les premiers enseignements qu'il paraît possible de tirer, en termes managériaux, à ce stade d'évolution de cette affaire (3.4).

1.3.1 Brefs rappels des événements

Les développements de l'affaire Danone sont bien connus et on se contentera d'en rappeler les composantes majeures¹² :

12. se reporter aux revues de la presse générale (Le Monde, Le Figaro), spécialisée (Les Échos, La Tribune), notamment depuis le 30 mars 2001 ; cf. aussi le site Internet du groupe <http://www.groupe-danone.fr> ; site qui s'est trouvé, tout le long de la crise, très "décalé" par rapport aux événements.

- annonce le 29 mars 2001, devant le comité de groupe européen, du plan de restructuration de la branche biscuit en Europe, plan prévoyant la suppression, d'ici 2004, de 1816 emplois (dont 570 en France) et la fermeture de six usines (dont 2 en France) ;
- réactions extrêmement vives, tant des salariés concernés et des élus locaux, que des partis politiques composant à la majorité gouvernementale ; lancement d'une campagne visant globalement le groupe, y compris par des appels au boycottage des produits Danone ;
- forte médiatisation de ces événements et des réactions qu'ils suscitent¹³.

Une première constatation s'impose : le plan de restructuration de la branche "biscuit" de Danone n'est pas dû, comme on a pu le constater pour d'autres cas, à une perte rémanente subie par le groupe dans cette activité - situation qui pourrait justifier des mesures de redressement éventuellement drastiques - mais à une "profitabilité" inférieure de cette branche par rapport aux autres. Exprimée en termes de marge opérationnelle, cette profitabilité est de 8% en moyenne pour les "biscuits", contre 11% pour les "produits laitiers frais" et plus de 12% pour les "boissons". Elle serait par ailleurs - avec les réserves liées à la comparaison internationale des structures de coûts dans des sociétés aux comptabilités hétérogènes - sensiblement inférieure à celles des principaux compétiteurs de Danone dans cette branche d'activité. C'est dire que nous sommes dans un contexte d'étalonnage (*benchmarking*), un groupe multi-produits comparant en permanence les performances de chacune de ses activités à la fois aux autres activités sur lesquelles il est présent et aux activités similaires de ses principaux concurrents.

Cette moindre compétitivité en termes de marge opérationnelle justifiait-elle la mise en place d'un plan de modernisation visant à "optimiser l'outil industriel", afin de mieux maîtriser la structure des coûts et, par là, d'améliorer la profitabilité de cette branche ? Cela n'a rien de choquant et c'est la responsabilité du management du groupe d'en prévoir les voies et moyens. Il n'y avait cependant pas urgence et la situation actuelle - 8% de marge opérationnelle contenterait maints industriels - autorisait une adaptation progressive inscrite dans la dynamique de développement de la branche concernée, plutôt qu'un plan global qui, par son aspect massif, ne pouvait qu'entraîner le déclenchement d'une crise sociale.

On a assisté à un début de controverse concernant la nature de ce programme : simples "études préliminaires" ou plan déjà arrêté mais non rendu officiel, à la fois pour éviter le "délit d'entrave" - pour non consultation préalable du comité d'entreprise - et pour en jauger l'opportunité d'annonce compte tenu de la conjoncture politique du pays. Il ne s'agit pas ici de trancher ex-post une controverse qui a pris un tour contentieux. On peut seulement observer que, s'il s'agissait seulement d'esquisses, ces dernières, pour rester dans la métaphore cinématographique, allaient bien au-delà d'un simple synopsis et correspondaient à un script relativement détaillé (nature des sites touchés, nombres d'emplois par site...).

1.3.2 Les choix stratégiques risqués de Frank Riboud

Le management mis en œuvre par l'actuel PDG de Danone diffère sensiblement de celui de son prédécesseur. On peut comprendre que le nouveau président, mis en place par la volonté paternelle sans légitimité patrimoniale, ait eu le souci d'échapper au "syndrome Trigano" et de se faire admettre par la communauté financière. Cela l'a amené, poussé par ailleurs par l'évolution des marchés internationaux, à respecter les règles de G.E quelque peu malmenées par le fondateur de BSN : communication financière plus active, administrateurs indépendants, suppression des limitations des droits de votes et autres "pilules empoisonnées" visant à empêcher la prise de contrôle du groupe...

Cette nouvelle orientation ne constitue que les signaux d'une évolution plus drastique du pilotage de la firme elle-même, véritable révolution visant à faire de la "création de valeur actionnariale" (*Shareholdervalue*) l'alpha et l'omega de la vision stratégique et du management du groupe Danone : prise en compte du coût des fonds propres, limitation des opérations à effet de dilution, priorité donnée à la rentabilité sur la croissance...

13. Y compris de la contre offensive tentée, à partir du 10 avril 2001, par les dirigeants de Danone : entretiens accordés par Frank Riboud (Le Figaro du 10/04, Le Point du 13/04), participation à des débats (J.M. Buisson, DRH de Danone à LCI le 10/04), intervention du PDG au "20 h" de TF1 (fin avril).

Les conséquences en ont été rapidement visibles, notamment le recentrage sur les trois principaux pôles d'activités (produits laitiers frais, eaux, biscuits) par cession totale ou partielle des autres activités (emballage, épicerie bière...). Récemment, le groupe a renoncé à une opération d'envergure - l'achat de Quakers Oats - qui l'aurait placé, d'une manière durable, parmi les acteurs majeurs du secteur.

Les mêmes marchés financiers ont été, à l'évidence, à la base de la pression exercée en faveur d'une restructuration de la branche "biscuit" insuffisamment rentable à leurs yeux. Il est probable, qu'en cas d'échec ou de performances jugées insuffisantes, la même pression s'exercera en faveur de la cession de cette branche.

Le président Frank Riboud s'est ainsi trouvé à la croisée des chemins :

- soit il renonçait au plan de restructuration initialement prévu pour tenir compte du tollé qui a été déclenché et il risquait d'être décrédibilisé vis-à-vis des marchés financiers. Sa situation personnelle en eût été fragilisée ;
- soit il maintenait, pour l'essentiel, le plan initial et cela risque de l'entraîner dans un conflit social à l'issue hasardeuse, compte tenu du faible soutien qu'il peut attendre tant d'une opinion désarçonnée que d'élus en pré-campagne électorale à l'époque du conflit.

D'ores et déjà, les "dégâts collatéraux" ont été considérables: le double projet "économique et social" prôné par Antoine Riboud est apparu totalement passé de mode, a fortiori le concept d'entreprise "citoyenne" qui avait fait un temps florès, un climat durable de défiance s'est installé et risque d'obérer les initiatives qui seraient prises, l'état-major est apparu coupé du reste de l'organisation qu'il était chargé d'animer ; "effet bunker" aggravant ces logiques "top-down" qui sont aux antipodes du management participatif : La GRH et la communication interne en sont sorties déstabilisées ainsi que, plus généralement, les opérations reposant sur l'implication et l'engagement des différents acteurs composant la substance du groupe.

On a pu même craindre que cette dégradation ait *in fine* des conséquences financières :

- d'une part, au niveau des performances des unités concernées : il ne fallait pas s'attendre à des annonces de résultats (*profit warning*) très brillants pour l'année 2001¹⁴ ;
- d'autre part, par une évaluation moins bienveillante des agences de notation, notamment celles qui tenaient compte du comportement "socialement responsable" du groupe.

Ainsi, c'est la pérennité même du groupe Danone qui a été virtuellement posée. En démantelant les défenses, parfois subtiles, qui en assuraient la protection, l'actuel président l'a rendu facilement opéable¹⁵, se condamnant à une course à la performance financière à court terme, étalonnée par celles des branches et firmes les plus profitables du moment et seule susceptible, en favorisant la hausse des cours boursiers, de décourager d'éventuels raiders.

1.3.3 Les scénarios plausibles

Le groupe Danone s'est trouvé, au printemps 2001, dans une situation pour laquelle, selon l'expression d'un commentateur à l'époque, « *tous les scénarios sont possibles* ».

H1 - On peut faire l'hypothèse - qui a été celle de la direction du groupe - que les remous enregistrés se calmeraient et que les protestations diverses n'iraient pas au-delà des "gesticulations" habituelles dans ce genre de rituel. Lors de la troisième phase du programme - commencée la mi-avril 2001 -

14. Les résultats provisoires de la période janvier-avril 2001, donnés à l'occasion de l'AG du 29 mai 2001, ne font pas apparaître de contre-performances, mais ces informations - qui sont instrumentalisées par les différentes parties dans la crise actuelle - doivent être considérées avec circonspection. Les résultats semestriels (publiés le 25/07/01) font apparaître une stagnation de la branche biscuit et des ventes globales en France.

15. Aux différentes mesures prises ces dernières années par l'actuel PDG (ex. : suppression de la limitation des droits de vote instituée par le Pd Antoine Riboud) s'ajoutent les décisions successives des "actionnaires historiques" (Lazard, Agnelli, Worms...) de ne plus considérer leurs participations comme des investissements stratégiques, mais comme de simples placements financiers, c'est-à-dire ouverts à une cession avantageuse.

concernant l'analyse détaillée des mesures envisagées, les partenaires sociaux et, au-delà d'eux les responsables politiques et l'opinion publique, allaient admettre que les mesures envisagées par le groupe pour "accompagner" au plan social le programme de restructuration industrielle étaient conséquentes et significativement supérieures à la moyenne du genre. Danone retrouverait alors son image de firme multinationale française cherchant à allier compétitivité économique et respect des personnes ; cette "*Danone way*" prônée dans la communication corporate.

H2 - Une variante de cette première hypothèse - variante qui a été plutôt celle du gouvernement - est que "l'explication de texte", prévue à l'occasion de cette troisième phase, ne suffisait pas à ramener le calme nécessaire à la mise en œuvre du plan de restructuration et que ce dernier, déjà amendé par rapport aux esquisses initiales¹⁶, le serait encore plus : les inflexions supplémentaires portant probablement plus sur les mesures d'accompagnement que sur les orientations industrielles. À la limite, on pouvait s'attendre à des propositions assurant la totalité de la prise en charge des suppressions d'emploi en utilisant la panoplie des mesures possibles (pré-retraites, création d'emplois de substitution...). En y mettant le prix, une telle solution était envisageable.

H3 - Une hypothèse tout autre était celle d'une crise qui s'emballerait et toucherait la structure même de gouvernance du groupe. Cette situation de crise latente n'aurait pas tellement été liée aux conséquences de l'appel au boycott dont l'impact économique est apparu limité. Elle concernait plutôt l'aptitude du management actuel à gérer une situation de crise inattendue et à définir une stratégie lisible.

En cas de crise aiguë, plusieurs "scénarios catastrophes" pouvaient être envisagés, de la tentation de vendre la branche biscuit - source des problèmes actuels - à une OPA sur le groupe, en passant par le remplacement de l'actuel PDG.

Aller plus en avant dans l'élaboration de tels scénarios ne correspondait pas, ni à l'esprit, ni aux objectifs de la présente étude. En revanche, il semble possible de tirer quelques enseignements des premières étapes du processus observé.

1.3.4 Les premiers enseignements de l'affaire LU - Danone

Un premier groupe d'observations se situe au plus près de ces faits et constitue en quelque sorte "les évidences de l'affaire Danone", telles qu'elles ressortent des informations, décisions et commentaires qui ont fait florès à son sujet.

a - Le *choix tactique* d'annoncer le plan, fin mars, juste après un cap électoral en France, s'est révélé très *malencontreux*, les revers relatifs subis par la majorité gouvernementale entraînant un raidissement de celle-ci, notamment dans sa composante la plus liée aux personnels concernés par les fermetures des deux sites sacrifiés (Calais et Ris-Orangis).

b - La concomitance avec d'autres annonces de projets de fermetures d'unités constituées, notamment concernant la chaîne de magasins britanniques Marks & Spencers, a entraîné un "*effet d'amalgame*", de la part des médias et de l'opinion publique, sans que les distinctions entre les deux situations, très dissemblables, soient relevées.

c - De même, la moindre grande ampleur du plan de restructuration annoncé par rapport aux prévisions initiales (cf. note supra), son étalement dans le temps - jusqu'à 2004 -, ainsi que les moyens relativement considérables prévus pour le mettre en œuvre¹⁷ n'ont pas atténué la vague de protestations tant en interne, qu'en externe.

16. rappelons que le projet initial - document interne qui avait fait l'objet d'une fuite début janvier - prévoyait quelques 3 000 suppressions d'emplois (dont 1 700 en France) et la fermeture d'une dizaine de sites en Europe (dont plusieurs en France). On peut, en conséquence, estimer que ces prévisions initiales ont été réduites de moitié globalement; un effort particulier étant fait pour le territoire national (réduction de près de deux tiers).

17. 1,6 MF ont été annoncés pour le présent plan de restructuration (et provisionnés comme tels). Le nombre prévisionnel d'emplois supprimés étant de 1 570, le coût moyen du plan ressort à 1 MF par poste, ce qui se situe à la limite supérieure des opérations de ce type.

d - Au plan de la *méthode*, la direction du groupe a continué, plus que jamais, à adopter cette approche "top-down", doublée d'une posture "inside vs outside", caractéristique des états-majors en difficulté. Le plan "révélé" fin mars a été préparé dans le plus grand *secret*, dans une atmosphère que nous avons qualifiée de "bunker", en se méfiant tant des observateurs et partenaires externes que d'éventuels insiders malveillants. La direction du groupe a, quelque temps, accrédité la thèse du "complot", ce qui manifeste une forme de paranoïa collective.

e - Au plan du fond du dossier - et avec les réserves d'usage compte tenu de l'information limitée dont nous disposons - la *nécessité d'une telle restructuration* de l'ensemble de la branche n'apparaît toujours pas clairement. Cette branche, non seulement présentait une rentabilité positive, bien que moindre que celles des deux autres grandes branches (eaux minérales et produits laitiers frais), mais c'était celle dont la marge opérationnelle avait le plus progressé durant la période récente¹⁸.

Un objectif d'une *convergence* vers le taux moyen de rentabilité par une amélioration progressive des performances des équipes concernées pouvait - nous semble-t-il - faire l'objet d'un "challenge" proposé aux dites équipes, comme stratégie alternative au plan de restructuration décidé.

f - Au plan, strictement *financier*, de la rentabilité de l'opération envisagée, on peut émettre les mêmes doutes : le coût du programme de restructuration a été estimé - et provisionné - par la direction du groupe à 1600 MF et les économies à venir estimées à 300 à 400 MF par an. Avec les mêmes réserves d'usage que précédemment, plus celles qui s'attachent à la difficulté de mesurer des variables éminemment qualitatives et volatiles, on peut considérer ce programme de "désinvestissement" comme faiblement rentable, à un coût du capital usuel.

Si on prend en compte les effets induits à la fois sur le climat et la motivation interne, et sur l'image et les relations externes - sans parler d'un éventuel effet des appels au boycott - on peut avancer l'hypothèse d'une rentabilité nulle, voire négative. La décision prise serait plus "*destructrice de valeur*" que "*créatrice de valeur*", même au sens strictement financier du terme.

Les *marchés financiers* semblent avoir anticipé cet impact négatif, en réagissant défavorablement¹⁹, considérant dans un premier temps, le plan de réorganisation comme trop timoré et/ou trop coûteux, puis se souciant des conséquences de la crise actuelle sur le développement du groupe et sa rentabilité future.

g - Au plan *managerial*, la direction de Danone se trouve dans une véritable "*impasse stratégique*", prise en tenaille entre la pression des marchés financiers d'une part et celle, conjuguée, des salariés et des pouvoirs publics d'autre part. Comme on l'a rappelé, le jeune PDG du groupe y joue sa crédibilité et son avenir.

h - Enfin, au plan à la fois *managérial, financier et politique*, la partie actuelle se joue largement au niveau des médias et à travers les *représentations* que ces derniers donnent des différents aspects de "l'affaire" - notamment la situation relativement nouvelle d'appel au boycott. Si on voulait un exemple montrant à quel point, dans le domaine des sciences humaines et sociales, la représentation d'un fait constitue un fait en lui-même ; on tient un cas qui constituera, vraisemblablement, un cas d'école.

18. Ainsi les comptes consolidés provisoires de l'exercice 2001 (publiés fin janvier 2002) font apparaître une progression de la marge opérationnelle de la branche biscuits de 7,9% en 1999 à 9% en 2001, réduisant son retard relatif par rapport à la marge moyenne (cette dernière passant de 10,5% à 11,1%)

19. Baisse initiale des cours de l'ordre de 5%, puis attentisme ; remontée progressive au fur et à mesure que "l'affaire" se calmait.

2. Au-delà du cas Danone : gouvernance, stratégie et management

Il paraît possible, sur la base de l'analyse de ce cas, de tirer quelques enseignements sur quelques questions plus générales concernant la gouvernance, la stratégie et le management des grandes firmes contemporaines, dont le groupe Danone, au-delà de sa singularité, illustre le mode de fonctionnement. Nous évoquerons, dans un premier point, des questions de GE (2.1), puis élargirons notre propos à des questions relevant de l'analyse des stratégies (2.2) et, plus généralement du management, entendu à la fois comme pratique sociale et comme objet scientifique (2.3).

2.1 Sur les modèles de gouvernance d'entreprise

Nous avons montré ci-dessus que la direction actuelle du groupe Danone a opéré une mutation incontestable vers un management stratégique fondé sur les principes de la *corporate governance*. On a rappelé que ce groupe, sous l'impulsion de son nouveau PDG, avait en quelques années (1997-2000) adopté les principes de GE recommandés par les fonds d'investissements internationaux et mis en place des outils de management stratégique congruents avec la problématique de création de valeur au profit de l'actionnaire (*shareholder value*).

L'impasse stratégique dans laquelle s'est trouvée la direction du groupe appelle, au-delà du cas spécifique de Danone, une réflexion plus large sur la généralisation du modèle anglo-saxon de GE, à l'ensemble de l'économie contemporaine.

a - Pour la plupart des analystes, la cause est entendue : le modèle de GE fondé sur la *théorie de l'agence* et prônant le primat absolu de l'actionnaire est appelé à se généraliser au fur et à mesure de la mondialisation de l'économie et de sa *financiarisation* reflétée par le rôle croissant des marchés financiers et, en leur sein, des acteurs majeurs que constituent les fonds d'investissements de divers types.

Les entreprises qui veulent jouer dans l'arène mondiale, en clair les multinationales constituant les différents oligopoles sectoriels de l'économie contemporaine, doivent, si elles ne bénéficient plus de la protection directe ou indirecte des pouvoirs publics de leurs pays d'origine, accepter d'être régulées par les marchés financiers.

Les tentatives pour échapper aux lois d'airain de ces derniers sont sous optimales et peuvent aboutir à de graves distorsions.

b - Le modèle *sociétal* qui sous-tend ce mode de fonctionnement, appelé - un peu rapidement - *paradigme webérien*, prône l'individualisme, la liberté et la responsabilité. En termes économiques, sa traduction contemporaine est la généralisation d'une *économie de transactions*, à l'intérieur comme à l'extérieur des firmes, elles-mêmes considérées comme des "nœuds de contrats".

Les managers, dans un contexte d'hyper-compétition et sous la surveillance des gérants des fonds d'investissement, eux-mêmes en concurrence, sont en permanence soumis à des processus d'étalonnages (*benchmarking*) qui les amènent à remodeler en permanence leurs portefeuilles d'activités et les chaînes de valeur qui leur sont associées, pour satisfaire aux exigences de création de valeur au profit de leurs actionnaires. Cela appelle un système extrêmement fluide et réactif tant au niveau des marchés des biens et services que des marchés des capitaux et, *last but not least*, du marché de l'emploi.

Ce dernier n'est pas spécifique, offreurs et demandeurs ajustant en permanence leurs propositions et décisions en fonction de la conjoncture du moment. Les entreprises font évoluer fréquemment leurs effectifs à leurs plans de charge ; les salariés sont invités à négocier individuellement leur offre de travail, à valoriser leur "employabilité" et à préparer eux-mêmes leurs retraites en confiant leur épargne salariale à des fonds de pensions, lesquels se montreront exigeants envers les entreprises dans lesquelles elles investissent, "bouclant" ainsi le nouveau régime de l'économie dominante que l'on a pu qualifier de "*capitalisme patrimonial*" (M. Aglietta).

c - Les *critiques* qu'appellent ce modèle de base et sa généralisation au niveau mondial sont de natures diverses.

Certaines tiennent à *la nature et à la diversité des systèmes socio-économiques*. De nombreuses études ont été consacrées à ce thème²⁰ ; elles mettent l'accent sur la contingence des situations de chaque pays en fonction de son histoire spécifique, de son degré de développement économique, de ses choix institutionnels, de ses pratiques sociales, de ses références culturelles...

On connaît par exemple, dans le cas de la France, la place importante que continue à jouer la relation à l'État, autour duquel s'est forgée la Nation, l'importance qui en résulte des règles juridiques s'imposant à tous et bien éloignées du pragmatisme anglo-saxon. On sait aussi que l'attachement à la pérennité de l'emploi et à la localisation dans une région, voire un espace plus spécifié (bassin d'emploi) rendent le marché de l'emploi bien moins flexible que celui du modèle américain.

Ces constats valent évidemment pour un pays à une période de son histoire et ne sauraient être considérés comme figés. On observe des évolutions qui peuvent être considérées comme rapides, voire drastiques, selon l'échelle de temps considérée²¹. Il reste que - c'est le cas de la France actuelle - ces évolutions sont ressenties douloureusement par les sociétés nationales concernées et sont source de résistances, oppositions et appels à de contre-modèles.

Car nul ne peut démontrer, sauf à adopter a priori une position doctrinale, qu'un alignement, à plus ou moins brève échéance, sur un régime de capitalisme mondialisé, fondé sur un individualisme patrimonial et régulé par les seuls marchés financiers, constitue une situation idéale vers laquelle chaque pays doit tendre.

D'autres critiques, en effet, peuvent être adressées aux caractéristiques mêmes du *fonctionnement des marchés financiers* (cf. Orléan, 1999). Quelques points forts en ressortent :

- les marchés financiers sont plus que d'autres soumis à des comportements mimétiques, sources d'instabilité, comme l'ont montrée les crises récentes (notamment celle des valeurs TMT) ;
- les comportements des acteurs (analystes, prescripteurs et opérateurs) sur ces marchés les amènent par une posture de *benchmarking* poussée à l'extrême, à privilégier des situations conjoncturelles et des performances immédiates par rapport à un référentiel à plus long terme²².

Ces constats amènent à considérer avec précautions une régulation exclusivement financière des stratégies des grandes firmes.

2.2 Sur l'analyse stratégique de la firme

Le programme de recherche étant en cours de développement, nous nous contenterons de quelques observations d'étape.

2.2.1 Le poids des contraintes sectorielles et la flexibilité des stratégies

Les industries alimentaires, bien qu'elles mêmes très diverses, présentent des spécificités qui ont été brièvement rappelées dans le cas étudié : subordination par rapport à l'appareil de distribution, contraintes anciennes liées au caractère pondéral, nouvelles liées à la sécurité alimentaire... Les SP se présentent souvent sous forme de circuits courts de production que l'on ne peut facilement décomposer par segments, comme on peut le faire par exemple pour le textile ou l'automobile. L'externalisation d'une partie de la chaîne de valeur n'en est pas facilitée.

20. Parmi une littérature abondante, signalons, pour la France, le numéro précurseur de la REF (1994) et l'ouvrage de G. Charreaux (1997). Au plan international, plusieurs revues sont dédiées au thème, dont, en langue française, la nouvelle revue *Gouvernance*, éditée par le Centre d'études en gouvernance de l'université d'Ottawa (Canada), 1^{er} numéro, printemps 2000. www.gouvernance.qc.ca

21. Ainsi l'évolution de la corporate governance en Allemagne en une décennie met à mal le "modèle rhénan" décrit par Michel Albert. La crise dans laquelle le Japon se débat depuis plusieurs années a des effets comparables.

22. Cette accusation de "court termisme" est rejetée par maints chercheurs en finance, pour lesquels le marché est, par hypothèse, "long termiste". Il l'est en théorie - la valeur d'une action représentant la somme actualisée à l'infini de ses profits futurs - mais pas dans les faits, compte tenu des comportements ci-dessus rappelés, (notamment le rôle obsessionnel des *profit warning*). Nous citerons à cet égard la réaction du vice-président du Nasdaq à l'hypothèse de faire coter son institution (à l'instar de la Deutsche Börse et des projets d'Euronext) : « *Nous n'avons aucune intention de nous introduire sur le marché boursier... Les besoins en capitaux pour investir sont considérables. Ces investissements sont difficilement compatibles avec des exigences de rendement à court terme des actionnaires.* » (Entretien avec A. Berkeley, Le Monde 06/02/01.)

Dans l'ensemble, on peut avancer que le poids des contraintes sectorielles est de nature à rendre moins flexibles les stratégies des FMN alimentaires, en diminuant les degrés de liberté auxquels ces dernières peuvent prétendre en matière de configurations organisationnelles de leurs SPj. Ce qui explique des arbitrages plus fréquents sur le portefeuille d'activités lui-même, arbitrages rendus au demeurant plus aisés par les coûts d'entrée-sortie relativement moindres par rapport à ceux d'autres secteurs industriels.

La situation est cependant variable, entre sous-secteurs, voire d'une firme à l'autre. Une grande différence existe, par exemple, entre Danone et une autre FMN comme Coca Cola qui peut se contenter de contrôler les deux extrémités de la chaîne de valeur (la production du concentré et la gestion de la marque) et externaliser toutes les autres opérations (notamment l'embouteillage et la logistique). Nul doute que, chaque fois que cela sera possible, les FMN concernées s'engageront dans cette voie dont la seule limite est celle de la fiabilité des SPj ainsi largement externalisés (cf les récents soucis de Coca Cola en la matière).

2.2.2 L'interdépendance "réel-financier", "dedans-dehors", "réaction-proaction" et la complémentarité des stratégies

Malgré son caractère nécessairement limité, le cas étudié permet de faire litière d'un certain nombre de lieux communs qui font florès dans la littérature sur le management de la firme.

Le premier est devenu banal à relever et l'on peut s'étonner de la persistance des hypothèses reposant, implicitement ou explicitement, sur la "neutralité" de la finance et des choix financiers vis-à-vis des stratégies. Pour ne prendre qu'un exemple, il est clair que le rôle joué par les émissions d'actions a été essentiel dans le financement des acquisitions d'Antoine Riboud et a permis, au prix d'une dilution considérable, d'assurer la croissance du groupe BSN. En sens inverse, les efforts de Frank Riboud recherchant des effets de relation pèsent, à l'évidence, sur les choix stratégiques actuels de Danone.

Le second concerne les frontières de la firme, le "dedans-dehors" - pour reprendre les intitulés proposés par P. Besson (1997). Notre problématique fait clairement apparaître que le périmètre des activités ne se confond pas avec celui des systèmes de production qui leur correspondent, ni avec le périmètre patrimonial. Même au niveau des SP, la gestion "interne" de l'organisation est très liée à celle "externe" des relations, surtout dans les configurations de type alliances et réseaux.

Le troisième est plus récent et oppose les stratégies réactives (ou adaptatives) à celles proactives (ou anticipatrices). Il est, pour partie, lié au couple précédent : la stratégie réactive traduisant l'adaptation de l'organisation ("dedans") à l'environnement ("dehors") ; à l'opposé la stratégie proactive exprimant l'action volontariste de l'acteur sur son environnement. Ces deux conceptions, desquelles se déduisent respectivement les approches portésiennes d'une part et "ressources-compétences based" d'autre part (B.Wernefeld, 1984 ; C.K. Prahalad & G. Hamel, 1990 ; D. Teece & alii, 1997...), opposent effectivement deux visions du management stratégique et nous avons pu y souscrire (F. Palpacuer, 1996 ; R. Pérez, 1998). L'étude du cas Danone nous conduit cependant à nuancer cette dichotomie : la stratégie de ce groupe est, pour l'essentiel, adaptative par rapport aux contraintes concurrentielles et actionnariales qui pèsent sur elle, d'autre part elle est pro-active à partir des ressources et des compétences dont le groupe dispose et qu'il s'efforce de développer.

2.2.3 Valeur actionnariale, valeur partenariale, compatibilité des stratégies

Le fait que le groupe Danone ait connu une mutation de son mode de gouvernance est indéniable, de même que l'incidence de ce changement sur les choix stratégiques opérés ces dernières années. Pour faire bref, la "vision stratégique" d'Antoine Riboud était de constituer, à marches forcées, un groupe européen alimentaire multiproduits : les objectifs de croissance étaient par là prioritaires, ramenant au second plan tant la satisfaction des actionnaires (*shareholders*), que celles des autres "parties prenantes" (*stakeholders*), notamment les salariés - malgré le discours sur "le double projet" qu'il conviendrait de relativiser.

Bien différente, la "vision stratégique" de Franck Riboud est d'assurer le maintien d'un groupe mondialisé, tant au niveau de son portefeuille d'activités, que de ses systèmes de production ou encore de ses actifs et de leurs financements. La prise en compte de la création de valeur pour l'actionnaire (*shareholdervalue*) devient dès lors vitale, au même titre que la prise en compte des dynamiques concurrentielles. Inévitablement, cette double priorité accordée aux clients (via la grande distribution) et à l'actionnaire, laisse peu de place aux autres "parties prenantes" (fournisseurs, salariés, états et régions...).

Ces deux visions stratégiques sont-elles incompatibles ? Comment s'est effectué exactement le partage de la valeur créée par le groupe en longue période ? Pour répondre à ces questions, il convient de procéder à une investigation approfondie - prévue dans la prochaine phase du présent programme - avec une méthodologie appropriée (cf. G. Charreaux et Ph. Desbrières, 1998 ; S. Pariente, 1997 ; Ch. Hoarau & alii, 1999).

C'est dire que ces quelques réflexions, plutôt qu'une conclusion, appellent à continuer, à élargir et à intensifier notre programme de recherche. Ce dernier ne pourra que trouver bénéfice des commentaires et discussions que suscitera la présente communication.

2.3 Sur le management comme pratique sociale et comme objet scientifique

Cette dernière série de commentaires élargit la réflexion au management, considéré à la fois comme pratique sociale et comme objet scientifique. Après un rappel portant sur la spécificité de l'activité de management (2.3.1), on mettra l'accent sur le rôle des instruments de pilotage (2.3.2) et les formes dominantes de management des grands groupes (2.3.3).

2.3.1 Sur la spécificité de l'activité de management

La spécificité de l'activité du manager par rapport à celle de l'ingénieur tient à la nature même du terrain d'action, une organisation finalisée ici, un ensemble d'objets techniques là. Cette différence de nature rend inopérante, voire dangereuse, une transposition dans le domaine du management des organisations des postures et des méthodes d'action pourtant éprouvées dans le domaine de l'ingénierie des systèmes techniques.

Une part essentielle d'un plan de restructuration industrielle se situe dans le mode d'élaboration. Ce type de plan, conçu tout entier au sein des états-majors, avec une contribution des cadres intermédiaires strictement encadrée par des procédures de confidentialité type "secret défense", est bien à l'image de ces approches stratégiques dites "hiérarchiques descendantes" chères à la plupart des cadres supérieurs, nostalgiques de Taylor et Fayol.

Dans cette culture managériale, on restructure une organisation comme on construit un pont ou un barrage: compte tenu des objectifs recherchés et des moyens alloués, on établit un plan, puis on le met en œuvre. Il y a peu de place pour l'incertitude et celle-ci, si elle provient des acteurs concernés est, dans le meilleur cas un facteur de facilitation, dans le pire un facteur de blocage. Il appartient aux responsables locaux et aux DRH respectifs de contribuer à "faire passer" un programme qui, par hypothèse, a été conçu d'une manière optimale et correspond donc à la seule stratégie possible (*the "one best way"*).

Une telle démarche de management, apparemment rationnelle, peut être discutée, tant les hypothèses explicites ou implicites sur lesquelles elle repose sont elles-mêmes discutables.

La différence majeure qui sépare un projet relevant du management, comme l'amélioration de la compétitivité d'une activité au sein d'une firme, par rapport à un projet relevant des sciences de l'ingénieur comme ceux, pris en exemple, de la construction d'un pont ou d'un barrage, ne se situe pas seulement en termes de complexité - certains ouvrages d'art, à l'image de certaines montres de collection, peuvent être très "compliqués" - mais elle tient à la substance même concernée par les différents projets. Dans un processus de gestion les "objets" des décisions de gestion sont en même temps des "sujets", acteurs internes ou externes à l'organisation, parties prenantes, porteurs d'enjeux spécifiques (*stakeholders*). Ces enjeux interagissent avec ceux des managers dans un processus dynamique dont il serait vain de prévoir tous les enchaînements.

Interaction dynamique, mais aussi réflexivité entre représentation d'une réalité et construction de cette réalité. Cette réflexivité a été bien relevée au niveau des marchés financiers, tant par les théoriciens (A.Orlean) que les praticiens (G. Soros). Elle s'observe en maints domaines de l'économie et du management, particulièrement sensibles à des "prévisions auto réalisatrices". Ainsi, en représentant telle activité avec un problème majeur, on crée, en toutes hypothèses, un problème réel quelles que soient la nature et l'intensité du problème initial. Ces effets peuvent être croisés, la représentation que chacun des acteurs a des représentations des autres influençant sa propre décision: ainsi l'une des raisons avancées en faveur d'une restructuration ample et rapide du secteur "biscuit" de Danone réside dans les projets réels ou supposés de ses principaux concurrents (Nabisco, United Biscuit) dans le même domaine.

Comme cette réflexivité entre l'objet et sa représentation, se double par ailleurs d'une irréversibilité quasiment insurmontable - l'histoire bégaie, se répète mais ne revient pas en arrière - tout processus de management dans une organisation est quelque part une histoire singulière que l'on ne peut réduire, sauf à la mutiler, dans une modélisation et a fortiori dans un scénario pré établi et administré de "haut en bas" (*top down*).

Ainsi, qui peut avancer que les décisions de restructuration portant suppression de milliers d'emplois entraîneront une augmentation automatique des taux de marge, comme si les composantes de ces taux, notamment la productivité des salariés, étaient des éléments mesurables, stables, insensibles aux événements qui les concernent au premier chef? On a beaucoup parlé des "coûts externes" de telles opérations pour la collectivité nationale, notamment les organismes sociaux qui les supportent et pour les bassins d'emplois concernés. A-t-on mesuré seulement leur coût effectif, au plan interne de la gestion de l'organisation, leurs "coûts cachés" (cf. travaux de l'ISEOR, notamment H. Savall & V. Zardet, 1987) ou tout simplement reportés, à une autre période, à un autre centre d'imputation comptable ?

Ces plans de restructuration considèrent toujours les ressources humaines, dans la vieille conception qu'ont eue les économistes du "facteur travail", régi par les lois d'airain de la productivité apparente et élément d'un coût de revient à compresser au maximum. Ces conceptions restent, pour un part, valables, notamment dans les industries de biens de grande consommation, à main-d'œuvre peu qualifiée, comme le sont encore trop souvent les industries agro-alimentaires.

Mais cette vision du 19^e siècle est de moins en moins valide de nos jours, les facteurs de compétitivité portant de plus en plus sur les savoirs et les compétences, lesquels se trouvent au sein même des organisations, quelquefois de manière tacite. Ce constat s'impose pour les industries dites de "haute technologie" dont les avantages compétitifs sont portés par le potentiel humain de l'entreprise et les capacités d'innovation qu'il exprime. Il devient de plus en plus prégnant pour les industries dites "traditionnelles", y compris dans le domaine agro-alimentaire.

Cette compétitivité est ainsi portée par l'apprentissage collectif, par la culture de l'organisation, par le lien social... autant d'éléments, qui ont fait l'objet de maintes études consacrées notamment au "management de la connaissance" (*Knowledge Management*), à son implication en termes de compétitivité et aux conditions de sa mise en œuvre (R.M. Grant, 1996 ; J.P. Liebeskind, 1996 ; A.D. Chandler & al., 1998...). L'un de ces facteurs de performances, et non le moindre, réside dans la *confiance* entre le principal dirigeant et l'ensemble de ses collaborateurs.

2.3.2 Sur les instruments du management

Au-delà de la financiarisation excessive de l'activité managériale, on peut mettre en cause l'excès de "*pilotage par les instruments*" auquel on assiste dans la plupart des grands groupes multinationaux. La vie quotidienne des équipes de direction, du *top management* aux s.b.u. (*strategic business units*) pourtant plus proches du terrain, est, plus que jamais, constituée de rapports à rendre et/ou à analyser. Ces rapports sont eux-mêmes de plus en plus chargés en statistiques, diagrammes et graphiques (grâce au développement des sources d'information et de la banalisation de l'informatique-bureautique). Cette tendance facilite les pratiques de benchmarking permanent et rétrécit l'horizon temporel du décideur.

Nous avons la conviction que cette orientation va à l'encontre du management, car elle tend à supplanter ce dernier au lieu de simplement l'aider dans ses décisions. Une telle situation a été bien étudiée en informatique à propos des systèmes experts et tous les spécialistes le savent : un système expert dans une activité donnée - ex. : l'aide au diagnostic médical - ne peut remplacer la dite activité - ici le diagnostic porté par le médecin.

En matière de management des grandes firmes cotées - et l'affaire Danone l'illustre bien - nous ne sommes pas loin de cette *gestion déléguée aux instruments*.

Les marchés évaluant en permanence les performances de ces grandes firmes, ces dernières sont amenées, d'un *profit warning trimestriel* à un autre, à intérioriser le même système d'étalement en leur sein, puis au sein des différentes activités concernées.

Par essence, les performances évaluées par les marchés financiers sont dématérialisées et se ramènent à des indicateurs de base qui permettent de dresser des "cartes de compétitivité" aisées à construire et à interpréter²³.

Ainsi, depuis des années, la communication financière du groupe Danone est centrée sur deux indicateurs clés : le *taux de croissance organique* (à périmètre et taux de change constants) et le *taux de marge opérationnelle* ; indicateurs dont on suit l'évolution diachronique et synchronique.

La pratique de l'étalement quasi-permanent sur la base d'indicateurs de performances dématérialisés incite à un pilotage quasi-automatique.

La pression est en effet très forte : pour les gestionnaires de fonds d'investissements d'arbitrer entre les valeurs composites que représentent les actions des différents groupes cotés, pour le top management d'un groupe, d'arbitrer entre les différentes branches composant son portefeuille d'activités ; pour les responsables d'une branche, d'arbitrer entre les différentes unités la composant.

Les conséquences de ces tentatives successives sont redoutables :

- d'un côté, les analystes financiers ont une évidente capacité de prescription au premier niveau et d'influence sur le second ;
- de l'autre, les ingénieurs voient leur savoir-faire sollicité au troisième niveau (reengineering) et éventuellement au second (recentrage) ;
- entre les deux logiques du financier et de l'ingénieur, la place d'un management volontariste est ténue.

2.3.3 Sur le management de la compétitivité dans les groupes

Les deux séries d'observations précédentes - sur la transposition des approches des sciences de l'ingénieur et sur la financiarisation entraînant un pilotage par des indicateurs de performances généraux et dématérialisés - se rejoignent pour dessiner un *management de la compétitivité dans les groupes, coupé des réalités organisationnelles, humaines, culturelles et sociales*, c'est-à-dire de la substance même dont ces grandes firmes sont composées.

On pourra penser que cette conclusion est hâtive et partielle, la plupart des groupes, notamment Danone, disposant d'une direction des ressources humaines située à un niveau élevé de la hiérarchie²⁴ et prônant une politique active dans le domaine²⁵. Mais ce positionnement d'organigramme et cette communication "corporate" ne sont pas, le plus souvent, corroborés par l'analyse, au cas par cas, des processus de décision relevant du management stratégique.

23. Sur la tendance de beaucoup de managers et de cabinets-conseils, voire de professeurs de management, de (trop) utiliser des typologies 2 x 2, on connaît la critique - féroce mais juste - de Mintzberg.

24. Le DRH relève en général directement du PDG ou d'un DG de branche. Chez BSN, puis Danone, il a toujours eu le rang d'un DG fonctionnel, rendant compte au PDG.

25. Ainsi le site internet du groupe Danone consacre une section dédiée au thème *la responsabilité sociale au cœur de l'entreprise* avec deux citations en exergue :

- l'une du P-DG, Frank Riboud : « J'ai la conviction que les entreprises qui réussiront dans le siècle qui s'ouvre sont celles qui, comme la nôtre, sont animées par des valeurs fortes et placent l'homme au cœur de leur démarche. »

- l'autre du DG-RH J.R. Buisson : « Les valeurs du groupe doivent s'incarner dans le management quotidien comme dans les relations avec l'environnement externe à l'entreprise. »

Dans la quasi-totalité des cas que nous avons étudiés²⁶, le processus décisionnel est quasiment immuable :

1 - après un constat, réel ou supposé - c'est-à-dire une *représentation*²⁷ - d'une insuffisante compétitivité, globalement du groupe i, en son sein de l'activité ij, et au sein de celle-ci de l'unité ijk, une *décision* de "remontée en compétitivité" est prise ;

2 - l'*objectif* assigné est de se situer, à un horizon T à un niveau de compétitivité "satisfaisant"; c'est-à-dire avec des indicateurs de performances (ex. : le X des taux de croissance organique et le Y des taux de marge opérationnelle) égaux - et si possible supérieurs - à ceux des concurrents²⁸ ;

3 - le *contenu* de la décision stratégique, selon le niveau considéré - le groupe, la branche, l'unité - peut porter sur une reconfiguration au sein du groupe i du portefeuille d'activités ij (ex. : recentrage sur les plus compétitives), sur une reconfiguration au sein d'une activité ij des unités ijk constituant sa chaîne de valeur (ex. : externalisation de certaines d'entre elles); enfin par une reconfiguration des unités ijk elles-mêmes (par des mesures allant de la modernisation avec d'importants investissements à la fermeture pure et simple). On se retrouve alors dans une logique d'action familière aux sciences de l'ingénieur ;

4 - le vecteur central de la stratégie de "remontée en compétitivité" est constitué, le plus souvent, par la "*productivité apparente du travail*", concept bien connu du monde des économistes et qui est très usité, tant dans le mode des ingénieurs qui peuvent l'exprimer en unités non monétaires (n unités d'output par employé), que dans le monde des financiers qui peuvent, à peu de frais, donner une coloration techniciste à leurs analyses. Nous avons été surpris, à plusieurs reprises, du "diktat" de cet opérateur, alors qu'il ne constitue - comme on le sait²⁹ - qu'une composante, parmi d'autres, des indicateurs de performance.

5 - les *taux de productivité* s'exprimant, par construction, par un rapport entre un flux d'output caractéristique de l'activité considérée (ici la tonne de biscuit, là le nombre de cols embouteillés...) rapporté à un effectif de salariés, son calcul est apparemment simple, même si se posent parfois quelques problèmes d'homogénéisation de l'un et l'autre des termes composant ce ratio. Au-delà de son mode de calcul, l'utilisation hégémonique d'un tel indicateur de performances amène à penser qu'il suffit de déflater son dénominateur - i.e. l'effectif des salariés - pour *accroître automatiquement les taux de productivité* et, à travers eux, la profitabilité, puis la rentabilité.

Qu'un tel raisonnement soit simpliste et maintes fois démenti par les faits ne change pas grand chose à sa puissance apparente. On peut même avancer l'idée qu'il tire une bonne part de sa puissance de sa simplicité. Puisque la baisse du nombre d'emplois déclenche le cycle productivité-profitabilité-rentabilité, annonçons un plan de restructuration comportant une baisse

26. D'une mission de médiation sociale dans le cadre du plan machine-outils en 1981, à l'étude de la restructuration de Perrier par Nestlé ces dernières années (R. Pérez, 1998).

27. Cette représentation peut être obtenue en interne par les services de l'entreprise, ou fournie via une prestation de consultants - pour lesquels ce type de prestations constitue une part essentielle de leur activité. Elle peut être l'objet d'une appréciation externe, notamment - et de plus en plus - celle des analystes financiers. Ainsi, dans le cas de Danone ici étudié, un analyste influent écrivait il y a plusieurs mois : « Dans sa branche biscuits, le groupe Danone détruit de la valeur depuis plusieurs années. »

28. Plus exactement aux indicateurs de performance que les concurrents devraient présenter à l'horizon T compte tenu des décisions stratégiques que eux-mêmes ont pris ou sont susceptibles de prendre en connaissant ou en supputant nos propres décisions. On retrouve une situation familière à la théorie des jeux.

29. Pour aller à l'essentiel, on peut rappeler les principaux enchaînements entre ces indicateurs :

- les taux de marges, exprimant la "profitabilité" d'une activité dépendent des taux de productivité du travail, mais également des variables de prix (des produits et des différents entrants), des relations reliant entre elles les différentes activités (produits liés), ainsi que des modes d'imputation de dépenses engageant l'avenir (investissements corporels et incorporels). Cela devient vite plus complexe qu'il n'y paraît ;
- le taux de rentabilité d'un capital investi en fonds propres dans une activité - si tant est que l'on puisse l'isoler - dépend quant à lui de la profitabilité de la dite activité (cf. supra), des taux de rotation du capital total investi, de sa structure de financement et des coûts des ressources financières, ainsi que de variables institutionnelles comme la fiscalité.

"Toutes choses égales par ailleurs", on peut exprimer une relation de cause à effet entre l'augmentation de la productivité du travail et celle de la rentabilité du capital propre investi. CQFD.

significative de l'effectif salarié, les marchés financiers et les analystes qui donnent le ton apprécieront positivement. On sait qu'une telle posture, fréquente dans le mode anglo-saxon, est plus délicate dans un contexte comme celui de la France (effet Michelin) et ne peut être considérée comme une panacée.

En revanche, dans tous les cas étudiés, il apparaît bien que le niveau de l'emploi ne se situe pas comme une priorité, mais comme une variable d'ajustement. C'est à partir d'un plan de réorganisation industrielle considéré comme optimal que le montant des maintiens-transformations-suppressions d'emplois est envisagé. Certes, une itération est souvent opérée, notamment quand les conséquences du dit plan paraissent trop difficiles à supporter, mais nous sommes alors dans un processus classique d'optimisation sous contraintes, le pouvoir syndical et ses relais politiques jouant le rôle classique de "contraintes semi-flexibles" dont la négociation est l'affaire des DRH concernés.

Ainsi, s'expriment, à de très rares exceptions près, les stratégies de "remontée en compétitivité" dont les affaires Lu-Danone aujourd'hui, comme Perrier-Nestlé ou Michelin hier ne sont que des illustrations, certes emblématiques, mais presque banales.

Elles sont l'expression d'un mode de management, apparemment rationnel mais en fait lui-même simpliste pour ne pas dire archaïque, tant il fait l'impasse sur des avancées pourtant multiples et significatives concernant une prise en compte active du potentiel humain de l'organisation comme source de compétitivité et pas seulement comme facteur de coût³⁰.

Conclusion

L'affaire LU-Danone, encore en évolution, nous paraît, à l'instar des tragédies grecques, triplement problématique :

- elle l'est certainement pour les salariés concernés qui ont vu pour certains un monde de travail s'écrouler et leur utilité sociale réduite à un montant d'indemnisations ;
- elle l'est probablement pour la direction du groupe - et notamment son PDG - qui a dû se demander pourquoi une telle ampleur de réactions pour un dossier "classique" ;
- elle devrait l'être pour un mode de management que l'on souhaiterait définitivement "passé de mode", eu égard à la fois aux exigences nouvelles de nos sociétés et aux progrès que les connaissances permettent d'espérer.

Au-delà de cette affaire circonstanciée, l'étude du groupe permet de mieux comprendre les enjeux actuels du management dans une économie mondialisée.

30. Nous renvoyons le lecteur à l'ensemble du courant dit des "*dynamic capabilities*" développé notamment par D.J. Teece & al. (1997) dans la tradition schumpetérienne et dans lequel nous nous situons (R. Pérez, 1998). Cf. également les nombreux travaux sur les apprentissages organisationnels, le management de la connaissance, le rôle du lien social, de la culture, de la confiance...