

Organisation, stratégie et éthique



MASTER CGAO FC

Pierre GARAUDEL

Année 2025-2026

Brochures de cas

Liste des cas

- CAS DECATHLON (cas introductif) : **Le plan d'Intersport pour doubler Decathlon** ([Le Figaro, 29/04/2023](#)) + **Decathlon - Intersport, duel au sommet** (Aujourd'hui en France, 10/09/2023) + **Saga : l'histoire de la marque Decathlon** ([E-marketing, 25/10/2023](#)) + **Decathlon : les secrets de fabrication de la marque préférée des Français** ([L'Express, 03/12/2023](#)) + **Decathlon fait sa révolution pour devenir une marque mondiale** ([Les Echos, 13/03/2024](#)) + **Nous voulons accroître la désirabilité de la marque Decathlon** ([Les Echos, 13/03/2024](#)) + **Decathlon se mue en marque de sport pour conquérir le monde** ([Le Figaro, 13/03/2024](#)) + **Barbara Martin Coppola « Nous sommes un équipementier »** ([L'Équipe, 14/06/2024](#))

Partie 1 : GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

- CAS FONDS ACTIVISTES (& gouvernance): **Les activistes investissent l'Europe** ([Le Figaro, 03/01/2018](#)) + **Les activistes devenus incontournables lors des opérations de fusion** ([Les Echos, 10/12/2015](#)) + **Pfizer-Honeywell : la chasse au gros est ouverte** ([Le Monde, 11/10/2017](#)) + **L'activisme actionnarial en France : développements récents** ([Capital Finance, 02/05/2017](#)) + **Eloge des investisseurs activistes** ([Les Echos, 19/07/2017](#)) + **Les activistes à l'offensive** ([Le Journal des finances, 09/09/2017](#)) + **Face aux activistes, la logique du one size fits all ne peut exister** ([Capital Finance, 10/07/2017](#)) + **Les groupes européens cherchent la riposte aux fonds activistes** ([Reuters économique, 24/08/2017](#)) + **Les activistes repartent à l'offensive dans les fusions européennes** ([Les Echos, 02/01/2018](#)) + **Europe : l'activisme gagne du terrain** ([Capital Finance, 10/07/2017](#))

- CAS DANONE (& gouvernance): **Danone : pourquoi Franck Riboud se recentre** ([Le Figaro, 13/10/1997](#)) + **En cédant ses biscuits, Danone se concentre sur deux métiers** ([La Croix, 04/07/2007](#)) + **Avec WhiteWave, Danone devient leader mondial du bio** ([La Croix, 08/14/2016](#)) + **La transition s'accélère chez Danone** ([Les Echos, 18/10/2017](#)) + **Danone, pionnier de l'entreprise à mission** ([Usine Nouvelle, 25/06/2020](#)) + **L'étau se resserre autour du patron de Danone** ([Le Monde, 13/02/2021](#)) + **Des fonds activistes chahutent la direction de Danone** ([La Croix, 19/02/2021](#)) + **Danone : les ferments de l'éviction de Faber** ([Le Monde, 16/03/2021](#)) + **Danone s'apprête à tourner la page Riboud** ([Le Figaro, 30/07/2021](#))

Partie 2 : DIAGNOSTIC DE L'ENVIRONNEMENT ET ANALYSE ECONOMIQUE DU SECTEUR

- CAS INTEL (& analyse économique du secteur) : **Comment Intel a perdu son leadership dans la fabrication de processeurs** ([Les Echos, 29/07/2020](#)) + **Intel signe le deuxième acte de son offensive dans la fonderie de puces** ([L'Usine Nouvelle, 12/10/2022](#)) + **Comment Intel veut reprendre sa couronne dans l'industrie des puces** ([Les Echos, 19/06/2023](#)) + **Le double virage stratégique de Pat Gelsinger est bien engagé** ([Les Echos, 18/12/2023](#)) + **Le match pour faire la loi dans les puces** ([Les Echos, 26/03/2024](#)) + **Semi-conducteurs : Intel dans le creux de la vague** ([La Tribune, 11/09/2024](#)) + **Puces : Intel, un monument en péril dans la Silicon Valley** ([Les Echos, 22/09/2024](#)) + **Intel « outside »** ([Le Monde, 24/09/2024](#)) + **Puces : les rivaux historiques Intel et AMD s'allient pour défendre leur royaume dans les PC** ([Les Echos, 16/10/2024](#)) + **Des concurrents sur la fonderie et la conception** ([Investir-Le Journal des finances, 16/11/2024](#)) + **Intel avance à marche forcée pour rattraper son retard technologique sur ses rivaux** ([Investir-Le Journal des finances, 16/11/2024](#)) + **Pat Gelsinger lâche les rênes d'un Intel en pleine tempête** ([Le Figaro, 03/12/2024](#))

CAS DECATHLON

Le plan d'Intersport pour doubler Decathlon

Le Figaro, samedi 29 avril 2023

Le numéro deux du sport en France vient d'obtenir la reprise des magasins Go Sport à la barre du tribunal. Un réseau complémentaire au sien qui lui permet de s'implanter en région parisienne.

DISTRIBUTION Le malheur des uns fait le bonheur des autres. Les déboires de Michel Ohayon, repreneur de Camaïeu, Gap ou Go Sport, ont conduit cette dernière enseigne au dépôt de bilan. C'est Intersport, numéro deux du secteur derrière Decathlon, qui vient d'emporter la mise.

« Suivant l'avis unanime du parquet, des créanciers et des salariés », le tribunal de commerce de Grenoble a privilégié ce vendredi l'offre de ce groupement composé d'indépendants à celle du britannique Fraser's. « Intersport a proposé la meilleure offre, tant pour la sauvegarde de l'emploi que pour le prix d'acquisition », justifie le tribunal. Le distributeur s'est engagé à reprendre 72 magasins Go Sport sur 81, correspondant à 1 478 salariés, soit 90 % des emplois de Go Sport. Intersport déboursa 35 millions d'euros pour reprendre l'enseigne, quand son concurrent britannique, désireux de s'implanter en France, n'en proposait que 10 millions.

Pour la coopérative constituée de 300 entrepreneurs, qui avait déjà tenté de racheter Go Sport il y a trois ans, cette décision est une double victoire. Si Fraser's l'avait emporté, Intersport aurait fait face à un nouveau concurrent en France, probablement beaucoup plus agressif que Go Sport, en mal d'investissement depuis de nombreuses années.

Mais l'enseigne met surtout en avant la dimension « offensive » de son projet de reprise, qui lui permet de viser la première place sur le marché français du sport, pour l'instant trustée par Decathlon. Intersport s'arroge aujourd'hui 25 % de part de marché, quand le numéro un caracole à 34 %. « Nous voulons être leader, explique Jacky Rihouet, le président d'Intersport. Nous visons 5 milliards de chiffre d'affaires en 2025 quand Decathlon en fait 4,4 milliards. »

Intersport densifie grâce à Go Sport son réseau de magasins. Le Petit Poucet du sport est en effet « peu présent là où nous sommes forts, et fort là où nous ne sommes pas, à l'instar de la région parisienne, explique Jacky Rihouet. Cette absence en région parisienne et dans les grands centres commerciaux était très pénalisante. Nous nous privions de 12 millions de consommateurs. » Les grandes marques, comme Adidas ou Nike, accordent par ailleurs de l'importance à ce que les enseignes qui les commercialisent soient présentes à Paris. Intersport aura ainsi accès à de nouveaux produits.

Dans la perspective des Jeux olympiques de 2024, les magasins parisiens, et notamment celui des Halles, seront d'ailleurs convertis en priorité.

Au total, une cinquantaine de magasins Go Sport sur 72 passeront sous la bannière d'Intersport en 2024. « Ils bénéficieront de la force du rouleau compresseur Intersport, de nos budgets communication et d'un investissement de 140 millions d'euros sur cinq ans de nature à les relancer », explique le président du groupement.

Les adhérents repreneurs des magasins parisiens seront aidés par le groupement pour payer leurs loyers, particulièrement élevés. C'est l'un des freins historiques au développement d'Intersport en région parisienne. Il en sera de même à Bordeaux, Lyon ou Nantes. « Aboutir à cette solution a mis du temps, mais nous avons pensé qu'être présent en région parisienne était suffisamment stratégique pour que chacun contribue », explique le dirigeant.

Des magasins Go Sport pour les sports d'extérieur

À court terme, la mission ne sera pas facile. Les magasins Go Sport ont pâti de sous-investissement ces dernières années. Surtout, la marchandise manque dans les magasins. « Nous prenons les clés des magasins dès mardi. Il faudra voir où en est l'état des stocks. Il y aura un trimestre délicat, au cours duquel il faudra écouler les vieux stocks et en introduire de nouveaux. Nous allons retravailler les carnets de commandes. Nous visons la rentrée scolaire », explique Jacky Rihouet. Dans la distribution de sport, les achats se font sept mois à l'avance.

Intersport conservera la marque Go Sport. Loin de l'abandonner, il souhaite en faire son enseigne dédiée aux sports d'extérieur, une tendance montante. Le distributeur évalue la taille de ce marché en pleine expansion, à 4 milliards d'euros. 75 magasins Go Sport seront rapidement ouverts, pour un potentiel qu'Intersport évalue à 250. À la montagne, ces magasins seront consacrés à la randonnée, la marche nordique, le camping, le ski, le vélo ou encore le trail, « une discipline qui pousse ». Jacky Rihouet déplore que Decathlon ait à ce jour préempté ce marché de la randonnée et du camping. Sur les côtes, Go Sport offrira une offre

centrée sur les sports d'eau : canoë, paddle, et toujours vélo, running ou trail. À lui tout seul, Go Sport réaliserait en 2030 600 millions d'euros de chiffres d'affaires, plus qu'aujourd'hui (400 millions d'euros).

En grande forme (+ 16 % de croissance en 2022) dans un marché du sport qui se porte bien, Intersport continuera par ailleurs à ouvrir des magasins sous sa propre enseigne au même rythme que ces dernières années, à savoir vingt par an.

Decathlon n'est pas effrayé par les ambitions de son concurrent indépendant. Le distributeur nordiste juge de son côté son maillage de magasins suffisant. Il mise sur la singularité de son offre constituée de 70 % à 80 % de marques propres (Quechua, Kipsta...) pour faire la différence. L'année dernière, Decathlon n'a pas non plus démerité : ses ventes ont crû de 12 %. « *Notre vrai concurrent c'est la sédentarité et les écrans*, estime Bastien Grandgeorge, le directeur de Decathlon en France. *La concurrence nous oblige à être ancré sur nos éléments de singularité.* »

Marie Bartnik,

Decathlon - Intersport, duel au sommet

Grâce au rachat des magasins Go Sport, le groupement coopératif Intersport veut détrôner le champion du secteur en France qui, de son côté, se réorganise.

Le combat à trois s'est terminé au printemps dernier, quand Go Sport, en grosse difficulté financière depuis plusieurs années, a jeté l'éponge pour finir par être aspiré avec ses 72 magasins, moyennant 35 millions d'euros, par le réseau Intersport. Le podium du marché du sport met désormais aux prises le leader incontesté Decathlon - et ses 4,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires en France - avec Intersport, qui pèse, lui, 3,3 milliards d'euros. Mais la marche pour parvenir à détrôner Decathlon - qui détient 34 % du marché, contre 25 % pour son concurrent - est encore haute. Trop haute ?

L'intégration des magasins Go Sport dans l'escarcelle d'Intersport peut-elle modifier le rapport de force ? Cette coopérative, très offensive en matière de prix, notamment en cette rentrée scolaire marquée du sceau de l'inflation, peut-elle tailler des croupières à son rival ? « Nous voulons être leader de la distribution d'articles de sport et de lifestyle », a clamé au printemps dernier Jacky Rihouet, son président, qui a repoussé toutes nos sollicitations.

« Ils ne mangent pas sur le même territoire »

« En interne, Decathlon a très peur », confirme Sébastien Chauvin. Pour preuve, le délégué syndical CFDT au sein de l'enseigne cite la récente campagne publicitaire de rentrée où deux survêtements Adidas et Puma - deux références très présentes à Intersport - étaient mis en avant « et non pas un pantalon de la marque maison Domyos. Une première très mal vécue ». Directeur général d'Altavia ShopperMind, un laboratoire d'observation des tendances, Jean-Marc Megnin s'attend lui aussi à quelques frictions entre les deux mastodontes, d'autant que Decathlon, a selon lui, « atteint un plafond en France ».

« L'écart devrait se resserrer, pronostique-t-il. L'effet boost avec l'apport de Go Sport devrait apporter un gain supplémentaire de 650 millions d'euros de chiffres d'affaires dès 2024. Ça devrait frotter fort. » Une concurrence entre les deux réseaux qu'Hélène Janicaud, directrice du pôle mode chez Kantar World Panel, relativise. Estimant qu'ils « ne mangent pas sur le même territoire », elle entrevoit plutôt une cohabitation.

« Ils se partagent le marché de manière assez nette. Intersport, même si c'est une enseigne de sport, est le premier vendeur de vêtements et de chaussures en France et il a très bien réussi son positionnement sur le créneau lifestyle, les vêtements du quotidien (chaussures, sweat). »

Une réussite basée aussi sur un programme fidélité novateur qui consiste à récompenser le consommateur pour la fréquence de ses visites et non pas pour le montant de ses achats. À l'opposé, Decathlon, selon notre experte, a « une empreinte beaucoup plus sportive. On s'y équipe pour aller faire du sport ».

L'avantage francilien d'Intersport

En intégrant dès 2024 une cinquantaine de magasins Go Sport, principalement installés en région parisienne et dans les centres urbains, le groupement dirigé par le PDG Jacky Rihouet va surtout pouvoir étoffer son maillage territorial. « Au-delà de son modèle économique basé sur de grosses promotions sur des marques nationales et internationales, c'est aussi une des enseignes qui comptent le plus de magasins en France, insiste Hélène Janicaud. Elle est donc accessible en termes de prix mais aussi géographiquement. »

Malgré le gigantisme d'Intersport, la spécialiste de la mode n'hésite pas à en parler comme d'une « enseigne de proximité » avec 660 magasins dans l'Hexagone, soit près du double de Decathlon (325). Au cabinet Kantar, on estime que ces opportunités en région parisienne pourraient plus constituer « une menace pour les enseignes qui sont positionnées sur du prêt-à-porter hommes comme Celio que pour Decathlon ». « Les parts de marché en Île-de-France d'Intersport pourraient doubler », envisage Hélène Janicaud. Alors, ces deux géants vont-ils continuer à cohabiter pacifiquement ? « Ils font grossir le marché sans, pour le moment, se prendre de parts de marché », estime Virgile Caillet, délégué général à l'Union Sport et Cycle qui regroupe les acteurs de « la filière ».

« Il y aura une bataille entre les deux le jour où Intersport décidera de se positionner sur le sport », ajoute Hélène Janicaud. Une perspective qui pourrait bien arriver dans le domaine des sports d'extérieur, le camping et la randonnée, voire le cycle. Des marchés sur lesquels Decathlon règne pour le moment en maître.

Changement de cap pour le leader

Decathlon, qui a refusé de s'exprimer dans nos colonnes, n'a en tout cas pas attendu que son rival renforce son réseau pour revoir sa stratégie de fond en comble. Sous la houlette de sa nouvelle directrice générale, Barbara Martin Coppola, arrivée dans le Nord au début de l'année 2022, l'enseigne amorce une révolution, quitte à faire grincer les dents en interne, notamment auprès des plus anciens collaborateurs. La dirigeante passée par Ikea et Google a mis un grand coup de balai dans le catalogue pléthorique de marques propres (une cinquantaine) où un sport correspondait à une marque (Artengo pour les raquettes, Fouganza pour le cheval, etc.).

À l'issue de la cure d'amaigrissement et d'une réorganisation des équipes en conséquence, il n'en restera que douze centrées sur des grandes thématiques (sports collectifs, mobilités douces, randonnée). Une (r)évolution qui risque de « modifier l'ADN » de l'entreprise, redoute un cadre qui a requis l'anonymat, alors que la stratégie de l'enseigne a toujours été de « rendre le sport accessible au plus grand nombre ». « Decathlon ne veut pas être une marque de retail sport (vente au détail) mais un champion de l'industrie du sport, comme Nike et Adidas... », ajoute-t-il.

Un changement de cap - également numérique, avec une volonté de muscler les ventes sur Internet - que la nouvelle dirigeante devra parvenir à imposer dans un groupe pourtant déjà tourné vers la conquête du monde avec une présence dans 72 pays. Une récente enquête interne intitulée « Enquête collaborateurs gagnants » a révélé un taux d'adhésion de 20 % à la nouvelle stratégie, contre 80 % auparavant.

David Charpentier, Aujourd'hui en France, dimanche 10 septembre 2023

Saga : l'histoire de la marque Decathlon

Le premier magasin Décathlon voit le jour à Lille en 1976. Fondée par Michel Leclercq, un cousin germain de la famille Mulliez, l'enseigne proposait initialement des articles de sport dans dix disciplines, d'où son nom. Elle est à l'origine des marques comme Tribord, Quechua, Inesis, etc.

Décathlon est un distributeur d'articles sportifs détenu majoritairement par la famille Mulliez. Son fondateur, Michel Leclercq et ses héritiers détiennent près de 40% de l'entreprise. Considéré au départ comme un distributeur, Décathlon devient aujourd'hui une véritable marque. Au-delà de la commercialisation d'articles de sport, l'enseigne propose d'autres services comme la location, la réparation de matériel, le conseil, etc. Comptant plus de 325 magasins en France, l'entreprise a collaboré avec les plus grands du sport de haut niveau à l'instar de Teddy Riner et Gaël Monfils.

Décathlon : un début mouvementé

L'histoire de Décathlon commence par un voyage de Michel Leclercq aux États-Unis. Ce dernier remarque les magasins de grande taille destinés exclusivement aux sports. Il constate que le concept est encore inexistant en Europe.

À l'époque, Michel travaillait chez Auchan, l'entreprise de son cousin. Le monde de la grande distribution n'a plus de secret pour lui. Il souhaite répliquer le modèle Auchan au sport. Dès son retour, Michel et six autres collègues passionnés de Sport décident de lancer leur magasin à Lille, le fief d'Auchan.

Ainsi, il quitte l'entreprise familiale à 35 ans pour fonder sa propre entreprise. Avec ses acolytes, ils souhaitent mettre en pratique un concept : « vendre des articles de sport à un prix compétitif ».

Le premier magasin, ouvert en 1976, rencontre immédiatement le succès. Néanmoins, les prix pratiqués ne sont pas du goût des fournisseurs, Adidas en premier. Seulement un mois après son ouverture, les rayons commencent à se vider. Aucun fournisseur ne souhaite approvisionner le magasin.

Pour contourner ce problème, les approvisionneurs se font passer pour des présidents de clubs pour acheter chez les fournisseurs. En parallèle, Décathlon décide de porter plainte contre Adidas et d'autres marques pour refus de vente.

L'entreprise trouve une solution avec les vélos. Elle décide de prendre des vélos artisanaux et y appose son logo. Constatant le succès de cette politique, Décathlon décide de fabriquer d'autres modèles, cette fois-ci dans une véritable usine.

Dès l'hiver de l'année 1977, les rayons commencent à se remplir puisque l'enseigne obtient gain de cause dans l'affaire l'opposant à ses fournisseurs. Dès le début des années 80, Décathlon peut enfin commencer son développement en ouvrant des magasins sur l'ensemble du territoire.

Décathlon rencontre le succès grâce au vélo

Chez Décathlon, le vélo fait partie de son histoire et lui a permis de conquérir le marché du sport. Au départ, la marque était contrainte de fabriquer son propre vélo à cause des fournisseurs qui rechignent à l'approvisionnement. C'est ainsi que le premier modèle est né dans les années 70. Ce modèle artisanal représente le premier produit ayant porté les couleurs de la marque.

Quarante ans plus tard, l'enseigne est devenue le premier distributeur de vélos en France. La politique reste la même, vendre les produits à un prix abordable. Le prix des vélos ne dépasse pas les 300 euros. Les vélos sont désormais développés sous la marque B'twin dont le plus grand magasin se trouve à Lille. 130 modèles y sont exposés.

Décathlon : plus de 80 marques développées

L'aventure a commencé par les vélos siglés dans les années 80. Décathlon a ensuite étendu son activité à tous les sports pour devenir un véritable équipementier sportif. Actuellement, l'enseigne recense 80 marques, une par discipline. Orao est dédié au kitesurf, Tribord à la voile, Quechua à la randonnée, Kalenji pour les amateurs de course, Nabaiki pour la natation, etc. Il s'agit du plus grand pôle de design derrière l'automobile.

D'après les estimations, ces marques pèsent 70% sur le chiffre d'affaires du distributeur. Ce chiffre fait grincer les dents des fournisseurs. Certains estiment qu'ils sont utilisés comme un faire-valoir des propres produits de Décathlon. D'autres se demandent si l'enseigne est réellement un distributeur ou un concurrent. Néanmoins, des marques plus puissantes s'accommodent à cette réalité.

Des marques qui s'apparentent à de véritables PME

Contrairement aux idées reçues, les 80 marques de Décathlon n'évoluent pas à son siège à Villeneuve-d'Ascq. Chacune d'entre elles possède leur propre siège, leur équipe R&D et ses chefs de produit.

Ainsi, la plupart des marques ont choisi des sièges éloignés de la maison mère. Tribord, par exemple, se trouve à Hendaye sur la côte atlantique. De son côté, Quechua a élu domicile dans la ville de Sallanches. Caperlan se situe en Gironde. Néanmoins, certaines marques comme Kipsta et Domyos ont préféré demeurer dans le Nord.

Une marque pour chaque discipline

Décathlon n'a jamais caché son objectif de proposer une marque dans chaque discipline sportive. Cette politique s'inscrit dans la philosophie du groupe de proposer des articles à un prix moins cher. En commercialisant ses propres produits, l'enseigne demeure compétitive puisqu'elle contrôle la chaîne de valeur. Pour les experts, le distributeur est devenu le Zara du sport.

Décathlon ne rechigne pas à développer ses propres marques en raison de la concurrence d'Amazon. L'enseigne est consciente que le géant américain est imbattable dans la diversité des offres et la livraison. Vendre d'autres marques ne suffit plus, l'enseigne souhaite se différencier. Pour cela, elle s'est muée en équipementier.

En dehors de la France, Décathlon adopte même une politique extrême. Les marques étrangères sont peu représentées aux profits des marques propres. Ce pari risqué a marché puisque l'enseigne a amorcé son internationalisation dès 1986.

Dans les années 90, Décathlon investit les pays européens. À partir des années 2000, la marque part à la conquête de l'Asie. Présente dans plus de 40 pays, elle réalise deux tiers de son chiffre d'affaires à l'étranger. Notons que la Chine est même devenue le deuxième marché de l'enseigne.

Une crédibilité et légitimité auprès des disciplines moins populaires

Pour Décathlon, assurer une présence dans des disciplines moins populaires est devenu une spécialisation. Prenons l'exemple d'Aptonia, une marque dédiée au triathlon. Cette dernière propose les équipements complets pour pratiquer cette discipline : sacs à dos, combinaisons, produits nutritifs, etc.

Pourtant, le triathlon recense seulement 160 000 pratiquants en France. Cette présence renforce la crédibilité de Décathlon dans le domaine du sport. La marque a compris qu'il était difficile de rivaliser avec Adidas et Nike dans une discipline comme le football ou le basket, elle a préféré séduire les sportifs dans d'autres disciplines.

Développer ses propres marques n'est pas toujours un pari réussi. Go Sport, une autre enseigne sportive en a payé les frais. Elle peine à suivre ses concurrents, dont Décathlon sur le marché. De son côté, Sport 2000, le distributeur sportif allemand préfère commercialiser exclusivement de grandes marques.

L'innovation au coeur de son succès

Pour accompagner ses marques dans le domaine de l'innovation, l'enseigne a mis en place le « SportsLab ». Le laboratoire existe depuis vingt ans et se trouve dans son siège à Villeneuve-d'Ascq.

Consacré à la recherche et développement, le laboratoire emploie une cinquantaine de chercheurs dans des domaines comme la science sensorielle, la biomécanique, etc. Les ingénieurs travaillent dans un local de plus de 1500 m² pour tester les futurs produits.

Les secrets de la réussite chez Décathlon

Après plus de 40 ans d'existence, Décathlon est restée pendant des années l'enseigne préférée des Français. Au-delà de ses prix défiant toute concurrence, la marque doit sa réussite à d'autres facteurs.

La diversité des produits proposés fait la force de l'enseigne. Les consommateurs y trouvent des produits à la fois ludiques et innovants. Près de 100 000 références sont en vente chez Décathlon, certaines en magasin et d'autres en ligne. Ce chiffre inclut les références de la marketplace. Par ailleurs, près de 500 marques internationales sont représentées ainsi que 80 marques propres. L'enseigne ne ménage pas son effort dans le service client. Dans les magasins, les vendeurs sont de véritables passionnés et amateurs de sport. Les consommateurs se trouvent ainsi entre de bonnes mains avec un vendeur qui maîtrise son

sujet. D'ailleurs, plusieurs athlètes de haut niveau travaillent pour l'entreprise lorsqu'ils ne participent pas à une compétition internationale. Développer ses propres marques permet également à Decathlon de dégager une marge plus importante. En effet, distribuer sa propre marque offre la possibilité de proposer les produits à un prix inférieur à celui des concurrents. L'innovation se trouve au coeur de l'enseigne. Son centre de recherche et développement « Corporate Decathlon » dépose des brevets régulièrement. Les produits sont directement testés par des clients sélectionnés.

E-marketing, mercredi 25 octobre 2023

Decathlon : les secrets de fabrication de la marque préférée des Français

L'enseigne nordiste est devenue l'un des leaders mondiaux de la distribution d'articles de sport grâce à sa capacité d'innovation. Elle entend désormais concurrencer Nike et Adidas en misant sur le sport de haut niveau et le sportswear.

Champion de l'innovation, entreprise modèle, marque préférée des Français... Le leader mondial de la distribution d'articles de sport Decathlon cartonne et ne compte pas s'arrêter en si bon chemin. Dans son viseur, les mastodontes Nike et Adidas. L'Express explore cette réussite exemplaire sous toutes ses coutures dans une série d'articles.

L'immense hangar, bardé de caméras et de capteurs, est grand ouvert sur le parking attendant. Un coureur capable de terminer un marathon en moins de trois heures - quand le temps moyen se situe autour de quatre heures et trente minutes - enchaîne les allers-retours, pendant qu'un ingénieur observe la séance en récoltant moult données. Au sol, une plaque en fer permet de mesurer l'impact du sportif lorsqu'il marche dessus. L'objectif du jour : tester des chaussures de *running* de différentes marques et noter, à l'aide d'un questionnaire précis, les sensations du participant. Dans la salle contiguë, une dizaine de petits scanners fixés sur des pieds de tailles variables sont disposés en cercle. En moins de deux minutes, ce concentré de technologie est capable de reproduire en 3D, sur un écran d'ordinateur, la morphologie d'un athlète se tenant au centre, pour déterminer quel sera le produit le plus adapté à son corps.

Quelques mètres plus loin, on pénètre dans un laboratoire muni de quatre "chambres thermiques", dans lesquelles des scientifiques évaluent la résistance des vêtements à des températures extrêmes, allant de - 40 à + 45 degrés. A l'intérieur de l'une d'elles, un mannequin en mouvement, qui peut produire de la transpiration et de la chaleur à travers 168 pores, est vêtu d'une doudoune, tandis qu'une machine simule des bourrasques et du froid. Ces expériences sont menées quasi quotidiennement par une équipe d'une cinquantaine d'ingénieurs au sein du Sportslab de Decathlon. Le laboratoire d'analyse du corps humain est niché depuis 2021 au B'Twin Village, un gigantesque complexe de 85 000 mètres carrés, situé en périphérie de Lille, où cohabitent, pêle-mêle, un magasin dédié spécifiquement à la mobilité, des salles de sport, un restaurant, une usine d'assemblage de vélos, une maison de santé, des terrains de padel et de badminton, des pistes pour tester les produits...

Le B'Twin Village est la vitrine de Decathlon. Les 800 000 clients annuels y côtoient plus de 1 500 collaborateurs. La plupart d'entre eux travaillent dans un vaste *open space* accessible via une porte discrète, à deux pas de l'entrée du magasin. Les employés se déplacent à vélo, en trottinette ou même en skate, estampillés Decathlon bien sûr. Au sol, un marquage délimite les allées pour éviter les télescopages. On s'y dit bonjour poing contre poing. "Avant le Covid, tout le monde se faisait la bise", se rappelle Edyta Molmy, la directrice de la communication du Sportslab. A l'heure du déjeuner, certains "décathloniens" ou "coéquipiers", comme ils se nomment entre eux, se retrouvent au cours de CrossFit ou de danse. La pratique est plus qu'encouragée. Dans les couloirs et les bureaux, les produits phares de l'enseigne trônent en évidence. Manière de rappeler à tout le monde que Decathlon est aujourd'hui l'un des leaders mondiaux de la distribution d'articles de sport.

Une créativité sans limite

En 2022, l'entreprise française, détenue par la famille de Michel Leclercq, l'ex-président fondateur, la famille Mulliez - Auchan, Boulanger... - et les salariés, a dépassé la barre des 15 milliards d'euros de chiffre d'affaires - dont 4,7 milliards d'euros rien qu'en France -, soit 2,5 fois plus qu'en 2005. Une progression fulgurante au sein d'un marché évalué à 535 milliards d'euros l'an dernier. Derrière, seul Intersport - 13,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2022 - semble en mesure de faire jeu égal avec le distributeur nordiste. "Les deux enseignes sont totalement complémentaires", affirme Bernard Joannin, président du club de football d'Amiens et propriétaire de 45 magasins Intersport en France, qui n'hésite pas à tirer son chapeau à son concurrent. "En tant que citoyen Français, je suis fier qu'une entreprise comme Decathlon figure, avec Intersport, parmi les champions internationaux du secteur. Ce sont de très grands professionnels, qui m'ont inspiré." Decathlon s'appuie sur un maillage de magasins en propre très développé - 1 751 dans le monde, dont 325 en France. "C'est l'enseigne qui donne accès au sport à toutes les bourses et qui permet aux sportifs occasionnels de trouver des produits d'une qualité suffisante pour pratiquer leur activité à des prix très compétitifs", résume Guy-Noël Chatelin, associé chez EY-Parthenon. Le conseil avisé en plus. Sur la veste de chaque vendeur, on peut lire son prénom, mais aussi ses deux sports favoris et son niveau dans chaque discipline. "Cela renforce le degré de confiance que les clients peuvent avoir dans l'enseigne", note le consultant.

Outre des prix ultraconcurrentiels, Decathlon parvient également à se démarquer grâce à sa créativité. Depuis sa naissance en 1976, l'enseigne a petit à petit installé ses propres produits au sein de ses magasins, réduisant la présence de la concurrence au strict minimum. "Le groupe a su créer des marques très fortes qui ne sont pas considérées comme des sous-marques. Il n'y a pas beaucoup de distributeurs qui ont réussi à faire la même chose", salue Frank Rosenthal, expert de la distribution.

Tente Quechua 2 Seconds, masque de plongée intégral Easybreath, vélo B'Twin, cage de football nomade The Kage... On ne compte plus les produits originaux développés par Decathlon qui sont entrés dans le quotidien des Français. Et au-delà. A l'international, les nouveautés cartonnent aussi. Pour les mettre au point, l'entreprise dispose de 15 centres de conception, dont 10 en France, implantés au plus près des disciplines. A Hendaye, le Water Sports Center et ses 275 salariés imaginent les produits d'eau du futur, avec, chaque année, une dizaine de brevets déposés et 10 000 prototypes développés. Au pied du mont Blanc, un autre centre, inauguré en 2014, est spécialisé, lui, dans la randonnée, le trekking ou encore l'alpinisme. A l'étranger, des sites sont dédiés au cricket en Inde, au padel en Espagne ou au ping-pong et au badminton en Chine.

Le virage électrique de Decathlon

Dans le vélo, Decathlon a changé de braquet grâce aux modèles à assistance électrique. Sa marque historique B'Twin a su pivoter et s'adapter à ce marché il y a quelques années. "Nous avons revu notre vision de la mobilité. Notre objectif est de donner le pouvoir de vivre sans voiture. Et le vélo électrique permet cette transition", affirme Herman Van Beveren, directeur international de B'Twin. Un virage que l'entreprise a toutefois mis du temps à négocier. "C'est un très bon acteur dans le vélo, mais il a fait une erreur dans le passé : ne pas avoir sauté immédiatement dans le train en marche de l'électrique. On peut les comprendre, il y avait une ambivalence. Il y a dix ans, ce mode de déplacement était connoté : on le croyait réservé aux personnes âgées ou en situation de handicap. Certains estimaient que l'assistance ne permettait pas de faire du sport. Les mentalités ont évolué depuis", raconte Arthur Deleval, cofondateur de E2 Drives. Depuis 2020, cette start-up belge équipe le nouveau vélo électrique LD 920 E de la gamme B'Twin avec son moteur unique, capable d'adapter automatiquement la vitesse. Plus besoin de dérailleur. Ce modèle est depuis quelques mois assemblé au sein de l'usine du B'Twin Village, où sont produits 100 000 vélos haut de gamme par an. Une vingtaine de mécaniciens travaillent sur la ligne spécifique d'assemblage dédiée à cette innovation. "Cela demande deux fois plus de temps qu'un vélo classique", indique Nicolas Lepoutre, le directeur de l'usine, fort d'une expérience de quinze ans dans l'automobile.

L'an dernier, la marque préférée des Français - et cela depuis de nombreuses années - s'est classée deuxième du palmarès Great Place To Work des sociétés où il fait bon travailler. A l'intérieur comme à l'extérieur, Decathlon a la cote. Mais pas encore assez pour assurer tranquillement le renouvellement de son effectif. "Nous avons des difficultés pour embaucher des vendeurs et des techniciens dans les ateliers de réparation", reconnaît Jean-Cyril Fin, directeur du B'Twin Village. Face à cette pénurie de recrues, qui frappe l'ensemble du secteur, Decathlon - 103 000 collaborateurs dans le monde - mise sur la mobilité interne et met en avant son éventail de plus de 400 métiers. S'il n'est pas rare de tomber sur un salarié ayant vingt-cinq ou trente ans de bouteille, l'ancienneté moyenne dans l'entreprise tourne autour de sept ans. Tous ou presque ont débuté comme stagiaire, alternant ou vendeur dans un magasin.

Il existe d'ailleurs une légende décathlonienne, relayée jusque dans les plus hautes sphères du gouvernement : un vendeur peut devenir directeur en l'espace de quelques années, ou même de quelques mois. Kamel Medjabra, responsable de la marque employeur, relativise : "Certes, l'un de nos alternants est passé directement responsable de magasin. Mais le temps pour gravir les échelons est propre à chaque personne." Les syndicats, eux, s'inquiètent davantage de la rotation importante des troupes au niveau supérieur. "Je ne connais pas d'entreprise modèle avec un taux de renouvellement de 25 % chez les cadres. La communication est bien rodée, et l'image positive parce que nous avons de bons produits et de super vendeurs. Mais il y a un problème plus profond de management", pointe Sébastien Chauvin, de la CFDT. Le drame du 11 octobre dernier a ravivé ce ressentiment : un intérimaire a perdu la vie en déchargeant une livraison au magasin de la Madeleine à Paris, malgré les alertes des employés sur des dysfonctionnements. L'enquête interne est toujours en cours.

Moins de marques, plus de sport

L'époque des carrières rectilignes chez Decathlon semble en tout cas révolue, si l'on en juge par le tournant majeur opéré à la direction générale. En 2022, Barbara Martin Coppola, lauréate du prix des personnalités de L'Express dans la catégorie Transformation, a pris la tête de la maison. Michel Aballea, son prédécesseur, était entré comme chef de rayon. De même qu'Yves Claude avant lui. Pour la première fois de son histoire, l'entreprise n'est dirigée ni par un homme ni par un collaborateur issu du sérail Decathlon. Dès son arrivée, cette Franco-Espagnole, passée par Ikea, Samsung et Google, a affiché la couleur : le groupe doit rivaliser demain avec des mastodontes comme Nike - 44 milliards d'euros de chiffre d'affaires - ou Adidas - 21 milliards. A l'en croire, les leviers d'action sont nombreux. "Peu d'entreprises ont une chaîne de valeur aussi intégrée que celle de Decathlon. Il y a des opportunités multiples pour pouvoir, justement, la moderniser. La transformation numérique s'avérera essentielle. Par exemple, les algorithmes que l'on peut produire vont permettre de décupler nos capacités logistiques et ainsi améliorer grandement l'expérience client", explique la dirigeante.

Pour plus de lisibilité, Decathlon s'apprête aussi à réduire son portefeuille de marques, qui devrait passer de plus de 70 à une dizaine. "Nous avons un vrai savoir-faire, notamment sur les sports de montagne, poursuit Barbara Martin Coppola. En

réunissant sous une seule bannière tous nos produits dans ce domaine, notre expertise sera beaucoup mieux identifiée par les clients." Mais le grand virage que cette bourlingueuse de 47 ans - déjà neuf pays et trois continents à son actif professionnel - veut faire prendre à l'enseigne est d'un autre ordre, presque existentiel : "Nous ne voulons plus être perçus comme une marque de *retail*, mais comme une marque de sport..."

Objectif sportswear

Le défi n'est pas mince. Pour espérer rattraper Adidas, puis Nike, le groupe français doit d'abord s'affirmer comme une griffe de sportswear à part entière, de celles qu'on porte indifféremment au stade ou en ville. A Marcq-en-Baroeul, c'est au centre mondial du textile de sa marque Domyos que l'offensive s'organise. Les vêtements de demain y sont pensés, prototypés, éprouvés. Comme au B'Twin Village, les clients côtoient les employés, tandis qu'un club de sport accueille plusieurs milliers de licenciés. Dans le coeur du réacteur, des ingénieurs, designers, couturiers et chefs de produit défilent devant un long tableau où sont accrochés les échantillons des 1 250 composants disponibles, première étape dans le développement d'une veste ou d'un pantalon.

Chacun a ses vertus : protection contre la pluie, le froid, le vent... Au sous-sol, 13 ingénieurs ont à leur disposition 3 000 mètres carrés de laboratoire pour expérimenter les différents matériaux. Cette équipe dirige aussi les huit autres laboratoires basés à l'étranger et la trentaine de sites partenaires. On y mesure l'imperméabilité, la résistance ou encore la capacité de séchage d'un vêtement grâce à des machines spécifiques. Une "enceinte climatique", semblable à un four professionnel, est par exemple capable de vieillir du tissu et de simuler en quelques heures plusieurs années d'usage. Dans une autre pièce, une douche géante de 5 mètres de haut reproduit le rendu d'une pluie tropicale. Plus de 2 000 tests sont pratiqués ici chaque année. A l'échelle mondiale, toutes entités confondues, ils se comptent en centaines de milliers.

Le sport de haut niveau en ligne de mire

Le sport de haut niveau est l'autre terrain sur lequel Decathlon veut affronter ses puissants rivaux. Sa marque Kiprun a ainsi développé, en collaboration avec le géant de l'industrie chimique Arkema, la KD900X, une chaussure de *running* dotée d'une plaque en carbone d'un prix largement inférieur à ceux de la concurrence. "Nous sommes convaincus que la stratégie de Decathlon est la bonne, à savoir offrir des équipements à tous les sportifs, ceux du dimanche comme les athlètes. Construire des partenariats avec des leaders en matériaux tel Arkema va leur permettre de franchir ce saut de performance qui leur permettra d'atteindre leurs objectifs de croissance", avance Karen Loyer, directrice de la recherche au niveau mondial pour les polyamides chez le chimiste. Là encore, les intentions sont ambitieuses. "Nous voulons intégrer le top 5 des marques de *running* dans le monde, et équiper, au départ de chaque course, 10 % des pieds", détaille Anthony Dulieu, responsable de Kiprun.

En vue des Jeux olympiques, Decathlon a aussi créé une équipe de 33 sportifs émérites, dirigée par le recordman du monde du 50 kilomètres marche Yohann Diniz et composée, entre autres vedettes, du judoka Teddy Riner et du champion olympique d'escrime Romain Cannone. Chaque athlète sera bien sûr habillé aux couleurs de Decathlon. Mais certains d'entre eux travaillent étroitement avec le Sportslab de Lille et les équipes de développement pour cocréer leurs futurs équipements. "Tout le monde se surpasse afin de mettre au point le produit le plus performant possible, aussi bien pour le haut niveau que pour un usage intermédiaire ou débutant", explique Yohann Diniz. A l'avenir, si elle veut briller au firmament du sport, l'enseigne devra y mettre les moyens. "Se battre contre Intersport et contre Nike, ce n'est pas la même gageure. Decathlon a un potentiel de développement incontestable, mais il va falloir que les investissements suivent", juge l'expert Frank Rosenthal.

Le sponsoring pourrait être l'une des clefs. Le français a signé un partenariat avec la NBA, la ligue de basket américaine, en 2021. L'an dernier, il a donné son nom au stade Pierre-Mauroy de Lille, devenu la Decathlon Arena, contre un chèque de 1,2 million d'euros par an. Le distributeur a aussi secoué le monde du tennis en nouant une collaboration entre sa marque Artengo, toute en sobriété, et le tennisman Gaël Monfils, un showman des courts. Le dernier coup d'éclat date de fin novembre : Decathlon est devenu, pour cinq ans, le sponsor principal de la plus grosse équipe française de cyclisme, AG2R la Mondiale. La suite? Pourquoi ne pas habiller des équipes professionnelles de football avec un maillot Kipsta, à la manière de Puma, Nike ou Adidas? Après tout, elles jouent déjà avec un ballon de la marque sur les pelouses de Ligue 1 et de Ligue 2. Avec les nouvelles ambitions du nordiste, le match pour la couronne mondiale est relancé.

Thibault Marotte, L'Express, dimanche 3 décembre 2023

Decathlon fait sa révolution pour devenir une marque mondiale

Les Echos, mercredi 13 mars 2024

Sous l'impulsion de sa directrice générale, Barbara Martin Coppola, Decathlon, l'enseigne de sport des Mulliez, se dote d'une nouvelle identité visuelle et fait le ménage dans ses marques. Les rayons seront rangés en 12 univers et presque autant de marques internes, dont plusieurs très techniques.

Deux ans après son arrivée à la tête de Decathlon, Barbara Martin Coppola dévoile sa stratégie et veut impulser « *un nouveau départ* » pour le champion français de la vente d'articles de sport. Evoquant le président Kennedy et l'ambition de dépasser une « *nouvelle frontière* », la directrice générale veut explorer de nouveaux territoires et faire entre le distributeur dans une nouvelle ère.

La dirigeante qui vient de chez Ikea veut « *ouvrir au monde* » l'enseigne aux 15,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires et au plus de 1.700 magasins dans 69 pays (chiffres 2022). En réalité, l'ancienne « *chief digital officer* » du géant suédois du meuble veut donner au concept créé à Lille il y a 47 ans par Michel Leclercq et la famille Mulliez une autre dimension. Objectif : devenir une marque mondiale au même titre que Nike et Adidas, mais avec un contenu différent.

Des vêtements portés en ville

C'est bien la marque Decathlon qui a eu la vedette, mardi, lors de la présentation organisée dans la salle Phantom de l'Accor Arena, à Bercy, à l'est de Paris. Un nouveau logo, tout en rondeur, s'ajoute désormais au nom sur fond d'un bleu plus foncé.

Decathlon reste le champion de l'accessibilité au sport, avec des produits techniques à prix bas, mais s'affirme aussi comme une marque pour les experts à la recherche de performance, comme pour les pratiquants qui veulent allier leur course à pied ou leur séjour en salle de fitness à une certaine élégance. Decathlon va lancer des gammes de chaussures et de vêtements qui pourront être portés en ville, comme aujourd'hui beaucoup se promènent fièrement avec leurs paires de Nike et leurs leggings Adidas.

Plus prosaïquement, Barbara Martin Coppola veut également améliorer l'expérience des clients en magasin et mettre un terme à une profusion confuse de labels et sous-labels. Entreprise horizontale qui prône l'inventivité et l'autonomie, Decathlon a permis à ses employés [*en interne, on dit les « coéquipiers », NDLR*] de développer plus de 70 marques autour d'une centaine de disciplines, de Tribord à Quechua, en passant par Solognac.

Les rayons seront désormais rangés en 12 univers et presque autant de marques internes, avec plusieurs marques très techniques comme Van Rysel pour le vélo qui subsisteront.

Pour être précis, un Decathlon proposera 9 marques dites « *spécialistes* » : Quechua pour la montagne, Tribord pour les sports d'eau et de vent, Rockrider pour les vélos « *outdoor* », Domyos pour le fitness, Kuikma pour les raquettes, Kipsta pour les sports d'équipe, Btwin pour la mobilité urbaine, Caperlan pour le camping et la randonnée et Inesis pour les sports de cible (tir à l'arc, par exemple).

Les quatre marques dites « *expertes* » qui s'ajoutent sont Van Rysel pour le vélo de compétition, Simond pour l'escalade et l'alpinisme, Solognac pour la chasse et la pêche, ainsi que Kiprun pour les chaussures de running.

Location et seconde main

La nouvelle stratégie vise à associer aux produits des services. « *Lorsque vous achèterez un vélo, Decathlon sera capable de vous indiquer les routes qui vous seront adaptées, puis lorsque votre niveau aura augmenté, l'enseigne vous proposera un vélo plus performant tout en reprenant votre première bicyclette* », a pris comme exemple Barbara Martin Coppola.

Le développement durable avec la seconde main, l'abonnement, le recyclage et surtout la décarbonation de la production occupent une place au cœur de la stratégie de Decathlon, comme la diversité et l'inclusivité indispensables à une marque qui se prétend mondiale. « *Chez Decathlon, nous croyons que le sport a un rôle vital à jouer pour la société à être en meilleure santé et plus joyeuse* », a insisté Barbara Martin Coppola.

La « *modernisation* » constitue le troisième pilier de la nouvelle politique, avec l'optimisation et la digitalisation des organisations et des systèmes. Le marketing ne suffit pas à atteindre la nouvelle frontière.

Philippe Bertrand

« Nous voulons accroître la désirabilité de la marque Decathlon »

Barbara Martin Coppola, Directrice générale de Decathlon

Deux ans après votre arrivée, quel virage stratégique entendez-vous faire prendre à Decathlon ?

Cela fait un an et demi que l'évolution est en cours. Mais elle va prendre maintenant sa pleine dimension. Notre ambition, notre « North Star », l'étoile polaire, c'est que Decathlon devienne tout ce qu'il peut être avec pour raison d'être : « Faire bouger l'humanité grâce à la magie du sport ». Nous voulons avoir un impact positif sur la société tant en matière de lutte contre l'obésité, contre la sédentarité qu'en matière de développement durable. Pour résumer, Decathlon doit s'ouvrir sur le monde, se libérer, toujours en développant la pratique, ce qui constitue notre ADN, mais aussi en prenant en compte les facteurs émotionnels du sport.

Comment va se traduire cette philosophie ?

Nous allons d'abord rénover notre marque avec un bleu plus foncé, plus dynamique, et, surtout, avec un logo que nous n'avions pas, rond comme le monde avec un mouvement vers l'avant et un pic triangulaire qui représente ce que l'on veut y voir, selon ses passions, une montagne, une vague, une voile... Nous voulons accroître la désirabilité de la marque Decathlon, que les gens la reconnaisse comme une marque qui a des valeurs fortes.

L'offre va-t-elle évoluer ?

Oui. Decathlon a toujours joué la carte de la subsidiarité avec une organisation horizontale qui a multiplié les initiatives. Nos coéquipiers *[le nom donné en interne aux collaborateurs, NDLR]* ont développé une offre, technique, sur près de 100 sports, avec plus de 70 marques différentes. Nous allons nous recentrer sur 12 univers et 9 marques spécialistes, Quechua, par exemple pour la montagne, Tribord pour la mer.

Pourquoi ?

Cela rendra notre offre plus lisible pour nos clients. Nous conservons quelques marques plus pointues, plus expertes, comme Simond pour l'escalade et l'alpinisme ou Van Rysel pour les vélos - ceux de l'équipe cycliste professionnelle Decathlon AG2R La Mondiale -, des marques qui pourront être vendues ailleurs que chez Decathlon. Nous sommes nés sur le développement de la pratique, pour les débutants. Nous devons aussi affirmer notre offre dédiée aux experts du sport.

Dans le même temps, nous allons créer des gammes de chaussures et de vêtements irréprochables sur le plan technique, mais que les gens pourront porter en ville du fait de leur design adapté. Nous allons hausser notre marketing et notre communication, sans pour autant copier Nike et Adidas, mais, encore une fois, pour augmenter notre désirabilité.

Les magasins vont-ils changer ?

Notre réseau se mettra progressivement aux nouvelles couleurs et se réorganisera autour de nos 12 univers. Un premier groupe de 250 points de vente passera au nouveau concept en 2024, notamment en France et en Europe d'abord.

Pour le reste, nous poursuivons notre expansion mondiale. Nous sommes dans 70 pays. Mais nous allons en priorité densifier notre présence dans les pays où nous sommes déjà implantés. Nous ouvrirons aussi, selon les pays, des magasins plus petits, plus adaptés au besoin de leur zone de chalandise.

Et la vente en ligne ?

La digitalisation, c'est aussi la refonte de nos points de contact numérique, nos sites Internet et nos applications. En 2023, notre chiffre d'affaires a progressé globalement de 4 % *[les ventes digitales représentaient 17 % en 2022, NDLR]*. Si notre vitrine digitale est plus accueillante, les clients viendront aussi plus souvent en magasin.

Quels sont les autres piliers de votre plan stratégique, notamment en termes d'organisation ?

Le premier pilier, c'est le travail sur l'expérience client, la marque, l'offre, l'ouverture au monde mais aussi le développement de services associés à nos produits : communautés de pratiquants, informations sur la pratique, parcours de running ou de vélo, offres personnalisées en fonction de la progression dans la pratique, etc. Le deuxième est très important. Il touche à nos engagements en matière de développement durable.

C'est-à-dire ?

Nous atteindrons les objectifs des accords de Paris en 2026, avec une réduction de nos émissions de CO2 de 20 %. Nous boostons notre recherche sur des nouveaux matériaux régénératifs à base de mycélium ou en plastique recyclé dont nous sommes déjà le premier utilisateur. Nous travaillons à la décarbonation de notre production avec nos fournisseurs dans 45 pays. En Chine, par exemple, nous participons aux côtés d'un groupe de fournisseurs historiques au développement d'une ferme solaire sur une île pour s'alimenter en électricité.

Le développement durable, c'est aussi la circularité, la seconde main qui progresse beaucoup dans nos magasins, comme la location et l'abonnement. Sur le développement durable, la demande et la motivation viennent beaucoup de la base de notre personnel. Le troisième axe, c'est la modernisation et la digitalisation de notre organisation.

Allez-vous remettre en cause l'autonomie en vigueur chez Decathlon ?

Il n'en est pas question. La responsabilité, l'autonomie, constituent notre identité. L'objectif est d'être intelligents collectivement grâce aux outils numériques. Il faut juste introduire un peu de centralisation dans la subsidiarité et former un réseau organisé aidé entre autres par les algorithmes. Quand une innovation est réalisée en Italie, il faut pouvoir la dupliquer rapidement ailleurs, de façon adaptée à chaque marché bien sûr. Il n'est pas utile de refaire deux fois la même chose.

PHILIPPE BERTRAND, Les Echos, mercredi 13 mars 2024

Decathlon se mue en marque de sport pour conquérir le monde

Rationalisation de ses produits, logo... L'enseigne ouvre une nouvelle page de son histoire.

Un logo en forme d'orbite qui reste dans les tons bleus, des réductions massives du nombre de marques maison regroupées autour d'univers sportifs, de nouvelles expériences clients en ligne et en magasin... Decathlon se réinvente pour devenir une marque de sport à part entière dans le monde. *«Nous ne sommes pas seulement un retailer (distributeur). Nous racontons des histoires. Il est temps pour Decathlon d'accélérer son impact sur le monde »*, explique Barbara Martin Coppola, la directrice générale de l'enseigne, à l'occasion de la présentation du plan stratégique mondial du groupe, qui sera progressivement déployé en trois ans.

Pour l'occasion, l'enseigne de sports de la galaxie Mulliez n'a pas lésiné sur la communication avec une conférence organisée au Phantom, une salle située au sein de l'Accor Arena à Paris, en présence de danseurs et sportifs de haut niveau.

Avec un chiffre d'affaires en progression de 12 %, à 15,4 milliards d'euros, en 2022 (derniers résultats disponibles), le groupe présent dans 70 pays connaît une forte performance en dépit de la crise inflationniste de ces dernières années. L'enseigne, qui est leader du marché du sport en France, a su tirer profit de son modèle économique axé sur la vente de ses produits maison conçus par plus de 850 ingénieurs et 400 designers, à la recherche de toujours plus d'innovation. En outre, elle mise sur le développement de la seconde main, de la location mais aussi sur la réparation des produits dans les magasins pour se diversifier.

Gagner en attractivité

Il reste que, aujourd'hui encore, *«on est perçu comme une marque de retail et on veut crier au monde entier que nous sommes une marque de sport»*, explique Fabien Brosse, responsable des sports du groupe. Et pour répondre à ce projet ambitieux, l'enseigne mise en premier lieu sur une forte réduction de ses marques maison afin de proposer aux clients une offre de produits plus cohérente et davantage lisible pour gagner en attractivité. Car, aujourd'hui, avec plus de 70 marques correspondant à quelque 80 activités sportives, les consommateurs et même les vendeurs s'y perdent.

Le distributeur prévoit ainsi une opération de rationalisation avec une offre centrée autour douze univers sportifs différents - athlétisme, raquette, montagne ou encore fitness... - qui intégreront seulement neuf signatures Decathlon. Par exemple, Quechua sera la seule marque spécialisée pour la montagne. Alors qu'aujourd'hui, le distributeur en compte trois, avec Forclaz et Quechua pour la randonnée et Wedze pour le ski. Pour les activités autour de l'eau et du vent, ce sera Tribord. Pour la glisse urbaine et la mobilité, l'enseigne mise sur Btwin.

Parallèlement, Decathlon entend renforcer ses quatre marques expertes destinées à des professionnels que sont Van Rysel (cyclisme), Simond (alpinisme), Kiprun (course à pied) et Solognac (chasse) et qui pourront être vendues en dehors de ses magasins, chez d'autres distributeurs spécialisés.

Résultat de cette opération de rationalisation : l'enseigne devrait réduire de 10 % à 15 % les 15 000 « super-modèles » - un produit qui peut être décliné en plusieurs couleurs - qu'elle conçoit aujourd'hui. Un choix stratégique, donc, qui lui permettra aussi de faire des économies qui seront considérablement réinvesties dans l'innovation.

Cette petite révolution, qui vise également à gagner en compétitivité, n'aura pas d'impact sur la vente dans les magasins du distributeur des produits des grandes marques de sport. Bien au contraire. *«Les autres marques internationales sont un élément important de notre stratégie. C'est complémentaire »*, insiste Fabien Brosse.

Autre axe clé de la nouvelle stratégie : décliner cette nouvelle identité et ces treize univers sportifs sur le site internet de l'enseigne mais aussi dans les quelque 1 700 magasins présents dans le monde. Une transformation qui est déjà opérationnelle dans un magasin situé rive gauche à Paris. *«On doit aller plus loin que les produits en offrant une expérience immersive»*, insiste Barbara Martin Coppola.

Par exemple, aux États-Unis, le groupe a développé une application pour faire du shopping en 3D. « Kiprun Pacer », autre appli, propose un programme personnalisé aux personnes préparant un marathon, et « Decathlon Outdoor » des randonnées.

Manon Malhère, Le Figaro, mercredi 13 mars 2024

Barbara Martin Coppola «Nous sommes un équipementier»

La directrice générale de Decathlon, qui a produit les tenues officielles des volontaires de Paris 2024 et des relayeurs de la flamme, mise sur les Jeux pour acter le nouveau positionnement de son entreprise.

Quentin Coldefy Villeneuve-d'Ascq (nord) - Partenaire des Jeux Olympiques et Paralympiques (26 juillet - 11 août, 28 août - 8 septembre) pour la première fois de son histoire, Decathlon habille les volontaires et les relayeurs de la flamme. L'entreprise nordiste soutient également un team de 33 athlètes dont la préparation de 10 d'entre eux (l'épéiste Romain Cannone, la

parakayakiste Nélia Barbosa ou les grimpeurs Bassa et Mickaël Mawem...) fait d'ailleurs l'objet d'un documentaire, *On se revoit à Paris ?*, disponible aujourd'hui sur la plateforme FranceTV. En parallèle, elle a pris cette année un virage stratégique (nombre de marques propres réduit à 12, nouveau logo, nouveau slogan). Pour Barbara Martin Coppola (47 ans), la directrice générale en poste depuis deux ans et demi, 2024 doit être l'année de l'affirmation comme équipementier sportif mondial.

« **Que souhaitez-vous montrer dans le documentaire sur votre team d'athlètes ?** Notre mission est de démocratiser le sport pour que plus de monde en expérimente ses bienfaits. Et les histoires humaines de la préparation aux Jeux favorisent cette découverte. On a été aux côtés des athlètes pendant ces moments, également techniquement en codéveloppant du matériel. On le partage avec le plus grand nombre.

Le team est-il amené à durer ? L'engagement va jusqu'à la fin de l'année. On poursuit les discussions. Avec les Jeux, on intensifie la cocréation avec des athlètes mais on travaille par exemple depuis longtemps avec Teddy Riner. On est fiers de ce qu'on fait pour aider ces athlètes, puis de démocratiser ce que l'on crée.

La distribution des tenues des volontaires des Jeux a commencé. Êtes-vous satisfaite des premiers retours ? Très. On a vraiment étudié leurs besoins : la respirabilité, le froid, le chaud... On voulait en plus un style à la française, inspiré de la marinière. On a travaillé avec Paris 2024 pour trouver ce compromis style-technicité. On en est très fiers. C'est la première fois qu'une entreprise fait l'équipement des volontaires et assure sa distribution. Six mille panoplies l'ont déjà été dans un lieu emblématique, l'université des profs de sport (*l'UFR Staps Paris-Cité*). On a financé la rénovation d'une partie du site.

Ce partenariat avec les Jeux était-il une opportunité plus qu'une réelle stratégie ? L'entreprise n'avait pas un historique de grands partenariats. C'était la première fois qu'elle s'engageait aussi fortement. Mais ne pas s'associer à un tel événement aurait été une opportunité manquée. Il y a la tenue des 45 000 volontaires mais aussi celle des 11 000 porteurs de la flamme, le team de 33 athlètes issus de 21 sports, la distribution de toutes les tenues, une collection olympique et une licence de l'équipe de France olympique en marque blanche. Pendant les Jeux, nous aurons aussi un espace pour accueillir jusqu'à 1 500 personnes au Parc de la Villette. Les gens pourront y expérimenter les JO gratuitement, on invite le monde entier à jouer pendant cette période. Cette idée est devenue notre slogan (*Ready to play*).

Avez-vous chiffré la dynamique olympique ? Nous estimons à 10 % la hausse du trafic dans les magasins parisiens pendant les Jeux. Mais l'engouement est vraiment dans l'après-JO. Faire en sorte que plus de Français se mettent au sport, c'est la volonté des Jeux et aussi la nôtre. On n'a pas de chiffres, mais on est prêt pour cet engouement.

Vous venez d'entamer un virage marketing majeur autour d'une nouvelle identité... Nous avons défini une nouvelle marque, ou plutôt une évolution, pas seulement marketing. On a trois axes stratégiques. D'abord faire évoluer l'expérience client. Quand on pense Decathlon, on pense aux magasins, mais il y a la partie *on line* et les services offerts aux consommateurs. Le développement durable est aussi hyper important, autant que la performance financière. Pour tous nos produits, on se demande si on peut les faire plus durables ou recyclables, pour leur donner une deuxième ou troisième vie. Il y a enfin la modernisation de la partie immergée de l'iceberg. Decathlon est une chaîne énorme. Peu d'entreprises conçoivent, produisent, distribuent dans 70 pays et 1 700 magasins. Cela demande une digitalisation pour s'adapter. Elle n'est pas une option mais un axe clé pour notre mission.

Comment cela se traduit-il dans vos objectifs commerciaux ? En 2023, l'entreprise a performé à la hauteur de ce qu'on espérait. On espère encore mieux en 2024. Géographiquement, la France reste le pays le plus important pour nous. Nous avons plusieurs zones de conquête. L'Allemagne grandit fortement, comme l'Europe de l'Est. Mais les plus fortes croissances se font en Inde et en Chine. Sur les produits, notre grosse performance est sur l'outdoor. En termes de revenus, nous sommes aussi numéro deux mondial en cyclisme. On a une croissance énorme des sports collectifs, notamment du foot et du basket avec le partenariat NBA (*jusqu'en 2029*).

Vous avez aussi réduit votre nombre de marques propres. Vous vous éloignez de vos racines ? Nous voulons améliorer la lisibilité de l'offre. La demande venait aussi de l'extérieur : "Quelle est la différence entre X ou Y ? Le short de cette marque est-il différent de celui à côté ?" On a eu jusqu'à 80 marques différentes. On a réduit leur nombre, mais pas le nombre d'articles, pour que les clients s'orientent mieux et puissent trouver des univers qui correspondent à ce qu'ils cherchent. Chacune des 12 marques sera en forte relation avec la marque mère, Decathlon. Au lieu d'être généralistes, on va montrer que chacune a la technicité et le savoir-faire sur son univers sportif.

Cette marque mère est-elle un moyen de s'affirmer comme un équipementier à la hauteur des Puma, Adidas ou autre Nike ? Decathlon est plus qu'une marque retail (*de vente au détail*), nous sommes un équipementier. On ne l'a pas exprimé jusqu'à présent, mais on va le faire à travers cette marque.

Quel est le lien entre le partenariat olympique et cette nouvelle identité ? On a décidé de s'ouvrir pour que les gens connaissent ce qu'il y a derrière ce qu'ils achètent. Le partenariat avec les Jeux s'inscrit dans cette ouverture. Les prochains nous amèneront à exprimer notre mission beaucoup plus fortement. Montrer que du débutant jusqu'aux experts, tout le monde peut faire du sport.

Après le ballon de la Ligue 1, vous avez investi dans le cyclisme. Vous comptez être encore plus présent dans le sport professionnel ? En cyclisme, nous étions capables de faire un des vélos les plus rapides au monde. Nous avons poussé pour

nous associer avec les meilleurs, pour ensuite proposer notre vélo à un prix plus abordable que la concurrence aux gens qui veulent ce type de produit. On ne le fera pas dans tous les sports, mais quand ça fait sens.

D'autres partenariats sont prévus ? Oui, mais je ne peux rien vous révéler. Nous avons l'ambition de continuer à développer la cocréation et la démocratisation. Les chaussures de course par exemple, où nous avons tous les atouts pour jouer au plus haut niveau... On veut pousser plus loin.

Jusqu'aux Jeux de 2030 ? Pourquoi pas ? Il y a toujours des discussions. »

L'Équipe, vendredi 14 juin 2024

PARTIE 1 : GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

CAS FONDS ACTIVISTES

Les activistes investissent l'Europe

Le Figaro, 03/01/2018

C'est l'un des faits marquants de l'année 2017 : l'Europe est devenue la cible des fonds activistes. Ces investisseurs, principalement américains, entrent au capital de sociétés afin d'influer sur leurs décisions et d'en doper le rendement pour les actionnaires. Pour parvenir à leurs fins, ils demandent des changements de gouvernance ou de stratégie, des économies drastiques ou la mise en place d'opérations de rachat d'actions. « *L'activisme en Europe est de plus en plus lié à des événements : les fonds cherchent à provoquer des fusions ou exercent des pressions sur le conseil d'administration pour qu'il accepte un rapprochement avec une autre entreprise ou réalise des cessions d'activités* », souligne une étude réalisée par le cabinet d'avocats Herbert Smith Freehills.

Dans d'autres cas, les activistes contestent une opération en cours, comme ce fut le cas l'an dernier dans le cadre du mariage Safran-Zodiac.

« *Après avoir été très actifs aux États-Unis, les fonds activistes s'intéressent à l'Europe, où la concurrence est moins forte* », explique Matthieu Pigasse, patron de Lazard France. De plus, les actions des entreprises du Vieux Continent sont souvent jugées sous-valorisées par rapport à leurs homologues américaines.

Les activistes, dont les fonds engagés ont doublé en un an dans le monde, ont généralement un penchant pour les petites et moyennes entreprises. Mais, désormais, ils n'hésitent plus à s'en prendre aux plus grands groupes du Vieux Continent, aux marques très connues. On les a ainsi vus entrer au capital de Nestlé, Credit Suisse, Danone, Clariant, Akzo Nobel ou encore du LSE (London Stock Exchange), la Bourse de Londres.

Phénomène durable

Au total, ces fonds, dont les intentions ne sont pas toujours dévoilées au grand jour, ont pris pied dans 63 entreprises européennes entre janvier et septembre 2017 (dont 18 en Grande-Bretagne, 10 en Allemagne et Italie et 8 en France) et environ 80 sur l'ensemble de l'année, selon une étude de Lazard.

Les experts sont aujourd'hui convaincus que les activistes vont durablement rester présents en Europe. « *Nous ne sommes qu'au début d'une vague importante, d'autant que ces fonds ne sont plus isolés. Ils ont gagné en respectabilité et certaines de leurs demandes sont approuvées par de grands fonds d'investissement* », souligne Matthieu Pigasse. Dans un contexte de taux très bas, de plus en plus de hedge funds ou de fonds d'investissement traditionnels investissent dans des fonds activistes aux performances intéressantes.

« *Aucune entreprise n'est à l'abri des activistes, quelle que soit sa taille* », pointe Pierre Hudry, directeur des activités de banque d'affaires chez Goldman Sachs. Toutes en sont aujourd'hui conscientes, notamment en France. « *On observe une vigilance accrue des grands groupes cités par rapport aux démarches réelles ou supposées des fonds activistes* », relève Cyril de Mont-Marin, associé gérant chez Rothschild & Co.

Les entreprises françaises seraient-elles moins vulnérables que leurs homologues européennes ? « *Elles ne sont pas des cibles évidentes pour les activistes. Elles sont bien gérées et bénéficient du soutien d'actionnaires de long terme et de conseils d'administration souvent moins influençables que dans les pays anglo-saxons* », estime Emmanuel Hasbanian, coresponsable de l'activité corporate & investment banking chez Deutsche Bank.

Danièle Guinot

Les activistes devenus incontournables lors des opérations de fusion

Les Echos, no. 22084 Finance & Marchés, jeudi 10 décembre 2015, p. 31

Qu'ils rachètent les sociétés ou les marient à d'autres, les « hedge funds » activistes sont les maîtres du jeu des OPA.

Les fonds expérimentés facilitent les opérations de rachat et créent de la valeur pour leurs actionnaires.

Carl Icahn, le « hedge fund » activiste, vient de jeter son dévolu sur le groupe Pep Boys (équipement automobile). Le financier a proposé de racheter la société de Philadelphie à 15,50 dollars, contre 15 dollar pour l'offre de Bridgestone faite en octobre.

Que ce soit Bill Ackman (Pershing), qui met la pression sur le groupe Norfolk Southern pour qu'il reconsidère son refus de l'OPA de Canadian Pacific, ou Dan Loeb (Third Point) et Nelson Peltz, à la manoeuvre dans le projet de fusion entre Dow Chemical et DuPont, les activistes sont sur tous les grands dossiers de fusion. C'est quand il parvient à marier une société que ce type de « hedge fund » engrange ses plus forts bénéfices.

Depuis 2007, une entreprise sur quatre ciblées par un « hedge fund » activiste sera rachetée dans les deux ans. C'était le cas pour une sur cinq avant 2007. La probabilité d'être acquise est quatre fois plus élevée que pour une entreprise qui n'aurait pas subi les assauts d'un activiste. En braquant les projecteurs sur une société jugée sous-évaluée, ces « hedge funds » sont les premiers à se jeter dans l'arène et à prendre des risques. Quand l'activiste lance une offre publique d'achat, le cours de la société visée progresse de 14,2 % dans les trois jours (de la veille de l'annonce au lendemain), contre 15,6 % lors d'une OPA traditionnelle lancée par une entreprise.

Il est plutôt rare qu'un activiste rachète lui-même une entreprise : c'est vrai dans 15 % des cas (lire l'encadré). Et seuls les fonds de taille importante, comme Carl Icahn, peuvent se lancer dans des OPA, parfois de longues et périlleuses batailles, financées pour partie grâce à la dette. La plupart du temps, l'activiste se contente de jouer le rôle d'entremetteur auprès des prédateurs qu'il juge les plus aptes à créer de la valeur. Plus le « hedge fund » est réputé (expérience, succès des campagnes précédentes...), plus la probabilité que sa cible soit achetée est élevée. Dans les deux ans qui suit l'arrivée d'un activiste sur un dossier, sa cible progressera de 39 %, si elle fait l'objet d'une OPA par un tiers, et de 18 %, si elle est acquise par l'activiste lui-même. Ce dernier paie presque deux fois moins cher sa cible que lorsque c'est une société qui la rachète. Un fonds activiste a moins de moyens et de leviers qu'une entreprise traditionnelle pour mettre en oeuvre les synergies qui vont créer de la valeur dans le nouvel ensemble fusionné. Il est donc bien plus prudent dans son offre. En outre, il sait quel peut être le début d'une bataille, et ne veut pas donner un premier prix trop élevé, afin de garder des munitions.

Une firme ciblée par un activiste mais restée célibataire verra son cours stagner. Une société qui recevra une offre de rachat mais finalement restera indépendante gagnera 18 % dans les deux ans. La raison ? Le « hedge fund » s'est démené pour rendre sa cible présentable et attractive en mettant en oeuvre toute une série de décisions (baisse des coûts, hausse des dividendes...), appréciées par le marché, même si l'OPA n'a pas réussi. Ses cibles préférées ? Des sociétés de taille plus faible que la moyenne et qui paient moins de dividendes. Comparées aux entreprises rachetées par d'autres sociétés, celles acquises par un activiste ont davantage d'institutionnels dans leur capital et une meilleure liquidité de leur action.

NESSIM AIT-KACIMI

Pfizer-Honeywell : la chasse au gros est ouverte

Le Monde, mercredi 11 octobre 2017

Sous la pression d'investisseurs de plus en plus agressifs, certains grands conglomerats américains sont contraints de vendre une partie de leurs activités.

Les fusils sont sortis, les meutes sont lâchées. La chasse au gros est ouverte. Depuis le début de l'année, les grands éléphants américains sont traqués. Les General Electric, United Technologies, Procter & Gamble, Honeywell - tous des conglomerats plus que centenaires - se trouvent contraints de vendre des activités pour relâcher la pression d'investisseurs de plus en plus agressifs.

Mardi 10 octobre, Honeywell a annoncé la future mise en Bourse de ses activités d'équipement de la maison (chauffage, climatisation...) et de composants automobiles (turbo...), tandis que le géant pharmaceutique Pfizer a annoncé étudier la cession de son activité de médicaments sans ordonnance, comme l'Advil.

Le même jour, le conseil d'administration de Procter & Gamble a écarté de justesse le financier Nelson Peltz, qui rêverait de découper en trois la plus grande entreprise mondiale de biens de consommation. D'autres collègues de Nelson sont à la manoeuvre chez General Electric et United Technologies, dans l'espoir de faire maigrir ces mastodontes et, pourquoi pas, de les convaincre de se marier entre eux.

Ainsi va le capitalisme américain, sans cesse tiraillé entre la volonté de puissance des entreprises et l'obsession de ses financiers pour le retour sur capital investi. Pour eux, la seule manière d'extraire un peu plus de valeur de leurs actions est de forcer les sociétés à se recentrer sur leur coeur de métier et à y grossir le plus possible.

Compétition effrénée

Il leur est beaucoup plus facile de gérer un portefeuille d'entreprises chacune très identifiée sur un métier : l'équipement aéronautique, l'automobile, l'énergie, les shampoings... Ils estiment que toute diversification est une distraction qui fait perdre du temps et de l'argent au management en ces temps de compétition effrénée. Ce qui ne les empêche pas, eux, de réduire leurs propres risques par la diversité de leur portefeuille.

Les grands groupes voient au contraire dans l'étendue de leurs activités une assurance sur le long terme. Quand Honeywell a proposé un mariage à United Technologies, c'était pour obtenir un équilibre protecteur entre les métiers de l'aéronautique, de la climatisation, du militaire et de l'énergie. Un équilibre dont la valeur s'apprécie en décennies, pas en mois.

C'est ainsi que pensaient les grandes firmes jusqu'à la fin des années 1980 et la prise de pouvoir par les actionnaires. L'assaut du fonds KKR sur le conglomérat RJR Nabisco en 1988 a marqué la fin d'une époque. Les barbares étaient entrés dans le royaume.

Depuis, les cycles se succèdent, voyant les groupes étendre leur empire jusqu'à ce que la Bourse ou les fonds d'investissements les poussent au démembrement à la moindre défaillance, facilitant l'arrivée de nouveaux acteurs. Cette respiration brutale et injuste est peut-être aussi, paradoxalement, la meilleure protection du tissu économique contre la tentation de l'oligopole confortable et du déclin.

Philippe Escande

L'activisme actionnarial en France : développements récents

Capital Finance, mardi 2 mai 2017

Après avoir traversé l'Atlantique, l'activisme actionnarial s'est implanté durablement en Europe continentale. En 2016, 70 sociétés ont été visées en Europe (hors Royaume-Uni). Le marché français connaît également cet essor : avec 9 campagnes en 2016, et près de 28 depuis 2010, les activistes s'intéressent désormais aux sociétés françaises. La présence de l'état au capital de certaines sociétés ou les droits de vote double consentis aux actionnaires ne semblent plus un frein au développement des campagnes activistes.

Les activistes n'hésitent pas à contester, parfois publiquement, les choix opérés par les dirigeants. Leurs revendications se concentrent notamment sur des problématiques de gouvernance, tendant à dissocier les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. En juin 2016, 4 mois après avoir acquis 10 % au capital de Rexel, Cevian Capital avait obtenu la démission de l'ancien président-directeur général et la dissociation des fonctions.

Les activistes interviennent également régulièrement pour contester la structuration des opérations de fusions-acquisitions ou le prix offert dans ces opérations. Récemment, le fonds The Children's Investment Fund (TCI) a dénoncé la complexité de l'opération de rapprochement annoncé entre Safran et Zodiac : la fusion serait précédée d'une OPA, dont TCI conteste le prix proposé. Le dessein de cette structure consisterait, selon TCI, à avantager les actionnaires de référence de Zodiac à des fins purement fiscales. TCI souhaiterait au demeurant que Safran consulte ses actionnaires avant le lancement de l'OPA, ce que la société refuse n'y étant pas tenue légalement. TCI appelle donc la France, à l'heure du Brexit, à modifier ses règles en la matière.

Pour la plupart, ces activistes sont des fonds anglo-saxons très structurés cherchant à valoriser leur participation dans la société cible. Des activistes « locaux » commencent aussi à s'imposer en Europe, tel que Charity Investment Asset Management (CI-AM) en France. En septembre 2016, CI-AM a annoncé avoir déposé auprès de l'AMF une contestation des travaux d'expertise sur la parité d'échange offerte par Altice dans le cadre de son OPE visant les titres non-détenus de la société SFR Groupe. L'AMF avait donné gain de cause aux actionnaires minoritaires en déclarant non conforme ce projet d'OPE le 5 octobre 2016, ce qu'a confirmé la cour d'appel de Paris le 15 mars 2017. Par ailleurs, CI-AM avait dénoncé, en octobre 2015 puis en décembre 2016, le prix des contrats de licence consentis par The Walt Disney Company à sa filiale française. Dans une lettre en date du 14 mars 2017, CI-AM a demandé des explications au conseil d'administration d'Euro Disney concernant des allégations de manquement. Ces demandes s'inscrivaient dans le cadre de la contestation par CI-AM de l'opération de rachat initiée par The Walt Disney Company de sa filiale.

Ces opérations publiques ne constituent cependant que la partie émergée de l'iceberg. En réalité, le nombre d'interventions des activistes en France est sans doute deux à trois fois plus élevé. Les fonds activistes approchent principalement de manière confidentielle les dirigeants des sociétés afin de nouer un dialogue. Ce n'est qu'en cas d'échec de ce dialogue, lorsque leurs demandes ne sont pas prises en compte, que ces actions sont généralement rendues publiques. Il est donc *impératif que les sociétés cotées soient préparées en amont et qu'elles maintiennent un dialogue ouvert avec leurs actionnaires minoritaires*. Elles devraient ainsi identifier les questions essentielles pouvant capter l'attention des activistes. Les dirigeants sociaux devraient régulièrement revoir leurs politiques de gouvernance et évaluer la stratégie et les alternatives pour améliorer les performances de la société, afin d'éviter l'affrontement avec les fonds activistes.

Armand Grumberg, Pierre-Hadrien Darriet, Skadden

Eloge des investisseurs activistes

Les Echos - 19 juillet 2017

LE CERCLE/POINT DE VUE - Les législateurs, les conseils d'administration et les investisseurs sont confrontés aux activistes et aux investisseurs engagés. Plutôt que de légiférer, nous devrions les accueillir positivement.

Le gouvernement néerlandais a récemment débattu une proposition visant à suspendre les droits des actionnaires durant un an en cas d'OPA non sollicitée. Cette initiative, qui représente un pas en arrière, est la dernière d'une liste de projets visant à contraindre les investisseurs engagés.

Elle fait aussi partie d'un débat plus large sur la perception court-termiste des marchés, les faiblesses dans la gouvernance des entreprises et le rôle des activistes auxquels les législateurs, les conseils d'administration et les investisseurs sont confrontés. Pour ma part, je préfère saluer les activistes et non les rejeter.

Le court-termisme est plus présent que jamais

L'histoire du court-termisme est longue. Keynes, dans les années 30, le qualifiait déjà de « mal contemporain ». Des pionniers des années 50 aux activistes actuels, en passant par « l'invasion barbare » des années 80, les entreprises se sont souvent plaintes des actionnaires militant en faveur de changements. Cela reste vrai aujourd'hui.

Les dirigeants ont même l'impression que le court-termisme est plus présent que jamais. Selon une étude récente réalisée par le think tank "Focusing Capital on the Long Term", 87 % des cadres se sentent contraints d'obtenir des résultats en 2 ans ou moins.

La pression sur les équipes de direction est certes importante. Mais c'est davantage l'impact disruptif de la technologie, croisé aux défis macroéconomiques de la mondialisation, à l'incertitude politique et aux cicatrices de la crise financière qui en sont la cause.

Une deuxième préoccupation est que trop d'investisseurs se concentreraient sur les rendements à court terme. Il est difficile d'en trouver des preuves systématiques sur les marchés. Malgré le volume de transactions spéculatives et d'arbitrages de fusions-acquisitions, la majeure partie des capitaux investis sont à la recherche de valeur à long terme. Les valorisations boursières des géants technologiques ou biotechnologiques en sont la preuve.

Autre plainte récurrente : les entreprises sous-investiraient pour maximiser les profits à court terme. La statistique habituellement utilisée comme preuve est que les rachats d'actions et les dividendes sont désormais plus importants que les bénéfices ou la recherche et développement aux Etats-Unis.

Mais si l'on regarde attentivement, on constate que la R&D est restée plutôt constante en pourcentage du PIB ou des ventes. Le très faible loyer de l'argent lié aux programmes d'assouplissement quantitatif a amené les entreprises à redistribuer du cash aux actionnaires, sans créer de surcroît spécifique d'opportunités d'investissement. De plus, la faiblesse des taux crée une quête de rendement, et donc une attente auprès des entreprises.

Investissement passif contre investisseurs engagés

Une critique plus convaincante est la part croissante des risques liés aux investissements passifs, qui ont créé une série de propriétaires absents exerçant moins de contrôle en cas de mauvaise gestion des équipes dirigeantes. En coulisses, ce problème devient pressant pour les législateurs, car l'investissement passif devrait dépasser 50 % des fonds actions américains d'ici 12 mois et plus d'un quart en Europe.

Alors que de nombreuses parties prenantes sont impliquées dans la gestion d'une entreprise cotée, certains dirigeants s'enferment dans une cage dorée. D'autres ne montrent pas assez d'intérêt pour la durabilité de leur entreprise au-delà de leur mandat et se retrouvent bloqués dans la spirale des rapports trimestriels, ou suivent des programmes d'incitations mal conçus.

Qui va résoudre cela ?

Plutôt que de légiférer, nous devrions accueillir positivement les activistes et les investisseurs engagés. La meilleure étude académique sur l'activisme démontre que ces derniers ne sont pas myopes. Lucian Bebchuk et ses collègues de Harvard ont observé 2 000 interventions d'activistes : 5 ans plus tard, les performances d'exploitation des entreprises étaient bien meilleures.

Cela ne veut pas dire qu'aucun activiste n'a de vision à court-terme, ou que toutes leurs propositions sont bonnes. Le diable est dans les détails, et l'idéalisme doit être lié à un profond pragmatisme. L'accent porté sur des incitations appropriées et sur la gouvernance est essentiel, tout comme la diversité de financement de l'économie (marchés privés et publics, investisseurs passifs et actifs).

Je soupçonne les entreprises d'avoir les actionnaires qu'elles méritent. Celles qui négligent la valeur à long terme et la pérennité de leur activité se rendent plus vulnérables aux activistes qu'elles craignent tant.

Huw van Steenis

Les activistes à l'offensive

Investir-Le Journal des finances, samedi 9 septembre 2017

Les sociétés de gestion aux méthodes activistes comptent sur leur capacité à faire pression sur les dirigeants d'entreprises décotées pour obtenir des changements de stratégie et un redressement en Bourse. Plusieurs opérations ont récemment réussi, d'autres ne font que commencer.

La stratégie de gestion activiste est encore peu répandue, avec un en-cours de 122 milliards de dollars, soit moins de 4 % des 3.100 milliards d'actifs gérés par l'ensemble des *hedge funds* (fonds spéculatifs), selon les données fournies par Activist Insight.

Concentré principalement dans les pays anglo-saxons, ce mode de gestion fait face en France à « *Des facteurs culturels spécifiques, avec un actionnariat de contrôle fort, familial ou étatique* », souligne Viviane de Beaufort, professeur à l'Essec. Néanmoins, selon Armand Grumberg, avocat au cabinet Skadden, « *Ce n'est qu'un début, les opérations d'activisme actionnarial vont continuer à se développer en France, dans la mesure où un certain nombre d'entre elles ont été couronnées de succès* », avec un taux de réussite totale ou partielle d'environ 35 % de 2010 à 2016. De fait, tout récemment, l'intervention du fonds activiste TCI a sans doute contribué à l'abaissement de 15 % du prix proposé (de 29,47 € à 25 €) par Safran pour mettre la main sur Zodiac Aerospace, soit une économie de 1,25 milliard d'euros !

On a aussi vu la société de gestion CIAM, l'une des très rares basées à Paris, prendre la tête de la fronde contre le groupe de Patrick Drahi, pour obtenir « *Un relèvement de l'offre d'Altice sur SFR à 34,50 € par action, soit 1,8 fois le cours d'Altice contre un échange de titres proposé au départ selon une parité de 1,6 fois* », rappelle Catherine Berjal, cogérante et cofondatrice de CIAM.

En quoi consiste vraiment l'activisme ?

A l'opposé de la gestion indicielle passive, l'activisme ne doit pas non plus être confondu avec la gestion simplement active. Il consiste à s'impliquer dans les décisions de l'entreprise dont on est actionnaire plutôt que d'agir simplement en acquérant ou en vendant des titres. Car l'activiste, avant même d'acheter, commence par identifier une entreprise qu'il juge affaiblie, assoupie, mal gérée ou surexploitée par un actionnaire dominant au détriment des minoritaires. Il peut intervenir à tout moment, parfois à l'occasion d'une opération financière ou d'une assemblée générale. On a ainsi observé le fonds Amber Capital poser des questions écrites lors de la dernière assemblée générale de Lagardère, militant pour une cession de certaines activités alors que le groupe veut rester diversifié.

Voix dissidentes

Une fois la cible identifiée, l'objectif est de provoquer un changement de gouvernance ou une inflexion stratégique pour que les performances opérationnelles et financières s'améliorent. Il ne s'agit pas, ou pas uniquement, comme le veut la caricature, d'obtenir plus de dividendes, de rachat d'actions ou de réduction de coûts, car certains fonds activistes ont un horizon d'investissement à moyen terme.

Ce sont avant tout des dissidents qui osent contredire les dirigeants. Ainsi, selon l'avocat Julien Visconti, du cabinet Visconti & Grundler, « *Seuls les fonds activistes possèdent la volonté, la compétence et les moyens de contester les décisions des émetteurs* ». Ils s'appuient sur des analyses approfondies pouvant durer un an ou deux.

Encore faut-il qu'ils trouvent des alliés et parviennent à fédérer les mécontents, investisseurs individuels et gérants classiques. Cédric Lavérie, responsable d'entreprise de la société de gestion Amundi, ne cache pas que « *Les cas où nous sommes d'accord à la fois sur le constat et les solutions proposées par les activistes sont assez rares* ». Selon lui, « *Les conseils d'administration ont parfois tendance à céder trop vite, alors qu'ils auraient pu être soutenus par leurs actionnaires à long terme* ». Pour cela, les dirigeants doivent prendre la peine de communiquer régulièrement avec leurs actionnaires traditionnels, pour éviter que, le moment venu, ils soutiennent un activiste.

La prévention est un enjeu majeur pour les entreprises. Une nouvelle activité se développe d'ailleurs pour les banques d'affaires, consistant à aider les entreprises à se prémunir de toute attaque, quitte à prendre les devants pour que leur cours de Bourse reflète bien leur valeur intrinsèque. Les administrateurs indépendants peuvent avoir intérêt à être eux-mêmes dans une démarche activiste !

Existe-t-il un actif non stratégique, hors du métier de base, qui pourrait être cédé ? La marge opérationnelle et la croissance organique sont-elles en ligne avec la concurrence ? La trésorerie (ou la capacité d'endettement) ne dépassent-elles pas les besoins pour l'investissement et la croissance externe ? Les conditions de crédit accordées par les banques sont-elles normales ? La rémunération des dirigeants est-elle liée à leurs performances à moyen terme, mesurées par rapport à celles de leurs concurrents ? Autant de questions qui dérangent mais auxquelles les sociétés ont intérêt à répondre en amont, plutôt que sous

le feu des critiques publiques d'un fonds activiste. Nous vous proposons ici un point sur trois opérations d'activisme en cours. Celle sur Nestlé concerne par ricochet L'Oréal. Dans les cas de Danone et de Groupe Eurotunnel, les objectifs restent à ce stade assez mystérieux.

Jean-Luc Champetier

Face aux activistes, la logique du one size fits all ne peut exister

Capital Finance, 10 juillet 2017

Le responsable M&A Europe de Skadden Arps, qui est aussi à la tête du bureau parisien, revient sur le développement de l'activisme en France et sur les freins juridiques qui persistent.

Capital Finance : Comment la France se situe-t-elle sur l'échiquier européen des activistes ?

Armand Grumberg : Le Royaume-Uni est le pays où la pratique de l'activisme affiche la plus grande maturité. Un nombre important de campagnes y sont menées, et une multitude de hedge funds y résident. La France n'en est pas au même stade, mais le nombre de campagnes est en augmentation constante. Entre le 1er janvier 2015 et le 30 juin 2017, 31 actions ont ainsi été menées dans l'Hexagone, soit deux fois plus qu'entre 2012 et 2014. En lien avec le bureau de New York, Skadden Paris a donc décidé de proposer une offre dédiée aux problématiques de l'activisme actionnarial.

C.F. : En quoi consiste cette offre ?

A.G. : Face aux activistes, le *one size fits all* n'existe pas. Nous proposons donc aux sociétés de les préparer en les mettant en situation face aux problématiques de l'activisme. La première étape est de les soumettre à un test de vulnérabilité : nous abordons les différents sujets susceptibles d'être soulevés par les activistes, notamment les questions de gouvernance ou de stratégie. Puis nous insistons sur l'importance de développer et maintenir des discussions avec tous les actionnaires. Nous l'avons vu à de nombreuses reprises; le jusqu'au-boutisme des deux parties peut entraîner un étalage des conflits dans la sphère publique, rendant toute résolution plus difficile et complexe. Chez Skadden, nous avons pris le parti de ne conseiller aucun fonds activiste.

C.F. : Ces actionnaires atypiques disposent-ils de leviers suffisamment puissants pour imposer leur point de vue ?

A.G. : La plupart de ces fonds maîtrisent parfaitement les règles juridiques applicables et utilisent notamment la carte du lobbying et des relations de presse. Lors d'une récente étude menée en France sur les campagnes activistes, nous avons constaté que ces fonds parvenaient à leurs fins dans 35 % des cas, et dans 9 % de manière partielle. Ces pourcentages invitent à traiter le sujet avec précaution. Un activiste n'agit que très rarement de manière isolée, cherchant des soutiens d'investisseurs institutionnels ou d'autres fonds pour l'appuyer dans ses demandes. Tous les sujets liés à la vie de l'entreprise peuvent être considérés comme de potentiels angles d'attaque.

C.F. : Quels sont ceux le plus fréquemment adoptés par ces fonds ?

A.G. : En analysant les campagnes d'activistes menées depuis 2010 en France, nous avons observé que 42 % des réclamations ont porté sur des demandes de modification de la gouvernance. Cet angle d'attaque est le plus récurrent et arrive devant les oppositions aux rapprochements entre entreprises telles que les opérations de fusion ou les offres publiques (18 %). Les demandes de cession d'activité ou de participation et les pressions exercées sur la stratégie opérationnelle ont représenté, chacune, 13 % des campagnes.

C.F. : Existe-t-il encore des freins au développement de ce type d'actionnariat dans nos frontières ?

A.G. : Le développement de l'activisme a été plus lent en France que dans les pays anglo-saxons pour de multiples raisons. La présence de l'état ou l'existence d'actionnaires de contrôle dans l'actionnariat de nombreuses sociétés du CAC 40, au même titre que l'imprévisibilité du droit français, sujet à de fréquentes modifications, ont entravé le développement de l'activisme en France. On peut citer également la pratique des droits de vote double qui privilégie, en France, les actionnaires historiques ayant une logique de long terme, au détriment des investisseurs de court terme. Du point de vue juridique, les déclarations de franchissement de seuil légal, auxquelles peuvent s'ajouter les déclarations de franchissement de seuil statutaire, rendent l'effet de surprise de la prise de participation d'un hedge fund moins important qu'aux états-Unis. De même, les dirigeants et membres du board des sociétés américaines peuvent voir leur responsabilité engagée plus facilement pour des manquements à leurs obligations fiduciaires, fournissant une arme supplémentaire aux activistes contre les sociétés.

Propos recueillis par Aroun Benhaddou

Les groupes européens cherchent la riposte aux fonds activistes

Reuters économique, jeudi 24 août 2017

LONDRES, 24 août (Reuters) - Confrontés à la menace de plus en plus réelle des investisseurs activistes, qui cherchent à imposer des changements de stratégie pour doper le cours de leur cible, de plus en plus d'entreprises européennes se voient conseiller par leurs banques de se rapprocher de leurs actionnaires historiques.

Les actionnaires activistes sont principalement des fonds spéculatifs qui gèrent des dizaines de milliards de dollars. Les plus importants viennent des Etats-Unis mais désormais, forts de leurs succès à Wall Street et favorisés par l'appréciation du dollar, ils cherchent hors du marché américain de nouvelles opportunités d'investissement.

Selon JPMorgan, les investisseurs activistes ont lancé 119 campagnes en Europe entre juillet 2016 et juin 2017, contre 100 sur les 12 mois précédents et 62 cinq ans plus tôt.

Cette montée en puissance incite les directions des grands groupes européens cotés à demander à leurs banquiers de les aider à préparer leur défense.

"Nous avons constaté une augmentation sensible des appels de nos clients demandant notre avis sur la façon de se préparer au cas où ces investisseurs viendraient frapper à leur porte, surtout après l'annonce de l'entrée d'activistes chez Nestlé et Clariant-Huntsman", souligne Hernan Cristerna, co-directeur des fusions et acquisitions chez JPMorgan au niveau mondial.

LES GROUPE BRITANNIQUES, CIBLES DE CHOIX

Le fonds new-yorkais Corvex pousse le groupe chimique suisse Clariant à abandonner son projet de fusion avec son concurrent américain Huntsman. Third Point, dirigé par le gérant de fonds spéculative Dan Loeb, a pris une participation de 3,5 milliards de dollars dans Nestlé en juillet et commencé à faire pression pour une réorganisation.

Mi-août, Danone a grimpé à la Bourse de Paris après des informations de presse selon lesquelles Corvex aurait investi 400 millions de dollars dans son capital.

Plusieurs fonds activistes européens existent déjà, comme TCI Fund Management et Cevian, mais la plupart des plus grands fonds, comme Third Point, Elliott Management et ValueAct, sont américains et se livrent à une vive concurrence aux Etats-Unis.

Une raison de plus de se tourner vers l'Europe, dont l'attrait est renforcé par l'amélioration de la conjoncture économique et le reflux des tensions financières.

Les sociétés britanniques sont les plus recherchées en raison des règles de gouvernance dans le pays, qui accordent plus d'influence aux actionnaires, et des tours de table souvent éclatés entre un grand nombre d'investisseurs minoritaires.

Le géant minier anglo-australien BHP Billiton s'efforce ainsi depuis cinq mois de parer aux pressions d'Elliott Management, qui réclame une remise à plat de la stratégie. Mardi, BHP a annoncé son intention de sortir du pétrole et du gaz de schiste aux Etats-Unis, cédant ainsi à une des exigences du fonds.

JOUER LES ACTIONNAIRES HISTORIQUES ET LES CESSIIONS CIBLÉES

Les fonds activistes commencent généralement par discuter discrètement d'éventuels changements de stratégie avec la direction de leur cible. Certains groupes les accueillent favorablement, trouvant en eux un soutien susceptible de convaincre d'autres actionnaires d'approuver des transformations importantes.

Mais la plupart des sociétés les considèrent comme une menace, surtout lorsqu'ils commencent à afficher publiquement leurs exigences et qu'ils critiquent les cadres dirigeants.

"De plus en plus de sociétés en Europe ressentent le besoin de discuter de ces investisseurs activistes avec leurs conseils; personne n'a envie d'avoir à parer au grand jour une attaque d'un activiste", dit Hernan Cristerna.

Des banquiers expliquent qu'ils conseillent à leurs clients de se rapprocher des autres actionnaires pour les dissuader de soutenir ces attaques. Ils recommandent aussi à certains de passer en revue leurs actifs afin d'identifier des cessions potentielles susceptibles d'améliorer la distribution de liquidités aux actionnaires.

Ces manœuvres préventives peuvent contribuer à expliquer la baisse des taux de réussite des campagnes activistes depuis 2014. Selon les données du cabinet d'études spécialisé Activist Insight, en 2017, seules 32,8% de ces campagnes ont "au moins partiellement atteint leur but", contre 43,2% en 2016.

Parmi les victoires incontestables de cette année figure la campagne du fonds nordique Accendo Capital Managers, devenu le premier actionnaire du groupe suédois de fibre optique Hexatronic Group, dont le titre s'est envolé de près de 80% depuis entrée au tour de table.

D'autres campagnes affichent des succès plus mitigés, comme celle du fonds britannique TCI contre l'offre de Safran sur Zodiac Aerospace, dont il contestait le bien-fondé. "Nous avons obtenu l'essentiel de ce que nous demandions", a déclaré l'associé de TCI Jonathan Amouyal à Reuters en mai, après la modification de l'offre de Safran, simplifiée et revue à la baisse. En revanche, TCI n'a pas encore obtenu de changement notable de la stratégie de Volkswagen et le titre du groupe automobile a baissé de 2,14% depuis qu'il a lancé sa campagne.

En France, le fonds américain a récemment franchi le seuil de 5% du capital d'Eurotunnel.

DIFFÉRENCES CULTURELLES

Les banquiers américains disent qu'avec la montée en puissance des offensives contre des entreprises européennes, ils renforcent leur activité de conseil dans cette partie du monde.

"Les investisseurs institutionnels européens sont moins à l'aise avec le concept d'activisme du point de vue de la culture d'entreprise, surtout lorsqu'il s'agit d'un fonds américain", note Chris Young, responsable de l'équipe chargée des situations de conflit chez Credit Suisse à New York.

"Aux Etats-Unis, les activistes sont souvent traités comme des 'rock stars', ils ont une bonne couverture médiatique, ce qui n'est pas le cas en Europe", ajoute-t-il.

Pour Harlan Zimmerman, associé de l'investisseur activiste anglo-suédois Cevian Capital, les sociétés européennes commencent à changer d'attitude.

"Avec la prolifération des offensives d'activistes, les sociétés et leurs conseils ont acquis une meilleure compréhension du spectre de l'activisme et de la façon de traiter avec des activistes de tous bords", dit-il.

"Le fait d'avoir des activistes au capital et au conseil d'administration n'est plus stigmatisé. Certains conseils d'administration y voient au contraire une forme de validation et de soutien à leurs propres objectifs

Par Clara Denina , Ben Martin et Maiya Keidan

Les activistes repartent à l'offensive dans les fusions européennes

Les Echos, 2 janvier 2018

En Europe, les activistes tirent profit de la reprise du M&A et de la sous-valorisation boursière des grands groupes. Dans leurs pas, les fonds de private equity relancent les retraits de cote.

C'est la stratégie qui s'est révélée la plus payante pour les activistes ces derniers mois : déclencher des fusions, des cessions ou contester des deals en cours. « *La thématique M&A a généré le plus de performances ces six dernières années. Plus de moitié des campagnes a été couronnée de succès. Les stratégies consistant à exiger du cash ou un changement de gouvernance ont rencontré des résultats plus limités* », explique Jan Weber chez Morgan Stanley à Londres.

Destination privilégiée de ces investisseurs, prêts à dépenser leurs plus gros tickets en 2017 ? Le Vieux Continent et ses grands groupes jugés sous-valorisés, plus attractifs que leurs pairs américains protégés par l'envolée des cours. « *Les fonds engagés par les activistes ont doublé en un an dans le monde, en même temps que la part de l'Europe* », souligne Matthieu Pigasse chez Lazard. La liste de leurs cibles ne va donc pas se limiter à Nestlé, Danone ou Safran.

Les PME aussi visées

« *Les marchés sont sous-valorisés en Europe. Pour les activistes, c'est l'opportunité de libérer cette valeur, alors que les consolidations se multiplient et qu'avec le Brexit la zone va se fragmenter* », souligne Melville Mummert chez Raymond James. La France suscite en particulier l'attention. « *C'est le deuxième marché européen, rappelle Anne-Sophie d'Andlau chez Ciam, qui a mené campagne contre SFR et Eurodisney, à Activist Insight. Tant les valorisations que le M&A et l'activisme y sont en deçà de la tendance générale* ».

Les activistes peuvent s'appuyer de surcroît sur l'approbation tacite de certains grands institutionnels, des actionnaires réputés moins manœuvrants. « *L'épargne passive au capital des sociétés cotées, estimée à 750 trillions d'euros en Europe, pourrait doubler. Ces investisseurs, qui gèrent des fonds à bas coûts dans des centaines de participations n'entretiennent pas en général de dialogue stratégique avec le management. Cela donne beaucoup plus de poids aux activistes qui sont à leur tour susceptibles de recevoir une écoute disproportionnée du management* », précise Jan Weber.

Les sociétés de taille moyenne, qui seront moins bien couvertes par les analystes du fait de la réglementation européenne MiFID, sont aussi concernées. « *La recherche sur les mid-cap s'est raréfiée, ce qui en fait des cibles plus attractives pour les activistes qui ont leur propre capacité d'analyse* », indique Benoît Colas, cofondateur du fonds « constructif » PrimeStone.

Les rangs de ces investisseurs offensifs se voient renforcés par les fonds de « private equity ». Croulant sous les capitaux à investir, mais avec peu de cibles non cotées en ligne de mire, ces acteurs renouent avec le retrait de cote non sollicité (« take private »). « *Les sociétés cotées ont des données transparentes, plus faciles et rapides à analyser. Moyennant une offre attractive, ce sont de bonnes cibles pour le retrait de cote* », dit Melville Mummert. *Ces fonds s'intéressent aux sociétés de taille moyenne du Royaume-Uni fragilisées par le Brexit, mais nous avons un certain nombre de discussions aussi avec des entreprises en Allemagne, en Suisse et au Benelux.* » Les activistes offensifs ne voient pas forcément d'un très bon oeil ces nouveaux venus. Cinven et Bain en ont fait les frais en cédant aux exigences de prix d'Elliott sur le dossier Stada.

Une alternative

D'autres acteurs se placent alors en chevalier blanc : les activistes « constructifs ». Ils revendiquent agir dans la durée, en combinant plusieurs leviers d'amélioration, de l'arbitrage du portefeuille à l'optimisation des coûts, et l'amélioration des prix. Pour eux, les fonds ne sont pas une option viable, car leurs intérêts ne sont pas alignés avec ceux des institutionnels et leurs moyens sont limités. Les investisseurs « offensifs », non plus. « *Dès que les activistes américains classiques entrent au capital d'une entreprise, elle est étiquetée 'à vendre'. Nous sommes une alternative de plus long terme* », estime Harlan Zimmerman, associé senior de Cevian, principal acteur de cette mouvance avec 14 milliards d'euros gérés en Europe et actionnaire de référence de Rexel en France. « *Nous sommes appelés en amont par des investisseurs institutionnels qui souhaitent que nous fassions évoluer la stratégie de leur entreprise avec notre approche constructive* ».

Certains reconnaissent cependant que les « offensifs » sont plus adaptés aux très grands groupes, « *très entourés et structurés, et donc moins facilement influençables* » par la méthode douce.

ANNE DRIF

Europe : l'activisme gagne du terrain

Depuis janvier, les entreprises du Vieux Continent ont été ciblées par 42 campagnes de fonds activistes.

Capital Finance, lundi 10 juillet 2017

Et si l'Europe devenait le terrain de jeu privilégié des fonds activistes ? Ce qui n'est pour l'heure qu'une projection un tantinet fictive pourrait devenir réalité, si la tendance actuelle était amenée à se poursuivre. Lazard - à l'origine d'une offre d'accompagnement des entreprises ciblées par des activistes, lancée l'an dernier - a recensé pas moins de 87 campagnes, en 2016 (cf. histogramme). Soit une augmentation de plus de 25 % par rapport à l'année précédente. De l'autre côté de l'Atlantique, le nombre d'interventions des activistes reste confiné entre 150 à 160, année après année. « *Lazard dispose d'une offre activiste depuis près de cinq ans aux Etats-Unis, où le phénomène a commencé dans les années 1970. Aujourd'hui, ces fonds sont acceptés par l'écosystème et la pratique s'est répandue à l'ensemble du marché américain* », constate Gilles Mentré, associé-gérant de la banque d'affaires, chargé du pilotage de cette nouvelle ligne de conseil à Paris. Une évolution des mentalités qui semble désormais irriguer le Vieux Continent, où les sociétés cotées sont en proie à une base actionnariale de plus en plus internationale. Les puissants hedge funds anglo-saxons ont d'ailleurs les yeux rivés sur l'Europe. L'américain Elliott, connu par ses pairs pour être le fonds spéculatif le plus procédurier au monde, en est l'illustration.

AkzoNobel : PPG jette l'éponge

Le fonds new-yorkais créé en 1977 par l'avocat Paul Singer a mené ces derniers mois une bataille féroce contre la direction du néerlandais AkzoNobel, numéro 1 mondial de la peinture. Actionnaire à hauteur de 4 % du groupe, Elliott a milité pour que le management mette à l'étude la fusion présentée par le chimiste américain PPG. Proposition refusée par la direction, malgré trois offres - la dernière allant jusqu'à valoriser AkzoNobel 26,9 Md euros. Le conflit s'est ensuite engagé sur le champ judiciaire, avec une plainte de PPG et de sept groupes d'actionnaires déposée auprès de la Cour d'Amsterdam. Avec pour but d'ordonner une AG extraordinaire des actionnaires avant le 1er juin (date butoir pour la remise d'une offre formelle) afin de voter le licenciement du président du conseil de surveillance, Antony Burgmans. Mais à l'issue de trois mois d'approches infructueuses, PPG a décidé de jeter l'éponge et de renoncer à son OPA (lire aussi, p. 19). Pour le moment. Car légalement, il pourrait revenir à la charge dans six mois - laps de temps pendant lequel les actionnaires d'AkzoNobel devraient réaffûter leurs arguments, Elliott en tête. En juin, le fonds est devenu le principal actionnaire de l'industriel néerlandais en faisant grimper sa participation à 5,01%.

A la tête de près de 27 Md\$, Elliott a aussi joué les trouble-fête en France. Et plus particulièrement chez *Norbert Dentressangle*. Passé sous le contrôle de l'américain XPO à l'occasion d'une OPA menée en avril 2015, le numéro 2 français du transport (valorisé 3,4 Md euros) avait été assailli par Elliott, dans la dernière ligne droite. En achetant de manière fulgurante des CFD, le puissant hedge fund s'était accaparé plus de 9 % du capital du transporteur tricolore. Une manoeuvre qui lui avait permis de prendre son compatriote de vitesse, tout en l'empêchant de lancer la procédure de retrait obligatoire. En

juin 2016, la pression de l'encombrant actionnaire minoritaire s'accroît encore, avec la demande de révocation pure et simple du président du directoire de XPO, en parallèle d'une action *ut singuli* (procédure visant la gestion des membres du directoire et permettant de reverser les éventuels dommages et intérêts à l'actif de la société). A ce jour, le conflit entre XPO et Elliott dure toujours. Mais sur certains dossiers, le fonds adopte une démarche bien plus constructive.

Les fonds « constructifs »

En France, il s'est ainsi illustré en participant au tour de table de 100 M euros de *Sigfox* , en 2015. L'objectif était alors de participer au déploiement de la pépite tricolore aux Etats-Unis et dans le reste du monde. « Constructif », « positif », « amical », le nombre d'activistes adoptant ces attitudes ne cesse de croître. En Europe, trois anciens piliers du private equity tricolore, Jean-Pierre Millet, fondateur de Carlyle Europe, Benoît Colas et Franck Falezan, en ont fait leur modèle. Le trio a lancé il y a deux ans *PrimeStone* , avec la vocation de prendre des positions minoritaires dans des sociétés cotées de 1 à 2 Md euros de capitalisation boursière. Un positionnement « constructif » inspiré de la mouvance des américains *Blue Harbour Group* , *ValueAct Capital* ou du suédois *Cevian Capital* . « *Il ne faut cependant pas perdre de vue que ces fonds dits constructifs ne le sont qu'en fonction de la situation. Leur propension à discuter entre quatre murs avec la société ciblée est plus forte que d'autres, mais cela ne les empêche pas d'être offensifs, si besoin est* » , note Gilles Mentré. A ce jeu, Cevian Capital s'en était notamment pris au groupe d'ingénierie industrielle suisse *ABB* , le comparant à un mastodonte bureaucratique, lent et inefficace, plaçant pour un carve out de sa division Power Grids. En France, ce même fonds avait obtenu le départ du P-dg de Rexel, Rudy Provoost, l'an dernier.

Tous les pays dans le viseur

Comptant parmi les plus anciens activistes du Vieux Continent, Cevian Capital - créé en 2002 - a depuis été rejoint par une multitude de nouvelles structures. A titre d'exemple, *Active Ownership Capital* (AOC) a vu le jour il y a trois ans et a défrayé la chronique en Allemagne, en mettant la pression sur le spécialiste allemand des médicaments génériques *Stada* pour qu'il améliore sa rentabilité. Un pari réussi puisque le groupe a été valorisé 5,3 Md euros par Bain Capital et Cinven, permettant ainsi la sortie d'AOC. Dans l'Hexagone, *CIAM* fait partie de cette nouvelle génération de fonds revendiquant clairement la défense des intérêts des investisseurs minoritaires. Le hedge fund, fondé en 2010 par Catherine Berjal et Anne-Sophie d'Andlau, a déjà à son actif des campagnes sur *Club Med* , *Euro Disney* , *Zodiac* , *SFR* et *Canal+* (lire, p. 22). Et le succès est au rendez-vous. « *L'ensemble de nos campagnes activistes s'est soldé par un rendement positif. Depuis quatre ans, notre TRI brut annualisé est de 11,5 %* » , souligne Anne-Sophie d'Andlau. Focalisé sur la France, le fonds cherche aujourd'hui à élargir son réseau à des pays voisins, avec un intérêt particulier pour l'Allemagne, l'Espagne, le Royaume-Uni et la Suisse, pays où l'actualité actionnariale a rarement été aussi intense : Daniel Loeb, fondateur de Third Point, y mène actuellement son plus gros pari. Il a investi 3,5 Md\$ (soit près de 20 % de son fonds) pour bousculer le géant de l'agroalimentaire *Nestlé* . Et la première revendication n'a pas tardé à tomber, avec la vente de la participation du groupe suisse dans L'Oréal (23 %). Reste à voir si l'activiste américain aura autant de succès que lors de son action fructueuse opérée contre Yahoo!. Il y a cinq ans, il était parvenu à faire tomber le CEO Scott Thompson, en révélant la falsification de son curriculum vitae.

Aroun Benhaddou

CAS DANONE

DANONE Pourquoi Franck Riboud se recentre

Le Figaro, lundi 13 octobre 1997

Le jeune président du géant mondial de l'agroalimentaire Danone vient de mettre en pratique sa stratégie annoncée voici un an. En cédant jeudi dernier 45 % de sa branche Epicerie, il accentue le recentrage de son groupe sur ses trois pôles prioritaires, la Santé, le Snacking et les Boissons et confirme sa volonté de développer principalement des marques à fort potentiel de croissance et surtout à vocation mondiale. Ce resserrement de son portefeuille de marques accompagne l'effort de développement concentré sur la marque vedette Danone qui, dans la stratégie du groupe, doit d'ici à l'an 2000 peser à elle seule pas moins de 40 milliards de francs, afin d'entrer dans l'étroit peloton de tête des très grandes marques mondiales. L'opération de cession annoncée la semaine dernière illustre donc parfaitement la maxime de Franck Riboud, pour qui il s'agit de réaliser « un maximum de chiffre d'affaires avec un minimum de marques » tout en gardant à l'oeil l'amélioration de la rentabilité, comme il l'explique en exclusivité au Figaro économie.

1 / L'heure est au recentrage

En décidant de céder 45 % de sa branche épicerie, Franck Riboud concrétise la stratégie de recentrage qu'il avait annoncée voici un an. Le groupe Danone prend ainsi un virage stratégique majeur. Finie la course au chiffre d'affaires illustrée par les acquisitions successives du groupe BSN dans les années 80 ! L'heure est au resserrement de l'activité, dans une perspective non seulement de rentabilité, mais aussi de mondialisation.

Le numéro un français de l'agroalimentaire se donne, en effet, les moyens de devenir leader dans ses métiers. Après examen de ses différentes activités, au regard de cinq critères soigneusement mûris (perspectives de croissance, position concurrentielle, aptitude à la mondialisation, niveau de rentabilité et contribution à la création de richesse pour l'actionnaire), le groupe Danone a, en effet, défini trois pôles prioritaires pour le groupe, qui ont vocation à être mondialisés : Santé, Snacking grignotage et Boisson.

Dans ces trois secteurs, le groupe a déjà de solides positions : numéro un mondial des produits laitiers frais, avec une part de marché de 16 %, numéro un mondial des biscuits sucrés (part de 9,5 %) et numéro deux mondial des eaux minérales (9 %), Evian étant la première marque mondiale du secteur. Leur potentiel de développement reste cependant énorme à l'étranger.

C'est pour mieux concentrer ses efforts sur ces activités prioritaires que le groupe a choisi de se séparer des marques ne correspondant pas à ses nouveaux contours. D'où la décision de céder les marques Panzani, William Saurin, Agnesi, Maille et Amora à Paribas Affaires Industrielles et ses deux partenaires, ainsi que Liebig à Campbell Soup.

Cette stratégie, qui n'est pas une surprise mais qui se concrétise fortement aujourd'hui, avait d'ailleurs déjà été amorcée voici quelques mois, avec la vente de Starlux en Espagne (épicerie) et Best en Nouvelle-Zélande (charcuterie et plats surgelés). Danone conserve, en revanche, une partie de sa branche épicerie. Le maintien de Diépál, spécialisé dans les produits diététiques commercialisés sous la marque Blédina, paraît logique dans la mesure où cette activité s'inscrit bien dans le cadre du pôle santé. HP Foods et Lea Perrins, spécialisées dans les « cuisines ethniques » en Grande-Bretagne et aux États-Unis, sont pour leur part jugées stratégiques car elles participent à l'internationalisation du groupe.

La logique pourrait être moins évidente, en revanche, pour les plats cuisinés surgelés et frais Marie, Générale Traiteur et Pycasa en Espagne, ces activités étant purement nationales. Mais Franck Riboud reste convaincu que « ces produits correspondent aux modes de consommation futurs ». Des interrogations demeurent cependant à leur propos : « Faut-il s'adosser ? Procéder à une cession ou au contraire s'étoffer ? », se demande le président du groupe, qui ne semble pas avoir définitivement tranché le sort de ces activités. Y aura-t-il mouvement prochain dans ce domaine ?

Le groupe conserve également Star en Italie, dont il ne détient de toute façon que 50 %, qui occupe de fortes positions sur plusieurs segments de l'épicerie. Quant au numéro un des pâtes en Allemagne, BSB, et au numéro deux espagnol du secteur, La Familia, le groupe entreprend de les restructurer avant de se prononcer sur leur avenir.

Ce recentrage n'exclut pas, pour autant, des acquisitions à venir. A condition que celles-ci s'inscrivent dans le cadre de l'un des trois pôles définis et répondent, surtout sur les marchés matures, à des critères financiers rigoureux. « Le groupe n'est plus prêt à surpayer des opérations », prévient Franck Riboud.

Au regard de sa stratégie, deux branches du groupe devraient logiquement être les prochaines cibles du recentrage : l'emballage et la bière. Mais compte tenu de leur rentabilité, supérieure à la moyenne du groupe, celui-ci n'a pas l'intention de s'en défaire. Du moins pour le moment.

2 / Danone veut devenir l'une des premières marques mondiales

Depuis quelques années, la stratégie marketing du groupe est claire : resserrer son portefeuille autour d'un nombre limité de marques, avec Danone comme fer de lance. Une stratégie qui présente l'avantage de concentrer les investissements en communication sur un nom, dont la notoriété est d'autant renforcée. Un atout dans sa course à la mondialisation.

Le fait d'avoir rebaptisé l'ex-groupe BSN, voilà quatre ans, du nom de la marque de produits frais la plus vendue au monde, a marqué la première étape de cette stratégie. Depuis, Danone n'a cessé de prendre du galon. La marque a été érigée au rang de marque-ombrelle. Elle cautionne désormais des produits aussi divers que des biscuits en Europe centrale et en Asie, des produits infantiles en Russie et en Chine et surtout la toute récente eau Hayat/Danone en Turquie ainsi que Dannon aux États-Unis. Lancée en 1996, cette dernière s'est arrogé la première place sur le marché des eaux minérales vendues en supermarchés outre-Atlantique.

Avec 22 milliards de chiffre d'affaires, la marque phare du groupe est aujourd'hui l'une des dix premières marques mondiales. Mais Franck Riboud n'est pas de la trempe à se contenter d'une place de second rang. Son objectif est désormais de hisser Danone « au rang de troisième ou quatrième marque mondiale », avec 40 milliards de chiffre d'affaires d'ici l'an 2000. Soit un doublement de ses ventes.

Faut-il en déduire que d'autres marques vont se trouver sacrifiées sur l'autel de la mondialisation ? Danone a déjà plusieurs expériences de ce type à son actif : L'Alsacienne, fusionnée avec Belin, Vivagel passé sous la coupe de Marie, pour ne citer que les plus célèbres d'entre elles. C'est d'ailleurs grâce à cette stratégie que le groupe réalise désormais 50 % de son chiffre d'affaires avec cinq marques que sont Danone, Evian, Lu, Kronenbourg et Galbani.

Poussé à l'extrême, ce raisonnement pourrait-il déboucher à terme sur une marque unique ? Cet objectif ne semble pas aujourd'hui réalisable, tant certaines autres marques du groupe, comme Evian qui vend 1,3 milliard de litres par an hors de France, représentent un capital majeur. On peut en revanche entrevoir la possibilité qu'à chacun des trois pôles corresponde une seule marque (Danone pour la santé, Evian pour les boissons et Lu ou Marie pour le snacking) ? Rien n'est exclu.

Autant de fers de lance pour la mondialisation du groupe, un axe prioritaire. Il faut dire qu'avec maintenant 76 % de son chiffre d'affaires réalisés en Europe, Danone a encore du retard à rattraper par rapport à son concurrent suisse Nestlé. Mais après l'opération de cession, le groupe a déjà fait tomber cette proportion de 82 % à 76 %.

La stratégie de mondialisation de Danone n'est pourtant pas comparable à celle de Coca-Cola par exemple, dans la mesure où le groupe français adapte son offre aux goûts des consommateurs locaux. Des consommateurs que Danone voit « partout où il y a des bouches à nourrir », en priorité en Asie et tout particulièrement en Chine. Dans ce pays, le groupe vend déjà via sa filiale Wahaha plus de boissons que Volvic en France, est numéro un des biscuits, commercialise des yoghourts et du lait frais sous la marque Danone, des produits locaux sous la marque Amoy et de la bière depuis la reprise du brasseur Haomen Brewery. Mais Danone s'intéresse également beaucoup à l'Indonésie, la Malaisie et l'Inde, ou encore au continent sud-américain.

L'Europe de l'Est fait elle aussi partie des zones de développement prioritaires. Franck Riboud peut se féliciter d'y avoir déjà remporté des succès majeurs. Sur le marché des produits laitiers frais, la marque est leader en Hongrie, Bulgarie, République tchèque et Pologne, soit davantage que ses ventes cumulées en Italie et Belgique. De quoi justifier la formule de son président : « Chez Danone, nous sommes sereins. »

A QUI VEND DANONE ?

Le président de Danone cède, pour environ 5 milliards de francs, 45 % de sa branche Epicerie à deux acquéreurs très différents. L'un, un investisseur, Paribas Affaires industrielles, rachète un ensemble pesant 6,5 milliards de chiffre d'affaires et qui comprend les plats cuisinés Panzani, William-Saurin et Garbit, en Italie les pâtes Agnesi et le riz RisoFlora, Liebig Benelux, Amora et Maille. L'autre, un industriel leader mondial des potages, Campbell Soup, reprend très logiquement les soupes Liebig, soit un chiffre d'affaires de 500 millions de francs.

Paribas Affaires industrielles (PAI) conduit l'activité d'investissements de Paribas, avec pour stratégie des prises de participation dans des entreprises de taille significative à fort potentiel de croissance et pouvant le plus souvent faire l'objet d'un LBO. Son portefeuille de participations est estimé à environ 40 milliards de francs. PAI a réalisé entre 1993 et juin 97 quelque 8 milliards de plus-values, et ses plus-values latentes s'élèvent à mi-97 à 14,4 milliards de francs.

L'opération « Danone » se fait sous forme de LBO : d'un côté la baisse des taux d'intérêt sert ce type de montage, de l'autre les activités reprises dégagent un gros cash-flow permettant un remboursement rapide des dettes et donc favorisant l'effet de levier. PAI acquiert 50 % de l'ensemble, tandis que Finance Investors (animé par Edouard Stern) et Fonds Partenaires se partagent à 25/25 l'autre moitié de l'investissement. Fonds Partenaires, présidé depuis un an par Gilles Etrillard, associé-gérant de Lazard, a été créé en 1989 et gère pour 2,7 milliards d'actifs ; la société de gestion de ce fonds est filiale de Lazard, les porteurs de parts étant extérieurs et en majorité européens. Au total, le financement de l'opération s'effectue pour 1,3 milliard sur fonds propres et pour le solde (2,6 milliards) par endettement.

L'américain Campbell Soup débourse de son côté environ 1 milliard de francs pour acquérir les potages liquides Liebig. De quoi conforter les positions mondiales d'un groupe qui a réalisé, lors de son exercice clos le 3 août dernier, un chiffre d'affaires consolidé de 45 milliards de francs et possède déjà les marques de biscuits Delacre, la confiserie Lamy Lutti, les chocolats Godiva et Continental Foods. **Juliette LAFONT, Caroline DE MALET**

En cédant ses biscuits, Danone se concentre sur deux métiers

La Croix, mercredi 4 juillet 2007

Avec la vente à l'américain Kraft de sa division biscuits pour 5,3 milliards d'euros, le groupe français redéfinit son périmètre autour des produits laitiers frais et des eaux

C'est un « mouvement stratégique » pour Danone, une « annonce de bon sens ». Le PDG du groupe, Franck Riboud, ne manquait pas hier de qualificatifs positifs pour expliquer l'ouverture d'une « discussion exclusive » en vue de la cession de son pôle biscuits à l'américain Kraft (lire La Croix du 2 juillet). Pour une raison simple : lorsqu'il a rencontré Irène Rosenfeld, la présidente de Kraft, il y a un mois, il a obtenu d'elle un certain nombre de garanties sociales, qui « seront agrafées » à cet accord qui prévoit une transaction de 5,3 milliards d'euros (plus que les 3,5 à 4 milliards d'euros évoqués par les analystes financiers), pour la totalité du pôle biscuits, à l'exclusion des marchés indiens et latino-américains. La préoccupation sociale était, en effet, forte autour de cette activité.

« C'est une cession émotionnellement difficile », a poursuivi Franck Riboud qui ampute ainsi son groupe d'une division entière comprenant, outre les biscuits Lu, les gâteaux pour enfants Prince, Cracotte, Ourson, Mikado, Pepito, ou encore Tuc, ainsi que des produits liés au « snacking » (la consommation alimentaire hors foyer, fondée sur la déstructuration des repas).

Cette branche biscuits et produits céréaliers occupe de solides positions dans plus de 20 pays (15 000 employés, 36 usines à travers le monde, dont 3 000 salariés en France avec trois entrepôts et neuf usines). Elle affiche 660 000 tonnes de volumes vendus, pour 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, et un résultat opérationnel de 318 millions d'euros.

Mais Franck Riboud affirme avoir obtenu la garantie qu'il n'y aurait pas de plans sociaux ou de cessions pendant les trois prochaines années, le management de ce pôle restera en place, et la France deviendra le point d'ancrage du siège social de Kraft pour cette activité en Europe. De fait, pour les deux groupes, il n'y a de chevauchement ni géographique ni de produits. Une « complémentarité », qui permet à Franck Riboud de dire qu'il s'agit d'une « opération de développement », puisqu'en sortant du périmètre de Danone (au total 14 milliards d'euros de chiffre d'affaires, en 2006) pour entrer dans celui de Kraft (au total 26,15 milliards d'euros de chiffre d'affaires, en 2006), la branche biscuits quitte « un marché régional » pour occuper une « position importante et une place superbe » au sein d'un groupe mondial.

Avec cette opération, le PDG de Danone n'entend pas en rester là. L'argent tiré de ce rachat devrait donner à son groupe l'opportunité de « focaliser totalement ses efforts de recherche et d'innovation ainsi que ses moyens marketing, industriels, commerciaux et humains sur la croissance rapide de deux métiers à très forte dimension santé : les produits laitiers frais et les boissons à base d'eau de source ou d'eau minérale ». En deux ans, il compte retrouver par la croissance de leurs chiffres d'affaires la perte enregistrée avec la vente du pôle biscuits. Et devant le risque que cette cession ne le rende opéable, il estime que cela fait partie des « codes génétiques de Danone ».

C'est en effet la dernière mutation d'un groupe né dans le verre (en 1966), sous l'égide d'Antoine Riboud, père de l'actuel PDG, qui adjoint en 1973 les produits laitiers, avant (en 1989) de s'introduire dans les biscuits (en rachetant à Nabisco, « l'ancêtre » de Kraft, son pôle européen). Franck Riboud, aux commandes depuis 1996, a jusque-là recentré le groupe sur trois métiers, abandonnant les bières (dont Kronenbourg), Carambar, William Saurin, la moutarde Amora... Il a fait de la santé et de la nutrition l'axe de son développement aujourd'hui.

La réaction des syndicats n'a pas tardé. Tous ont en tête la restructuration du pôle biscuits intervenue en 2001, avec la fermeture de plusieurs sites en Europe, dont deux usines en France. Alors qu'un comité central d'entreprise de Lu France se réunira le 11 juillet, Force ouvrière « déplore le désengagement du groupe Danone alors que le pôle biscuits était redevenu profitable ». Le syndicat majoritaire chez Lu France « met en garde la direction et exigera des garanties sur l'emploi, sur le statut social des salariés et sur le devenir industriel de la société ». Pour Franck Riboud, « la qualité de la proposition de Kraft Foods reflète la qualité du travail des équipes ». Reste à vérifier que les salariés en auront la même lecture, une fois intervenue définitivement cette cession que les deux PDG estiment possible pour la fin 2007.

Patrick LEMOINE

Avec WhiteWave, Danone devient leader mondial du bio

Le groupe français a annoncé hier le rachat de l'américain WhiteWave, spécialisé dans les produits laitiers d'origine végétale. Il accélère sa transformation pour se positionner au plus près des nouveaux modes de consommation.

Danone va devenir le leader mondial du bio et des produits laitiers d'origine végétale avec la reprise de l'américain WhiteWave, annoncée hier. C'est la plus grosse acquisition du groupe depuis le rachat, en 2007, du néerlandais Numico - premier fabricant européen d'aliments pour bébés. Mais c'est aussi l'une des plus symboliques par rapport aux nouvelles orientations du groupe. L'opération est amicale, ont précisé les deux entreprises. Danone y met tout de même le prix: 12,5 milliards de dollars (11,3 milliards d'euros), avec une prime de 24 % sur le cours de l'action WhiteWave, qui a déjà grimpé de 180 % depuis son introduction en Bourse en 2012. L'entreprise américaine est une pépite, qui surfe sur l'envie croissante de ménages américains de changer leurs habitudes de consommation.

WhiteWave vend notamment des yaourts au lait de soja, des crèmes pour le café ou encore des compléments alimentaires à base de protéines végétales, avec des marques fortes (Silk, So Delicious, Vega, Alpro, etc.), qui sont toutes en première ou deuxième position sur leur segment. Depuis 2012, l'entreprise a enregistré une croissance annuelle moyenne de 19 %, avec un chiffre d'affaires de 4 milliards de dollars (3,6 milliards d'euros) en 2015, réalisés à 86 % en Amérique du Nord. Elle emploie 5 500 salariés.

Avec le rachat de WhiteWave, qui devrait être finalisé avant la fin de l'année, la part des ventes de Danone aux États-Unis passera de 12 à 22 % de son chiffre d'affaires mondial. C'est le signe qu'après avoir mis l'accent sur les pays émergents - où les ventes commencent à patiner, notamment en Chine -, le groupe français mise de nouveau sur les marchés matures, présentés comme « stables politiquement » et à pouvoir d'achat plus élevé.

« WhiteWave représente une opportunité unique d'accélérer le positionnement de Danone sur les produits de demain, avec le portefeuille le plus large en termes de biodiversité », explique le directeur général du groupe français, Emmanuel Faber, en évoquant des activités très complémentaires et une similarité des visions et des cultures. Le marché mondial des produits frais d'origine végétale affiche aujourd'hui une croissance trois fois supérieure à celle des produits d'alimentation conventionnels. WhiteWave devrait apporter à Danone une croissance supplémentaire de 0,5 % et 1 % par an.

« Cette acquisition s'inscrit dans la continuité de notre stratégie, qui a toujours été de partir du consommateur et des tendances lourdes de consommation », explique Franck Riboud, président de Danone, qui a passé les commandes exécutives à Emmanuel Faber en 2014. La semaine dernière le groupe avait déjà annoncé le rachat de 40 % de la marque Michel et Augustin, qui a construit son succès sur les yaourts à boire et toutes sortes de recettes gourmandes. C'est la première prise de participation de Danone dans une PME, dont il devrait prendre le contrôle d'ici à cinq ans.

Danone accélère sa mutation. En dix ans, le groupe s'est déjà profondément transformé. Il a cédé les brasseries Kronenbourg et les biscuits LU pour se recentrer sur quatre pôles: les produits laitiers frais, dont il est le numéro un mondial, les eaux, numéro deux en volume, la nutrition infantile et la nutrition médicale.

Aujourd'hui, avec son plan Danone 2020, le géant de l'agroalimentaire veut imprimer sa marque sur la prochaine « révolution de l'alimentation, plus saine et plus durable », selon la formule d'Emmanuel Faber, qui ne manque jamais une occasion de rappeler son attachement au double projet économique et social de l'entreprise. Aux États-Unis, par exemple, le groupe vient de s'engager à exclure les OGM de tous ses produits d'ici à deux ans. « Nous allons aider à replanter des semences traditionnelles sur des milliers d'hectares. En si peu de temps, aucun groupe n'est jamais allé aussi loin », affirme le directeur général de Danone.

Le groupe va financer l'intégralité du rachat de WhiteWave par des emprunts bancaires. La dette de Danone devrait ainsi bondir de 7 milliards à 18 milliards d'euros. Mais ce montant n'affectera pas le profil de crédit de l'entreprise, affirme Cécile Cabanis, directrice générale chargée des finances. Les marchés ont, en tout cas, salué l'opération. Hier, l'action Danone a grimpé de près de 3 % en Bourse.

La Croix, vendredi 8 juillet 2016

La transition s'accélère chez Danone

Les Echos, mercredi 18 octobre 2017

Franck Riboud s'apprête à quitter la présidence de l'entreprise fondée par son père, Antoine

Une page se tourne chez Danone. Selon nos informations, Franck Riboud, 61 ans, s'apprêterait à quitter, vingt mois avant l'échéance de son mandat, la présidence de l'entreprise fondée par son père Antoine. Un conseil d'administration convoqué mercredi 18 octobre devrait entériner une nouvelle gouvernance. Trois ans après avoir pris la direction générale du géant agro-alimentaire, Emmanuel Faber devrait récupérer les pleins pouvoirs.

Une confirmation de l'emprise que le dirigeant exerce déjà sur Danone. Comme un symbole, Pierre-André Térésse, responsable de l'Afrique et de l'Inde, un des tout derniers représentants de la garde rapprochée de Franck Riboud, serait également sur le départ.

Le départ de M. Riboud de la présidence constitue une surprise. Non sur le fond, puisqu'il a lui-même organisé sa succession, mais plutôt sur son calendrier. Jusque-là, en effet, il avait laissé entendre qu'il quitterait ses fonctions en deux temps : en abandonnant d'abord la partie « renforcée » de son mandat de président, consistant à tenir les rênes de la stratégie, pour se cantonner à un rôle de président non exécutif classique.

A marche forcée

Même s'il pourrait rester membre du conseil comme administrateur référent, M. Riboud a préféré accélérer la transition. Et après des mois de débats, le conseil d'administration de Danone devrait décider de mettre fin à la dissociation des fonctions de direction : comme souvent dans le capitalisme français, cette dissociation n'aura duré que le temps d'une brève transition managériale entre un patron historique et son dauphin.

Le conseil avait toutefois prévu ce scénario anticipé. Selon les statuts, M. Riboud peut faire valoir ses droits à la retraite à partir du 1er décembre 2017, et bénéficier d'une rente dont le montant a été fixé à 1,68 million d'euros par an. Sachant qu'il perçoit une rémunération de 2 millions d'euros en tant que président du conseil aux pouvoirs renforcés.

Sans attendre cette nouvelle étape, son successeur, M. Faber, futur PDG de Danone, a déjà fortement imprimé sa marque, emmenant les 100 000 salariés dans un projet stratégique baptisé « Danone 2020 ». Avec une obsession, « construire un modèle résilient capable d'absorber les chocs. Les objectifs chiffrés livrés aux investisseurs ont été quelque peu amendés au printemps 2017. Si la prévision de croissance à l'horizon 2020 a été légèrement abaissée, dans une fourchette comprise entre 4 et 5 %, celle de marge opérationnelle courante a, elle, été revue à la hausse à plus de 16 %. Un objectif ambitieux.

Pour l'atteindre, le groupe a fait l'objet d'une profonde réorganisation. Le projet « OneDanone », bouclé fin 2016, a conduit à mutualiser les services au sein de 30 clusters (« grappes ») répartis sur la planète. Puis, en février, le groupe a lancé le programme Protein, censé se traduire par 1 milliard d'euros d'économies en trois ans. Surtout, il y a un an, M. Faber a fait un pari à 12,5 milliards de dollars. Une somme rondelette pour s'emparer de WhiteWave, le leader américain des produits laitiers bio et des boissons végétales, dont l'acquisition a finalement été bouclée au printemps 2017 à condition de céder sa marque de yaourts bio Stonyfield à son concurrent français Lactalis.

Pour M. Faber, cette acquisition doit accélérer la transformation de Danone. D'abord en rééquilibrant ses activités vers les Etats-Unis, alors que le groupe est confronté aux turbulences des marchés chinois et russe. En apportant de nouvelles sources de croissance alors que son activité historique de produits laitiers en Europe est toujours à la peine. Et en s'ouvrant aux nouvelles attentes des consommateurs moins enclins à accorder un blanc-seing aux grandes marques et de plus en plus soucieux d'opter pour une alimentation saine et de proximité. Dans cette optique, Danone procède aussi à l'acquisition de petites marques. Par le biais d'une structure d'investissement et d'incubation, Danone Manifesto Ventures, sise à New-York, le groupe a croqué des parts de Michel et Augustin et de Yooji, un spécialiste des surgelés bio pour bébé.

Cette évolution à marche forcée s'est accompagnée d'une profonde réorganisation des équipes assortie de nombreux départs. Le renouvellement quasi complet du comité exécutif suffit à le prouver. Et l'absorption de WhiteWave s'est traduite par une nouvelle organisation du groupe autour de quatre pôles : les produits laitiers et d'origine végétale à l'international, les produits laitiers et d'origine végétale en Amérique du Nord, la nutrition spécialisée (médicale et infantile) et les eaux. Aux Etats-Unis, Danone a choisi de fusionner ses activités laitières avec WhiteWave pour donner naissance à DanoneWave en le dotant du statut original de « Public Benefit Corporation », c'est à dire de société à bénéfice public associant but lucratif et intérêt général. Une manière de rester dans la droite ligne d'Antoine Riboud qui a théorisé le double projet économique et social de Danone. Un projet garant aux yeux de son fils de la différence et de l'indépendance du groupe. C'est d'ailleurs parce qu'il s'est imposé aux yeux de Franck Riboud comme le plus apte à le faire vivre, que M. Faber a été adoubé comme successeur.

Reste que la décision de M. Riboud intervient dans un contexte chahuté pour les industriels de la grande consommation. Ces derniers mois, des fonds activistes se sont invités au capital de Nestlé et de Procter & Gamble afin de les inciter à prendre des mesures susceptibles de doper leur cours de Bourse. Y compris les plus radicales, à l'image de la tentative de rachat d'Unilever

par l'américain Heinz, lui-même propriété de l'investisseur américain Warren Buffett et d'un fonds de capital-investissement brésilien, 3G Capital.

Sous la menace d'un raid

Danone sera-t-il le prochain sur la liste? La menace, en tout cas, est jugée suffisamment sérieuse pour que, par deux fois cet été, Bruno Le Maire, le ministre de l'économie, ait affirmé que le gouvernement serait très vigilant pour protéger nos fleurons contre des raids hostiles. « Nous avons les outils nous permettant d'empêcher des prédateurs de racheter au rabais des grandes entreprises françaises », avait-il déclaré le 9 juillet, lors des Rencontres économiques d'Aix-en-Provence. Avant de réitérer cette prise de position, le 30 août, à l'occasion des universités d'été du Medef.

Même si M. Le Maire n'a pas cité Danone, les milieux d'affaires ne se sont pas interrogés longtemps : l'information, révélée par Bloomberg le 14 août, selon laquelle le fonds Corvex avait racheté pour 400 millions de dollars d'actions du propriétaire d'Evian, le jugeant sous-évalué en Bourse, a suffi à relancer les rumeurs sur une éventuelle attaque contre le champion français. Les déclarations politiques suffisent-elles? La situation semble s'être apaisée depuis. Rien à voir donc avec l'agitation de 2005, lorsque M. Riboud avait réussi à susciter une telle levée de boucliers en France contre « la junk food », que l'américain Pepsi avait préféré renoncer à se déclarer. L'avenir dira si M. Faber aura lui aussi à affronter sa drôle de guerre.

Isabelle Chaperon et Laurence Girard

Danone, pionnier de l'entreprise à mission

Usine Nouvelle, jeudi 25 juin 2020

Si les actionnaires votent la qualité de « société à mission », le géant laitier sera le premier groupe coté à bénéficier de cette modalité de la loi Pacte. Il pourrait ouvrir la voie à d'autres entreprises.

Le 26 juin, les actionnaires de Danone réunis en assemblée générale devront se prononcer pour changer le statut de l'entreprise et y introduire la qualité de « société à mission ». Si les deux tiers acceptent cette modification, le géant laitier deviendra la première entreprise cotée à opter pour cette nouvelle modalité. Instaurée par la loi relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi Pacte, le 2 janvier 2020, la société à mission permet à toutes les entreprises d'ajouter à leurs statuts juridiques une mission qui va au-delà des critères financiers.

« Cette qualité instaure une nouvelle forme d'entreprise, dont l'objectif n'est pas la rentabilité économique, mais la résolution d'un défi social ou environnemental, résume Marie Georges, associée responsable de l'activité développement durable chez Deloitte. Le profit est dès lors au service de cette vocation et non l'inverse. » L'entreprise à mission est le dernier étage d'une fusée qui en comporte deux autres : l'élargissement de l'intérêt social de toutes les sociétés et la possibilité d'adopter une raison d'être [lire l'encadré ci-dessous]. Mais, contrairement à ces premiers stades, l'inscription des statuts de la qualité « entreprise à mission » rend ladite mission juridiquement opposable. « Cela demande un changement de cap et une transformation de fond, analyse la consultante. Jusqu'alors, la RSE [responsabilité sociétale et environnementale, ndlr] était posée en aval pour limiter "ex post" les effets de la stratégie. Avec cette nouvelle qualité, l'entreprise place sa mission en amont de la stratégie. »

Stratégie conforme aux vœux du fondateur

Fort du double projet d'Antoine Riboud, le fondateur de Danone, qui, dès 1972, déroutait le patronat en évoquant l'ambition sociale de son entreprise, le groupe a directement opté pour le statut le plus complet, sans passer par les deux précédentes étapes. « Nous étions déjà prêts pour franchir cette étape », souffle-t-on en interne. Danone North America, la filiale américaine, est déjà devenue la plus grande Public Benefit Corporation (entreprise d'intérêt pour la société) au monde. Le groupe planche aussi sur la certification B Corp d'ici à 2025 de l'ensemble de ses activités au niveau mondial, qu'il a déjà obtenue pour 16 de ses entités, soit 30 % de son chiffre d'affaires.

En adoptant la qualité d'entreprise à mission, Danone, dont la structure capitalistique, très flottante, est souvent perçue comme une faiblesse, va pouvoir pérenniser cet objectif. Le groupe pourra structurer des politiques d'investissement cohérentes et, sur une temporalité plus longue, prendre des décisions en accord avec sa mission. « Avec l'arrivée de fonds activistes, c'est parfois cinq ou dix ans de R & D et de stratégie qui sont mis à mal. Grâce au statut d'entreprise à mission, les sociétés se protègent sur le long terme de ces prises de position », précise Armand Hatchuel, professeur et chercheur en sciences de gestion à Mines ParisTech. L'emballage et du plastique, qui nécessitent des recherches, de nouveaux process industriels et, par conséquent, des investissements au long cours pourraient être les premiers à bénéficier de ce nouvel outil.

Évaluation par un comité de mission

Pour remplir sa mission d'apporter « la santé par l'alimentation au plus grand nombre », le géant laitier s'est fixé quatre objectifs : proposer un portefeuille de produits plus sains, préserver la planète et renouveler ses ressources, protéger ses 100 000 salariés dans le monde, dont 9 000 en France, et promouvoir une croissance inclusive. Le respect de chacun de ces axes sera observé via des critères mesurables, dont l'évaluation est à la charge d'un tiers externe et d'un comité de mission. La composition de ce

dernier sera dévoilée aux actionnaires le 26 juin. « Cet organe est différent des structures de gouvernance classique. Il a un pouvoir d'investigation et la discussion sur la mission lui est réservée », détaille Armand Hatchuel, qui estime que l'on y retrouve « l'essence des comités scientifiques qui existaient précédemment dans les entreprises ». En cas d'évaluation négative, la qualité d'entreprise à mission peut être retirée, « ce qui décrédibilise le projet », commente le chercheur.

C'est d'ailleurs l'une des principales raisons qui explique que seules huit entreprises, essentiellement du secteur du numérique et des PME historiquement engagées, aient pour l'instant opté pour ce nouveau statut. « L'exemple de Danone montre de manière concrète à l'ensemble des sociétés que le scope de l'entreprise à mission peut être élargi aux industries », souligne Marie Georges. Les observateurs sont unanimes, la décision de l'industriel laitier pourrait booster les sociétés encore hésitantes. « Cela va rendre service aux autres entreprises, observe Armand Hatchuel. Danone va apporter son histoire et son poids médiatique en faveur de ce nouveau modèle. »

Adeline Haverland

L'étau se resserre autour du patron de Danone

Le Monde, samedi 13 février 2021

Le fonds américain Artisan Partners, l'un des actionnaires du groupe français, conteste la gestion de M. Faber

Le PDG de Danone, Emmanuel Faber, déjà visé par un fonds activiste londonien, est de nouveau la cible d'une attaque frontale émanant d'un de ses actionnaires. Pas n'importe lequel : Artisan Partners, un gestionnaire d'actifs du Wisconsin, se présentant comme l'un des trois premiers actionnaires de Danone avec plus de 3 % du capital, appelle à des changements à la tête du propriétaire d'Activia et d'Evian.

Danone a besoin d'une « compétence extérieure à la société, qui apporterait une expérience opérationnelle approfondie et une bonne connaissance des produits », plaide l'investisseur dans une lettre rendue publique jeudi 11 février, adressée à Gilles Schnepp, le futur administrateur référent du groupe tricolore.

Cette demande fait écho à celle de Bluebell Capital, un petit fonds activiste britannique, qui avait écrit, en novembre 2020, à Michel Landel, l'administrateur référent en partance. Ce courrier avait été révélé par le magazine Challenges, mi-janvier. Jeudi, Bluebell Capital s'est félicité que « d'autres grands actionnaires de Danone » partagent son analyse, appelant le conseil d'administration à engager d'urgence « des actions décisives ».

Egalement frustrés par les performances boursières et opérationnelles décevantes de Danone, les deux investisseurs aboutissent aux mêmes conclusions : il faut dissocier les fonctions de président et de directeur général, sachant que le profil de M. Faber ne leur convient pas pour l'un ou l'autre de ces rôles.

Artisan Partners, fondé, en 1994, à Milwaukee, avec 156 milliards de dollars (128,7 milliards d'euros) sous gestion, se présente comme un investisseur de long terme n'ayant pas pour habitude de mettre sur la place publique ses divergences avec une société de son portefeuille. En l'occurrence, Artisan Partners a profité de la baisse du cours de Bourse de Danone en 2020 pour investir 1,6 milliard d'euros au capital du groupe agroalimentaire (il a également investi chez Safran). Le gérant a ensuite engagé un dialogue avec M. Landel, avec d'autant plus de facilité que ce dernier se trouve être l'ancien directeur général de Sodexo, dont Artisan Partners est actionnaire depuis quinze ans.

Le gestionnaire américain ne s'est pas arrêté là. « En raison du manque d'expérience du conseil d'administration de Danone s'agissant des biens de consommation », explique-t-il dans sa lettre, il a fait appel à un ancien du groupe, le Néerlandais Jan Bennink, pour élaborer une stratégie alternative à celle mise en oeuvre par M. Faber. Ce vétéran réputé de la grande consommation avait également conseillé, en 2017, l'activiste américain Third Point dans sa campagne contre le suisse Nestlé.

Le gestionnaire souhaitait présenter ce contre-projet non explicité à ce stade chez Danone, mais n'a, selon lui, obtenu un rendez-vous que pour quarante-huit heures avant la présentation des résultats annuels du groupe, vendredi 19 février. Date à laquelle M. Faber pourrait faire de nouvelles annonces. Danone est, en effet, en négociations exclusives en vue de l'acquisition de l'entreprise américaine Follow Your Heart spécialisée dans le fromage végétal. Une cession d'actifs en Asie est également à l'étude.

« Dirigée par des financiers »

« Nous souhaitons présenter au conseil d'administration de Danone un plan stratégique alternatif, mais le temps que cette discussion ait lieu, nous craignons que des décisions irrémédiables soient prises d'ici là. Emmanuel Faber parle de céder des actifs. C'est la raison pour laquelle nous avons rendu publique notre position », explique au Monde David Samra, gérant d'Artisan Partners.

Son réquisitoire est implacable : « Une entreprise ne peut pas éternellement perdre des parts de marché et compenser ces pertes par des acquisitions, parce qu'à un moment, elle va manquer d'argent pour réinvestir dans sa croissance. Le temps est venu maintenant pour Danone de changer de stratégie. » Nouvelle stratégie, mais aussi nouveau casting : « Danone n'est pas géré

comme il le faudrait depuis bien longtemps. Rien à voir avec la pandémie [de Covid-19]. Cela vient du fait que l'entreprise est dirigée par des financiers. Cela s'est traduit par des mauvaises acquisitions, des tendances de marché qui n'ont pas été saisies à temps ou un manque d'innovation sur les produits, par des coupes dans les budgets publicitaires et des réorganisations intempestives », ajoute le financier. Artisan Partners souligne, par exemple, l'arrivée tardive dans les eaux aromatisées.

Cette attaque vise M. Faber, ancien directeur financier de Danone, mais aussi Cécile Cabanis, également ex-directrice financière et numéro deux, qui quitte ses fonctions début 2021 pour prendre, à la surprise générale, la vice-présidence du conseil d'administration. « Une bonne gouvernance d'entreprise imposerait que les administrateurs soient véritablement indépendants, ce qui en exclut la précédente équipe de direction », tacle Artisan Partners dans sa lettre.

Interrogé lors de l'inauguration du nouveau siège de Danone France à Rueil-Malmaison (Hauts-de-Seine), mardi 26 janvier, sur les questions de gouvernance soulevées par Bluebell Capital, M. Faber répondait : « La question de la séparation des fonctions entre président et directeur général est un serpent de mer. La situation est très variable d'un pays à l'autre. Nous avons des discussions récurrentes sur ces sujets au sein du conseil. On se repose la question. Je n'ai pas de position dogmatique sur [le sujet]. Le conseil a confirmé la situation actuelle. En ce qui concerne sa composition, nous avons augmenté le nombre d'indépendants. »

La place particulière que Danone occupe en France n'a pas échappé aux investisseurs anglo-saxons. Comme Bluebell Capital avant lui, Artisan Partners tresse des lauriers à l'entreprise qualifiée d'« icône française », de « star de l'industrie », avec ses marques appréciées du consommateur, son positionnement sur des secteurs porteurs et l'« un des meilleurs portefeuilles d'actifs de l'industrie agroalimentaire ». Il salue également les mesures prises par la société dans les domaines sociaux et environnementaux.

Pas question, selon lui, de remettre cela en cause. « Nous n'appelons pas à un démantèlement ou à une vente de Danone. Nous aimons ses marques et ses actifs. Nous souhaitons seulement que l'entreprise soit mieux gérée. Nous voulons qu'elle prospère », martèle M. Samra. Un message important au moment où l'interventionnisme du gouvernement français s'affirme dans la vie des affaires, entre pandémie et climat préélectoral.

En janvier, Bruno Le Maire, le ministre de l'économie et des finances, a ainsi barré la route au canadien Couche-Tard, qui souhaitait racheter Carrefour, arguant que la distribution alimentaire était stratégique pour le pays. Une tentative de déstabilisation de la « cathédrale de Chartres », comme le précédent patron, Franck Riboud, désignait le groupe créé par son père, ne passerait pas. Mais quid du sacristain ?

Isabelle Chaperon et Laurence Girard

Des fonds activistes chahutent la direction de Danone

La Croix, vendredi 19 février 2021

Le groupe alimentaire annonce ses résultats ce vendredi 19 février, alors que la pandémie a fortement fragilisé ses activités. Le maintien d'Emmanuel Faber à son poste de PDG est très ouvertement discuté.

Le lait bout sur le feu. Danone annonce ses résultats, ce vendredi 19 février, dans un contexte tendu pour sa direction, de plus en plus contestée depuis la fin du mois de novembre par différents fonds d'investissement. Ceux-ci, arguant de résultats financiers décevants depuis plusieurs années, ne se cachent pas de vouloir remplacer Emmanuel Faber, l'actuel patron du groupe alimentaire.

Bluebell Capital Partners est le premier à avoir dégainé. Pour ce petit fonds londonien, créé en 2014 par trois hommes d'affaires italiens, Danone n'est pas assez rentable pour ses actionnaires, comparé à ses concurrents que sont le néerlandais Unilever et le suisse Nestlé. Autre reproche formulé par le fonds, le rachat en 2016 de l'américain Whitewave, leader de l'alimentation bio ou d'origine végétale, qui aurait été conclu à un prix trop élevé.

Bluebell a résumé ses critiques dans une lettre datée du 19 novembre, quelques jours avant qu'Emmanuel Faber n'annonce le plan « Local First », se traduisant par une réorganisation du groupe donnant plus d'autonomie aux antennes locales et prévoyant la suppression de plusieurs centaines de postes en France et quelques milliers dans le monde. « *Il y a une tendance de fond à l'activisme actionnarial* », explique Michel Albouy, professeur à la Grenoble École de Management. *Les fonds dits "activistes" ont mauvaise réputation, mais ils n'utilisent ni plus ni moins que les droits des actionnaires. Surveillant les groupes dont ils estiment qu'ils "sous-performent", leur impact est positif, car ils réveillent un actionnariat dispersé et pas vraiment représenté.*

»

Si Bluebell a commencé à racheter des actions, son poids dans le capital reste inconnu. Il est de toute façon inférieur au seuil de 0,5 % qui l'obligerait à communiquer sur ce point. Pourtant, le bruit médiatique - une arme couramment utilisée par les fonds activistes - déclenché par Bluebell est suffisant pour semer le trouble, d'autant qu'il a été relayé par un autre fonds, Artisan Partners, créé en 1994 et qui gère 134 milliards de dollars d'actifs. Le fonds, qui a rencontré des membres du conseil

d'administration de Danone mardi 16 février, a déclaré avoir investi 1,6 milliard d'euros dans le groupe en 2020, ce qui en ferait directement le troisième actionnaire, avec près de 3 % du capital. Un poids qui lui permettrait de disposer d'une autre arme que la simple communication, en l'occurrence le dépôt de résolutions à l'assemblée générale des actionnaires. Dans sa démarche de contestation de la stratégie suivie par la direction de Danone, le fonds aura à « convaincre les autres actionnaires », explique Loïc Dessaint, directeur général de Proxinvest. *Or, souvent, le plus facile est de viser la tête de l'entreprise. Dans le cas d'espèce, il ne s'agit pas de contester la rémunération du dirigeant, mais le cumul des fonctions de président et directeur général* ».

Artisan Partners, conseillé par Jan Bennink, un ancien cadre de Danone, appuie l'idée de cette dissociation, déjà portée par Bluebell. « 68 des entreprises du SBF 120 l'opèrent déjà », note Loïc Dessaint. *Pour les Anglo-Saxons, occuper les deux fonctions est une bizarrerie incompréhensible.* » Artisan Partners préfère réclamer le départ pur et simple d'Emmanuel Faber, PDG depuis 2017, après trois années de transition avec son prédécesseur, Franck Riboud. Ce dernier, âgé de 65 ans et resté « président d'honneur » du groupe, serait loin d'être neutre dans le remue-ménage que subit son ancien poulain, qu'il avait pourtant lui-même promu. « *Francesco Trapani, le cofondateur de Bluebell, est un ami de Franck Riboud* », signale un représentant de petits actionnaires de Danone. *La lettre de Bluebell qui a fuité du conseil d'administration le 19 novembre et l'attaque ad hominem contre Emmanuel Faber me font penser à une démarche téléguidée. C'est dommage.* »

La Sicav Phitrust, présente au capital de Danone depuis 2003, a quant à elle choisi de prendre position pour « calmer le jeu », selon Denis Branche, l'un de ses gérants. *Bluebell a surgi en montrant les crocs, très agressif à l'encontre d'une personne qui ne peut pas se défendre à ce moment de l'année* ». En effet, la direction de Danone est astreinte à la « quiet period » en vertu de laquelle pendant les semaines précédant la publication de ses résultats financiers, la direction d'une entreprise cotée ne peut communiquer. « *C'est normal que les membres d'un conseil d'administration débattent, reprend Denis Branche, mais qu'ils le fassent posément, en accordant du crédit à une stratégie qu'ils ont eux-mêmes adoptée il y a quelques mois à peine.* »

Une stratégie contrainte par un contexte qui a placé le groupe alimentaire sous tension. La fermeture des cafés et restaurants a fermé un important débouché de la division « eaux » de Danone, un de ses piliers. Un deuxième, la nutrition infantile, est malmené par la baisse de la natalité, observée en Chine comme en Europe, imputable au déficit de confiance suscité par la pandémie. Pendant ce temps, son concurrent Unilever a profité du surcroît d'achats de produits d'entretien dans les foyers confinés, secteur duquel Danone est absent.

« *Le groupe est dans une situation critique* », regrette Ron Oswald. Cet ancien secrétaire général de l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation (UITA) n'est pas tant inquiet des résultats que des manœuvres en cours. « *C'est comme si l'ingénierie financière avertissait Danone que le groupe va trop loin sur les questions environnementales et sociales, pointe celui qui rappelle les nombreuses avancées sociales à porter au crédit du groupe français. Aux États-Unis, les salariés de Whitewave ont pu se syndiquer librement après le rachat par Danone* », note le leader syndical.

« *Nous sommes attachés au double projet, économique et social, de Danone, abonde Laurent Pouillen, délégué syndical FO de Danone. Or nous craignons que la présence de fonds activistes, demandant une rentabilité à court terme, débouche sur des cessions d'activités. Nous sommes inquiets du risque de démantèlement du groupe.* » Le syndicat renouvelle une demande déjà effectuée l'année dernière : celle d'une baisse des dividendes versés aux actionnaires, « *afin de réinvestir dans les marques* ».

Quelle qu'en soit l'issue, l'agitation faite autour de la direction de Danone laissera des traces, alors que la prochaine assemblée générale aura lieu à la fin du mois d'avril. Qu'il se maintienne à son poste ou qu'il quitte une partie ou l'intégralité de ses fonctions, Emmanuel Faber - dont les convictions affichées ont pu agacer une partie du CAC40 - aura à tenir compte des critiques.

Romain Subtil

Danone : les ferments de l'éviction de Faber

Le Monde, mardi 16 mars 2021

Le conseil d'administration du fleuron français de l'agroalimentaire a mis fin aux fonctions de son PDG

Nouveau coup de tonnerre au cœur d'un capitalisme français décidément très chahuté. Le conseil d'administration de Danone a mis fin, dimanche 14 mars au soir, aux fonctions d'Emmanuel Faber. Le PDG était dans le viseur de certains actionnaires qui le jugeaient responsable des mauvaises performances du géant agroalimentaire face à ses concurrents comme Nestlé ou Unilever. Gilles Schnepp, ancien patron de Legrand, entré en décembre au conseil du propriétaire d'Evian et Actimel, prend la présidence. En attendant le recrutement d'un directeur général, un tandem formé par Véronique Penchienati-Bosetta, directrice générale internationale, et Shane Grant, directeur général Amérique du Nord, assure l'intérim.

« Danone a mandaté un cabinet de recrutement international pour mener à bien cette recherche. Gilles Schnepp et le comité de gouvernance superviseront ce processus afin de s'assurer qu'un dirigeant d'envergure internationale soit nommé », a précisé le groupe dans un communiqué lundi.

Tensions exacerbées

Cette éviction met fin à des mois de contestations révélées au grand jour en septembre 2020 avec les départs successifs de deux membres de l'état-major de Danone. En novembre, le fonds londonien Bluebell Capital avait écrit au conseil d'administration pour demander la dissociation des fonctions entre président et directeur général. Une exigence reprise en février par Artisan Partners, une société de gestion américaine, se présentant comme le troisième actionnaire du français, avec 3 % du capital. Dans une vidéo diffusée en interne début mars, M. Faber dénonçait « des attaques inacceptables d'activistes ». Mais, ces derniers jours, les tensions s'étaient exacerbées entre lui et une partie grandissante de son « board », qui s'inquiétait de son leadership de plus en plus solitaire et autoritaire. A partir de vendredi, le conseil d'administration s'est réuni plusieurs fois, avec ou sans M. Faber, pour sortir de cette crise délétère pour Danone.

Dans un premier temps, le 1er mars, les administrateurs du groupe, très divisés eux-mêmes, avaient choisi un compromis. M. Faber avait promis d'abandonner son poste de directeur général pour devenir président, une fois une pointure recrutée à la tête de Danone. Très vite, cette solution était apparue comme trop bancal. Les fonds, d'abord, en avaient vite pointé les risques. « Les changements annoncés par Danone violent les plus basiques des standards de gouvernance d'entreprise », avait répliqué dans une lettre Artisan. « Avec M. Faber comme président, le directeur général à venir n'aura pas la latitude nécessaire pour fixer un nouveau cap. Le nouveau directeur général pourra simplement mettre en oeuvre la stratégie déjà établie par M. Faber et, dans ces circonstances, il est très improbable qu'un dirigeant de classe mondiale accepte ce rôle. »

Dans son discours en interne, ensuite, M. Faber n'avait pas paru vouloir céder une once de pouvoir. « Si nous sommes deux, au lieu d'un seul, nous serons plus forts », avait-il assuré. Pour autant, selon plusieurs sources, il laissait entendre que le futur directeur général ne serait pas aux manettes avant la fin de l'année et que d'ici là, il comptait bien mettre en place une nouvelle organisation, baptisée « Local First », non plus par marque, mais par pays. « Rien ne l'arrêtera », a ainsi martelé le PDG à ses troupes. Or, aussi bien Artisan que Bluebell insistaient pour suspendre ce plan, le temps que le nouveau patron puisse en étudier la pertinence.

Moral en berne

Même si l'entourage de M. Faber ne cessait de répéter que « Local First » avait été voté à l'unanimité par les administrateurs, il n'en était rien. Des membres du conseil s'inquiétaient des risques liés à cette révolution copernicienne. Fusionner les entités eaux, produits laitiers frais et nutrition infantile et spécialisée, c'était remettre en cause la culture du groupe, dont les équipes sont souvent plus attachées à leur marque qu'à l'entité globale de l'entreprise. En attendant, les cadres du groupe étaient maintenus dans une incertitude totale sur leur sort. Autant dire que le moral des troupes était en berne au moment où leur préoccupation aurait dû être de gagner des parts de marché. Certains voyaient dans ce projet et la manière irréductible dont M. Faber s'attachait à l'appliquer une façon pour le successeur de M. Riboud d'imprimer durablement sa marque sur Danone. Lors de sa présentation en octobre, le PDG avait dévoilé qu'il entraînerait 2 000 suppressions d'emplois, dont 500 en France, beaucoup dans l'encadrement. Une annonce qui avait été fraîchement accueillie par les syndicats, mais aussi par le ministre de l'économie, Bruno Le Maire.

A la suite des attaques des fonds activistes, M. Faber avait certes réussi à ressouder autour de lui le front des représentants syndicaux. Mais au sein du « board », mêmes les soutiens de M. Faber n'ont pas apprécié la manière dont ce dernier avait traité certains membres. La valse des administrateurs référents, de Michel Landel (ancien patron de Sodexo) à Gilles Schnepp, pour finalement aboutir à la nomination, le 1er mars, de Jean-Michel Severino, l'ancien patron de l'Agence française de développement, avait été vue comme la manoeuvre de trop. Ces derniers jours, M. Faber a fait des propositions de nouveaux administrateurs qui ont été vues comme une nouvelle façon de garder la main.

Finalement, M. Faber ne sera pas resté très longtemps premier de cordée chez Danone. Après avoir minutieusement préparé son ascension au sein du groupe agroalimentaire pendant seize ans, l'ancien directeur financier avait atteint le poste de directeur général en 2014, avant d'obtenir les pleins pouvoirs en 2017, à l'issue d'une période transitoire écourtée, adoubé par Franck Riboud. Celui qui était resté vingt ans à la tête de Danone avait, en effet, choisi M. Faber pour lui succéder, le considérant comme le plus apte à faire vivre le double projet économique et social théorisé par son père, Antoine Riboud, fondateur du groupe agroalimentaire au tournant des années 1970. L'enjeu de ce double projet étant de faire de Danone une entreprise différente, capable d'attirer les talents, de séduire les consommateurs et de résister aux appétits des prédateurs.

Gestion trop financière

Bosseur acharné, brillant, mais réputé froid, et adepte d'un management solitaire, M. Faber n'a cessé de faire et défaire, de bouger le curseur entre décentralisation et reprise en main, mettant sous pression les équipes et poussant au départ de nombreux cadres. Hors de Danone, ses engagements pour un capitalisme plus responsable lui ont permis de se forger une stature internationale, tout en suscitant des irritations parmi ses pairs, comme lors de son renoncement à sa retraite chapeau.

Mais c'est sur son terrain de prédilection, la mesure des taux de rentabilité et de croissance, avec son corollaire, le suivi du cours de l'action, que le financier est tombé. Même si M. Faber a choisi d'augmenter le dividende versé aux actionnaires en 2020 au titre de l'exercice 2019, ce sont les investisseurs qui ont sonné l'hallali, critiquant sa gestion trop financière de l'entreprise, au détriment du dynamisme commercial des marques. Il a défendu une dernière fois son bilan, le 19 février, lors de la présentation des résultats annuels. Il a mis en avant les performances de la division produits végétaux, une diversification de Danone qu'il a menée à la suite de l'acquisition de l'américain Whitewave en 2016. Il espérait encore avoir six mois de sursis pour prouver qu'il pouvait renouer avec la croissance et peut-être continuer à rester au sommet. Le passionné d'alpinisme a dévissé avant.

Isabelle Chaperon et Laurence Girard

Danone s'apprête à tourner la page Riboud

Le Figaro, vendredi 30 juillet 2021

L'ex-PDG quittera en avril 2022 un conseil d'administration bientôt entièrement renouvelé.

AGROALIMENTAIRE Une page se tourne chez Danone. Quatre mois après l'éviction brutale d'Emmanuel Faber de la tête du groupe, au terme de plusieurs mois de crise de gouvernance, l'heure est au grand bouleversement. Alors que le géant laitier aux 23,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires a fait état, jeudi, d'un début de rebond de ses activités au dernier trimestre, il a aussi annoncé le changement de fond en comble de son conseil d'administration. Hormis les deux représentants des salariés et Gilles Schnepp, le président du conseil, la totalité des administrateurs seront renouvelés en deux temps, en avril 2022 puis avril 2023. Lors de l'assemblée générale du 29 avril, Gilles Schnepp avait annoncé sa volonté de remanier le conseil. Le renouvellement sera de taille, avec le départ emblématique de Franck Riboud, PDG de Danone pendant dix-huit ans et fils du bâtisseur du champion français du lait, Antoine Riboud. Entré au conseil en 1992, il ne sollicitera pas, après trente ans de présence, le renouvellement de son mandat d'administrateur en avril.

S'il perd son droit de vote, il restera président d'honneur. Un rôle de gardien du temple que l'ancien dirigeant revendique, « *pour continuer à promouvoir activement la vision et la culture managériale et entrepreneuriale de ce groupe unique*, explique-t-il dans un communiqué. *Je suis heureux qu'un nouveau cycle s'ouvre pour le groupe et le conseil. Ma seule préoccupation reste celle de servir au mieux Danone et de soutenir avec force Antoine de Saint-Affrique dans sa tâche pour remettre l'entreprise dans une dynamique de croissance. L'évolution du conseil facilitera, j'en suis sûr, la mise en oeuvre de son projet.* »

Vives critiques

Clara Gaymard, Isabelle Sellier, Jean-Michel Severino, Gaëlle Olivier et Lionel Zinsou quitteront également le conseil dès l'assemblée générale de 2022. À celle de 2023, ce sera au tour de Cécile Cabanis, vice-présidente et ex-directrice financière de Danone, Guido Barilla, Michel Landel et Serpil Timuray de plier bagage. Ce grand ménage vise à clore définitivement la période de dissensions internes ayant mené au départ d'Emmanuel Faber en mars.

Antoine de Saint-Affrique, le nouveau directeur général qui prendra ses fonctions mi-septembre, devrait, lui, entrer au conseil d'administration en avril 2022. Sa mission : relancer Danone, qui a perdu sa place de challenger des géants Nestlé ou Unilever ces dernières années. Les critiques étaient vives depuis l'automne au sujet de la croissance, en berne, et de la marge opérationnelle, inférieure de près de quatre points à ses concurrents.

Pour éviter à Danone de nouveaux errements, Gilles Schnepp compte faire venir au conseil d'administration des profils plus expérimentés en grande consommation et plus indépendants. Les actionnaires activistes de Danone ont vivement critiqué les faiblesses du conseil ces derniers mois. De fait, quatre administrateurs étaient présents depuis au moins dix ans. Et Artisan Capital, le plus important des fonds activistes, a pointé « *l'inertie* » de certains administrateurs ayant auparavant assuré des postes de direction.

Si le mouvement à venir est d'ampleur, certains s'inquiètent de sa lenteur et craignent que les administrateurs sortants pèsent à la fois sur la stratégie du futur patron et le choix de leur successeur... Cette nouvelle page s'écrit dans un contexte délicat. La mise en place du plan Local First se traduira par 1 850 suppressions de postes dans le monde. Dont 450 en France, dans un climat encore perturbé par la crise de gouvernance. Si toutes les activités de Danone (produits laitiers, eaux et nutrition spécialisée) ont renoué avec la croissance, le groupe doit comme toute son industrie composer avec un environnement inflationniste sur les matières premières et les coûts logistiques.

Olivia Détrouyat

PARTIE 2 : DIAGNOSTIC DE L'ENVIRONNEMENT ET ANALYSE ECONOMIQUE DU SECTEUR

CAS INTEL

Comment Intel a perdu son leadership dans la fabrication de processeurs

Les Echos, le 29 juillet 2020

En décidant de sous-traiter à TSMC la fabrication des puces dernier cri qu'il n'arrive pas à usiner lui-même, le groupe américain acte un tournant historique. Destinées à préserver ses marges, ses dernières tentatives n'ont fait que renforcer son rival AMD.

Intel a beau être en mesure de promettre pour la cinquième année consécutive un chiffre d'affaires annuel record, rien ne va plus à Santa Clara. En quelques jours, le numéro un mondial des ventes de processeurs CPU - il contrôle environ 90 % du marché de ces puces électroniques qui donnent toutes leurs puissances de calculs aux ordinateurs et aux serveurs informatiques - a perdu presque 20 % de sa valeur en Bourse. En conséquence, il a réorganisé dans l'urgence son état-major et fait face à la colère d'investisseurs qui menacent de l'attaquer en justice pour fraude.

En effaçant plus de 40 milliards de dollars de capitalisation le 24 juillet dernier, le marché s'est ému de l'annonce d'un nouveau retard d'Intel dans la production de puces dernier cri gravées en 7 nanomètres (nm). En raison de difficultés dans ses usines, l'entreprise californienne repousse de six mois, à fin 2022 au plus tôt, le lancement de ces produits sur ce segment de marché que son grand rival AMD aborde déjà avec l'aide, pour la fabrication, de son sous-traitant taïwanais TSMC.

Pis, afin de s'assurer de tenir ce délai, le PDG d'Intel Bob Swan a même évoqué l'idée de s'en remettre lui aussi à une fonderie tierce. D'après le quotidien financier taïwanais « Commercial Times », Intel aurait d'ores et déjà passé une première commande à TSMC.

Un tournant historique

Pour l'entreprise pionnière de la micro-électronique moderne, c'est un tournant historique. Elle reconnaît ainsi qu'elle n'est plus cet incontestable numéro un mondial de la fabrication. « Intel était l'ovni du marché, l'unique société capable de concevoir et de fabriquer des microprocesseurs sur les noeuds technologiques très avancés », souligne Frédéric Yoboué, l'analyste du secteur pour la banque Bryan Garnier. Mais l'entreprise est arrivée au moment où elle dit qu'elle ne peut plus tout faire. » Comme un aveu d'échec.

Ses concurrents s'étaient déjà fait une raison. De plus en plus puissantes, les puces deviennent tous les deux ans, à chaque nouvelle génération, de plus en plus chères à produire. Avant de maîtriser des finesses de gravures sur le silicium inférieures à l'épaisseur d'un cheveu, il faut désormais investir des dizaines de milliards de dollars dans des usines dernier cri. « Seule une fonderie dont c'est le seul métier peut se permettre de telles dépenses en vue de les amortir auprès de plusieurs clients », poursuit l'analyste.

Mais jusqu'ici, rien ne justifiait pour Intel de changer sa recette d'une production complètement à sa main, du bureau d'études à la salle blanche où sont fabriquées les puces, hormis pour quelques modèles de moyenne gamme. C'était même l'assurance de dégager de meilleurs profits, avec un taux de marge brute aux alentours de 60 % contre 45 % pour AMD. Las, les problèmes se sont accumulés ces dernières années.

Défauts de production

Avant même de s'attaquer au 7 nm, Intel avait déjà peiné à maîtriser le 10 nm, repoussant à plusieurs reprises là aussi sa date d'arrivée sur le marché. En 2018 comme en 2020, les choix technologiques semblent en cause. Plutôt que de travailler ses puces blocs par blocs comme le fait AMD, Intel a privilégié un design unifié plus propice aux défauts de production. Face à ces problèmes de qualité, les usines ont eu besoin de temps pour améliorer leur rendement, condition indispensable à la fabrication en masse.

Tandis que TSMC faisait la démonstration de sa maîtrise technologique sur les puces conçues par AMD, Intel patinait. Pour rattraper son concurrent, Intel a redoublé d'investissements mais la contrepartie lui a coûté cher. Plutôt que de fabriquer des puces en 14 nm grâce auxquelles le californien faisait son beurre en les vendant aux marques de PC et de serveurs, des usines ont été mobilisées sur le 10 nm. Résultat, Intel ne produisait plus assez pour satisfaire ses clients sur le 14 nm...

AMD n'en demandait pas tant pour se refaire une place et grignoter quelques points de parts de marché face au quasi-monopole d'Intel. Ces difficultés ont sans doute aussi pesé dans la décision d'Apple d'abandonner Intel pour ses ordinateurs Macbook, même si la logique à Cupertino est aussi, plus généralement, d'internaliser de plus en plus la conception des processeurs.

Des progrès sur le 10 nm

Vaille que vaille, Intel se satisfait aujourd'hui de ses progrès sur le 10 nm. Mais pour la suite, l'équation n'est visiblement plus tenable. A Wall Street, les rumeurs vont maintenant bon train sur les conséquences à attendre de la nouvelle stratégie de sous-traitance d'Intel.

« Nous pensons que cela ferait sens pour Intel de vendre certaines de ses usines de fabrication haut de gamme à TSMC », écrit dans une note l'analyste de Susquehanna, Christopher Rolland. Bien que beaucoup s'accordent à penser qu'un tel projet serait empêché par le gouvernement américain très soucieux du leadership de son pays en matière de microélectronique, c'est une transaction en milliards de dollars qui se profile.

Florian Dèbes

Intel signe le deuxième acte de son offensive dans la fonderie de puces

Le champion américain des puces Intel transforme son modèle industriel. Un changement qui en fait le deuxième fondeur mondial de semi-conducteurs, au coude-à-coude avec le taïwanais TSMC dans les technologies avancées, selon le cabinet Strategy Analytics.

Le champion américain des puces Intel entame un changement majeur de modèle industriel. Son directeur général, Pat Gelsinger, a annoncé mardi 11 octobre la mise en place d'un modèle de fonderie interne de puces, ce qui revient à dissocier les activités produits et de fabrication. Les divisions de produits deviennent des clients internes de la division de fonderie IFS (Intel Foundry Services) pour la fabrication de leurs composants, au même titre que les clients externes.

Avec cette transformation, Pat Gelsinger signe le deuxième acte de sa stratégie IDM 2.0 faisant d'Intel un fondeur de puces, c'est-à-dire un prestataire de services de fabrication de circuits conçus par d'autres, à l'instar du taïwanais TSMC et du sud-coréen Samsung. Annoncée en mars 2021, cette diversification visait au départ des clients externes comme IBM, Qualcomm, Amazon, Google et le Pentagone. Pour des questions d'efficacité et de transparence, elle est maintenant étendue aux clients internes, qui seront traités sur un pied d'égalité avec les clients externes.

Concurrencer le taïwanais TSMC

« La prochaine phase de notre parcours IDM 2.0 nécessite un changement fondamental de mentalité, souligne Pat Gelsinger. Nous devons adopter un modèle de fonderie interne, non seulement pour nos engagements envers nos clients externes, mais également pour nos gammes de produits Intel. Il s'agit d'une évolution significative de la façon dont nous pensons et fonctionnons en tant qu'entreprise. Les systèmes et l'infrastructure qui nous ont bien servis dans le monde IDM 1.0 ne nous permettront pas d'atteindre le plein potentiel de la stratégie IDM 2.0. »

Intel suit l'exemple de Samsung qui a, en 2017, dissocié son activité de fonderie (Samsung Foundry) de ses activités de composants, en dehors des mémoires (Samsung LSI). Une transformation qui vise à rassurer les clients externes, inquiets des risques de conflit d'intérêt avec les clients internes et de sécurité de leur propriété intellectuelle. « Intel essaie de concurrencer TSMC à grande échelle dans la fonderie de puces, explique à L'Usine Nouvelle Sravan Kundojjala, analyste au cabinet Strategy Analytics. Mais le groupe souffre d'un grand handicap par rapport au fondeur taïwanais: il n'est pas un fondeur pure-player. Sa présence dans les composants en fait un concurrent de ses clients externes. Il a donc besoin de les rassurer et de leur garantir la protection de leur propriété intellectuelle. C'est l'objet premier de ce changement de modèle. »

Revenir dans la course de la loi de Moore

Avec cette transformation, Intel émerge comme le deuxième plus gros fondeur mondial de puces, derrière TSMC, mais devant Samsung. Selon les chiffres communiqués à L'Usine Nouvelle par Sravan Kundojjala, son activité de fonderie de puces, incluant clients internes et externes, afficherait un chiffre d'affaires d'un peu plus de 30 milliards de dollars en 2022, contre un peu plus de 75 milliards de dollars pour TSMC, et un peu plus de 10 milliards de dollars pour Samsung. Mais Intel se trouverait à parité avec le fondeur taïwanais dans les technologies avancées de 16 nanomètres et moins.

Ce changement va-t-il donner aux divisions de produits d'Intel de la flexibilité dans le choix du fondeur de leurs produits, aux dépens de la division interne de fonderie IFS? D'autant que le groupe de San José reste à la traîne dans les technologies de production sur TSMC et Samsung... L'analyste de Strategy Analytics ne croit pas à cette hypothèse. « Dans le cadre de sa stratégie IDM 2.0, Intel a indiqué qu'il fabriquerait certains produits en interne et d'autres auprès de fondeurs externes, rappelle-t-il. Il continuera à faire appel à TSMC, GlobalFoundries, UMC et d'autres fondeurs pour la fabrication de composants de réseaux, de processeurs graphiques, de circuits de connectivité, etc. Mais je ne le vois pas changer de stratégie. Intel devrait garder la fabrication en interne de l'intégralité de ses processeurs pour PC et serveurs. »

La diversification dans les services de fonderie constitue un pilier majeur de la stratégie IDM 2.0. Pat Gelsinger en fait un levier clé pour accélérer, grâce aux gros volumes qu'elle offre, le développement des technologies de production et revenir aux avant-postes de la course de la loi de Moore en 2025. Cela fait des années que les investisseurs réclament la transformation d'Intel en

société fabless, comme AMD, et la scission des activités de fabrication en un fondeur indépendant. Pat Gelsinger effectue un pas dans ce sens, sans toutefois aller jusqu'au bout.

L'Usine Nouvelle, mercredi 12 octobre 2022

Comment Intel veut reprendre sa couronne dans l'industrie des puces

Les Echos, lundi 19 juin 2023

Embourbé dans les difficultés, entre retards technologiques et perte de croissance de ses revenus sur le marché des PC, le vétéran des semi-conducteurs s'est engagé dans une audacieuse stratégie d'expansion de ses usines de fabrication.

Intel n'est plus le leader mondial de l'industrie des puces qu'il était. Si l'entreprise est entrée dans la légende de la Silicon Valley au début des années 1970 en créant le premier microprocesseur x86 et en conceptualisant la fameuse loi de Moore (grâce à son cofondateur Gordon Moore), ce temps est bien révolu.

Le vétéran américain des puces est à la peine, plombé par l'effondrement des ventes sur le marché des PC, au coeur de son activité depuis des décennies. Pour ne rien arranger, depuis 2020, Apple renonce progressivement à intégrer des puces Intel dans ses machines au profit de ses propres processeurs sur base ARM.

Loin de Nvidia

Dans les serveurs, l'entreprise de Santa Clara fait face à une nouvelle concurrence, avec les géants Google et Amazon lancés dans la conception de leurs propres puces. Et dans la course à l'IA, c'est son concurrent Nvidia, dont les cartes graphiques (GPU) sont idéales pour faire tourner les intelligences artificielles, qui est désormais en pole position. Alors que l'entreprise de Jensen Huang a récemment dépassé les 1.000 milliards de dollars de valorisation, celle de Pat Gelsinger plafonne à 150 milliards de dollars.

Résultat, fin avril, le pionnier, déjà engagé dans un plan de réduction des coûts de 3 milliards de dollars, a publié les pires résultats de son histoire, avec des ventes en recul de 36 % par rapport à la même période l'année dernière. Mais ce ralentissement conjoncturel de ses ventes n'est pas la seule explication à la chute du géant des puces.

Retard technologique

L'entreprise a aussi pris du retard au niveau technologique en n'investissant pas suffisamment tôt dans la lithographie EUV, qui utilise la lumière pour graver des circuits intégrés. Cette technique, permettant une finesse de gravure des puces bien plus grande, a en revanche été adoptée dès 2019 par le fabricant de puces taïwanais TSMC, suivi de près par Samsung.

« A l'époque, l'aspect fabrication de composants n'était pas leur seul objectif. Ils ont donc pris du retard au fur et à mesure des années », analyse Emilie Jolivet, directrice spécialisée dans les semi-conducteurs pour Yole Intelligence.

« Dans les dernières années, toute la course dans le secteur a été de passer de 14 nanomètres à 10, puis 7... Maintenant on parle même de 2 nanomètres. Et plus on va vers des noeuds bas, plus le niveau d'investissement est élevé. Il faut également être à jour au niveau technologique », rappelle l'experte. Actuellement, Intel commence la production de 7 nanomètres, tandis que ses deux concurrents en sont à celle de 3. Sur le marché des PC, AMD, qui est « fabless » (il ne produit pas lui-même ses puces), a pu profiter de l'avance technologique de la fonderie TSMC.

Une stratégie d'expansion audacieuse

Pour redresser la barre, Intel s'est engagé dans une stratégie d'expansion audacieuse. Depuis qu'il a pris les commandes de l'entreprise début 2021, Pat Gelsinger s'est mis en tête de construire de nouvelles usines, aux Etats-Unis et en Europe, tout en ouvrant les portes de ses fonderies à d'autres concepteurs de puces pour rentabiliser ces lourds investissements.

« Intel a deux business models : l'un est de vendre ses composants, l'autre d'offrir ses services de fonderie et de packaging de composants. C'est ce dernier business que Pat Gelsinger cherche à réaffirmer », souligne Emilie Jolivet. Une série de nouvelles « méga fab » ont été annoncées : 20 milliards de dollars pour un chantier dans l'Ohio, 30 milliards d'euros d'investissements annoncés en Allemagne, 25 milliards de dollars en Israël, 12 milliards d'euros en Irlande... Elles pourraient servir au métier de fondeur pour tiers d'Intel, ce que dit le groupe à propos de son usine de Magdebourg. « L'idée est d'amortir des investissements qui leur sont propres et d'ouvrir des lignes à d'autres », ajoute l'experte.

Souveraineté

Le géant profite également de la tendance à la souveraineté sur le marché des puces. Aux Etats-Unis, Intel bénéficie ainsi d'incitations gouvernementales importantes, dans le cadre de la loi « Chips and Science Act », qui a acté 52 milliards de dollars de subventions, de même que dans l'Union européenne, qui est parvenue récemment à un accord sur le « Chips Act » qui prévoit une enveloppe de 43 milliards d'investissements publics et privés.

« Le CEO actuel est là pour mener une stratégie d'envergure : 63 milliards d'investissements, si l'on additionne ce qui est prévu en Allemagne, en Israël et en Pologne, c'est plus ou moins l'équivalent de leurs revenus de l'an dernier ! » souligne Emilie Jolivet. « Une entreprise ne fait ça que si elle est en confiance et qu'elle sait qu'elle a des acteurs et des partenaires qui vont l'épauler. »

Leïla Marchand

Le double virage stratégique de Pat Gelsinger est bien engagé

Les Echos, lundi 18 décembre 2023

Depuis son arrivée au poste de PDG en 2021, Pat Gelsinger a axé sa stratégie de reconquête autour de deux grands axes : augmenter la production des puces les plus avancées en Europe et aux Etats-Unis, et ouvrir ses usines à des clients extérieurs.

Les nouvelles puces pour PC dévoilées par Intel jeudi sont pour la plupart made in Europe. Fin septembre, l'usine irlandaise du géant américain a commencé à produire des processeurs Intel Core Ultra avec le nouveau procédé de fabrication Intel 4, qui emploie la technologie EUV (« extreme ultra violet ») du néerlandais ASML pour atteindre une finesse de gravure de 4 nanomètres - le minimum jamais atteint par Intel pour des puces commercialisées.

Située à Leixlip, près de Dublin, cette nouvelle unité de production a coûté près de 17 milliards d'euros. Elle symbolise la volonté de Pat Gelsinger, PDG d'Intel depuis février 2021, de recentrer la production des puces les plus avancées en Europe et aux Etats-Unis, alors que l'Asie du Sud-Est concentre aujourd'hui les trois quarts de la fabrication de semi-conducteurs dans le monde.

Outre l'Irlande, où Intel est présent depuis 1989, deux méga-usines vont être construites à Magdebourg, dans l'ancienne Allemagne de l'Est, pour une mise en production avant la fin de la décennie. L'investissement total est estimé à 30 milliards d'euros, dont environ un tiers de subventions publiques, nécessaire selon Intel pour combler la différence de productivité avec l'Asie.

Inquiétudes géopolitiques

Les montants gigantesques nécessaires pour chaque nouvelle usine, qui se chiffrent en dizaine de milliards de dollars, s'expliquent en partie par le prix des machines EUV d'ASML (environ 300 millions d'euros pour les derniers modèles), devenues incontournables pour graver en dessous des 10 nanomètres.

Ces deux dernières années, Pat Gelsinger a su habilement jouer des inquiétudes géopolitiques sur la puissance chinoise et de la pénurie de semi-conducteurs pour inciter les pouvoirs publics à mettre la main au portefeuille. Y compris aux Etats-Unis, où Intel, comme ses concurrents TSMC et Samsung, construit déjà de nouvelles méga-usines en Arizona et dans l'Ohio, en espérant profiter des 52 milliards de dollars du Chips Act de Joe Biden, adopté en 2022.

Pour s'assurer que ces nouvelles usines tourneront à plein régime, Pat Gelsinger a entamé un grand virage stratégique : produire des puces sur mesure pour des clients extérieurs. Cette activité de fondeur est traditionnellement le cœur de métier de ses plus grands concurrents, TSMC et Samsung, mais elle a longtemps été dédaignée par Intel, qui privilégiait un modèle intégré combinant la conception, la production et la vente de ses processeurs aux constructeurs informatiques. Parce que les clients payent en avance pour garantir d'être fournis en puces de dernière génération, elle leur a permis d'investir dans les coûteuses machines d'ASML, qui peuvent dépasser les 300 millions de dollars pièce.

Désormais, produire et assembler des composants pour d'autres n'est plus un tabou chez Intel, qui leur propose non seulement un accès à ses usines, mais aussi à sa propriété intellectuelle pour développer leurs puces. La division Intel Foundry Services (IFS), lancée en 2021, compterait déjà pour clients Amazon Web Services, Cisco ou le département de la Défense américain.

Elle vient d'entrer à la 9e place dans le top 10 des fondeurs établi par le cabinet TrendForce, avec un chiffre d'affaires en hausse de 34 % au troisième trimestre. « C'est encore une activité très minoritaire pour Intel, sans doute de l'ordre de 1 à 2 % de leur chiffre d'affaires, mais on peut s'attendre à ce qu'elle augmente significativement dans les prochaines années », estime Andrew Buss, directeur de recherche pour le cabinet IDC.

BENOIT GEORGES

Le match pour faire la loi dans les puces

Les Echos, mardi 26 mars 2024

Chacun sa loi : Moore pour les processeurs Intel, Huang pour ceux de Nvidia. La première vise la miniaturisation des puces, la seconde leur architecture. La meilleure capacité de calcul informatique remportera la mise.

La loi de Moore est-elle morte avec le décès il y a un an de son auteur éponyme, Gordon de son prénom, génial cofondateur du fabricant de semi-conducteurs Intel ? Cet Américain était connu pour avoir conceptualisé l'évolution technologique des puces informatiques qui régissent la performance de tous nos appareils électroniques, ordinateurs en tête. Dans un article publié par le magazine « Electronics » en 1965, six ans avant qu'il ne commercialise son premier microprocesseur, il prédisait que la densité des transistors qu'ils contiennent doublerait tous les ans.

Gordon Moore modifiera sa projection une décennie plus tard, de façon tout aussi empirique, évoquant alors un doublement tous les deux ans. Depuis, l'évolution des capacités des microprocesseurs a suivi cette « loi », démultipliant les performances de l'informatique tout en faisant chuter ses coûts, divisés par plusieurs centaines de millions depuis les années 1960. C'est à cette théorie, plus économique que scientifique, qu'on doit le fait qu'un téléphone portable ordinaire concentre aujourd'hui plus de capacités que l'ordinateur qui a permis le lancement de la fusée Apollo 11...

Moore à bout de souffle

Seulement voilà : à force de miniaturisation, les puces touchent désormais les limites physiques des technologies de lithographie qui permettent de les graver. Les deux leaders du marché devant Intel - le taïwanais TSMC et son concurrent sud-coréen Samsung - sont déjà capables de produire des transistors d'à peine 4 nanomètres, une performance incroyable quand on la compare à un cheveu, épais de 100.000 nanomètres.

Pour tenir le rythme effréné imposé par la loi de Moore, les industriels dépensent des milliards en recherche pour franchir la frontière suivante. En 2021, IBM a dévoilé le prototype d'une puce gravée en 2 nanomètres pouvant accueillir pas moins de 50 milliards de transistors sur la surface d'un ongle ! Quelques mois plus tard, le MIT (Massachusetts Institute of Technology), associé à l'université nationale de Taïwan et au groupe TSMC, annonçait avoir élaboré un nouveau mode de conception, à base de bismuth, permettant de repousser théoriquement les limites de la finesse de gravure à 1 nanomètre. C'est 10.000 fois plus petit que le microprocesseur Intel 4004 produit par Intel en 1971.

1.000 milliards de transistors

Reste à passer des laboratoires à l'usine... Selon le cabinet de conseil en stratégie IBS, une unité de fabrication en 2 nanomètres pourrait coûter plus de 30 milliards de dollars, soit deux fois plus que l'investissement déjà colossal consenti l'an passé par le fondeur taïwanais pour la construction de son usine en 3 nanomètres produisant les semi-conducteurs les plus avancés à ce jour. « *L'âge d'or de la loi de Moore est effectivement derrière nous* », admettait récemment le président d'Intel, Pat Gelsinger, en commentant ce chiffre. Il constatait que, désormais, le nombre de transistors sur une puce double tous les trois ans (et non plus deux ans) et qu'à ce rythme, Intel espérait atteindre l'intégration de 1.000 milliards de transistors par puce d'ici à la fin de la décennie.

Cette promesse est jugée trop incertaine et son échéance trop lointaine par la plupart des fabricants d'ordinateurs, soucieux de capter au plus vite la manne de technologies en émergence gourmandes de calculs, comme l'IA et le minage de cryptomonnaies. Le champion des cartes graphiques Nvidia, en Californie, profite de cet essoufflement pour s'immiscer dans le secteur.

Avant même le décès de Moore, le président de Nvidia, Jensen Huang, annonçait l'imminence de la suprématie de ses processeurs graphiques sur les unités centrales de traitement. Autrement dit, celle des GPU (Graphics Processing Unit) sur les CPU (Central Processing Unit), les deux moteurs de nos ordinateurs. « *Les performances futures de l'informatique résident dans l'architecture des puces et non plus dans leur miniaturisation* », répète à l'envi le patron de Santa Clara.

Ses GPU embarquent les technologies d'encodage vidéo et de traitement graphique les plus avancées du marché. Elles délivrent une puissance de calcul phénoménale et opèrent en grappe pour effectuer des opérations très complexes qui permettent d'optimiser l'affichage et le rendu des vidéos et des images 3D. Initialement destinées à améliorer l'expérience du jeu vidéo, elles intéressent donc aussi le « machine learning » et le « deep learning » en imitant les réseaux de neurones humains qui effectuent des sommes vertigineuses de calcul en parallèle. « *Couplés aux CPU, les GPU excellent en particulier dans la classification d'images, la reconnaissance faciale ou la création de contenus* », explique un expert.

Leur performance s'accroît aussi de façon exponentielle. Au cours de la dernière décennie, leur capacité de calcul pour les applications d'intelligence artificielle a été multipliée par 1.000, au rythme d'un doublement... tous les deux ans. Ce qui fait dire au patron de Nvidia que la « *loi de Huang a tué celle de Moore* ». Il y a quelques jours, il présentait sa toute dernière innovation. « *La Blackwell B200 est tout simplement la puce la plus puissante au monde pour l'intelligence artificielle* », a-t-il lancé. Grâce à une nouvelle architecture de jumelage, ses performances sont jugées « *hallucinantes* » par nombre de commentateurs : elle

embarque pas moins de 208 milliards de transistors qui lui donnent le moyen d'effectuer jusqu'à 20 quadrillions de calcul par seconde, soit 200 millions de milliards d'opérations !

L'annonce renvoie aux livres d'histoire l'inauguration en 2018 du superordinateur IBM Blue Gene, qui avait conquis la première place du palmarès des calculateurs les plus puissants de la planète. La « MIT Technology Review » avait alors illustré cette capacité avec une comparaison à l'échelle humaine : « *Tout le monde sur Terre devrait faire un calcul chaque seconde de chaque jour pendant 305 jours pour battre ce que la nouvelle machine peut faire en un clin d'oeil.* »

Paul Molga

Semi-conducteurs : Intel dans le creux de la vague

La Tribune, mercredi 11 septembre 2024

La société américaine des semi-conducteurs est malmenée en Bourse alors que ses coûts explosent, enflés par la construction de coûteuses usines, et qu'elle demeure en retrait de ses rivaux Nvidia et AMD sur les puces d'intelligence artificielle. Comment rebondir? Eléments de réponse.

Rien ne va plus chez Intel. L'action du géant américain des semi-conducteurs se vend actuellement pour moins de 20 dollars, soit plus de trois fois moins qu'à l'été 2021. La capitalisation boursière de l'entreprise est désormais de 80 milliards de dollars à peine, moins que la valeur totale de ses actifs tangibles!

Le contraste avec Nvidia, son rival sur le design des puces d'intelligence artificielle (IA), dont l'action s'est appréciée de plus de 1.000 % en deux ans, est douloureux pour Intel. Il illustre les difficultés financières que connaît l'entreprise dirigée par Pat Gelsinger, qui fait face à la fois à une baisse de ses recettes et une hausse de ses dépenses.

Intel pris en tenaille

Côté recettes, Intel connaît une diminution des ventes de ses processeurs (CPUs), destinés aux smartphones, au mobile et aux centres de données. Les ventes de smartphones et d'ordinateurs connaissent, elles aussi, un ralentissement. Les consommateurs s'étant massivement équipés en appareils neufs pendant la pandémie, ils rationalisent dorénavant leurs dépenses face au retournement économique conjoncturel.

Quant aux puces réservées aux centres de données, un secteur dans lequel Intel a vu ses ventes s'envoler ces dernières années avec l'essor du cloud et de l'intelligence artificielle, l'entreprise subit désormais la concurrence des CPUs d'AMD et des processeurs graphiques (GPUs) de Nvidia, nécessaires à l'entraînement et au fonctionnement des grands modèles de langage (LLM), piliers de l'IA générative.

Fabriquer ses puces, un pari pour Intel

Au niveau des dépenses, Pat Gelsinger a mis en place une grande stratégie de croissance pour son modèle de fonderie, la fabrication de puces pour Intel et pour des parties tierces. La plupart des entreprises américaines ont, elles, opté pour un modèle "fabless", s'occupant seulement du design et sous-traitant la production à des fondeurs asiatiques, comme TSMC, Samsung et GlobalFoundries.

À terme, ce pari stratégique pourrait donner à Intel un avantage sur ses concurrents, alors que l'Europe et les États-Unis cherchent à relocaliser leur production de puces pour réduire leur dépendance à l'Asie.

Mais en attendant, il pèse fortement sur les finances de l'entreprise, la construction d'une usine de semi-conducteurs chiffrant en milliards de dollars. L'entreprise prévoit ainsi de dépenser 100 milliards de dollars dans plusieurs fonderies aux États-Unis. Intel s'efforce désormais de réduire quelque peu la voilure en taillant dans ses effectifs, ce qui pour l'heure tend toutefois plutôt à plomber la confiance de Wall Street.

En retard sur l'IA

Intel a également pris du retard sur les puces d'IA, domaine dans lequel l'entreprise est largement distancée par Nvidia, mais aussi par AMD.

« Intel a clairement loupé le train de l'IA. Leur GPU Ponte Vecchio, par exemple, n'est pas du tout utilisé pour faire de l'IA, mais plutôt du calcul intensif », commente Antoine Chkaiban, analyste chez New Street Research, un cabinet d'intelligence de marché. »

Un retard que l'entreprise s'efforce de rattraper. Un AI Acceleration office, chargé de coordonner les efforts de l'entreprise sur l'IA, a été créé par Pat Gelsinger dans les mois suivant le lancement de ChatGPT.

En avril dernier, l'entreprise a également annoncé de nouveaux produits dédiés à l'IA, dont un nouveau GPU. Baptisé Gaudi 3 et basée sur la technologie d'Habana, une jeune pousse rachetée en 2019, il sera vendu environ trois fois moins cher que le H100 de Nvidia, la meilleure puce d'IA actuellement disponible sur le marché. Un accord avec IBM prévoit l'intégration de ces puces dans l'offre cloud de l'entreprise. Intel espère dégager 500 millions de dollars de vente au second semestre 2024 grâce à ce GPU, ce qui est encore très inférieur à ce que réalisent des entreprises comme Nvidia ou AMD.

Intel a également annoncé une nouvelle architecture pour ses CPUs, Lunar Lake, qui permettra de faire tourner des modèles d'IA en local sur les ordinateurs équipés de tels processeurs. À mesure que l'IA se démocratise, davantage de puces devront être consacrées à faire fonctionner cette technologie au quotidien pour accomplir toutes sortes de tâches, plutôt qu'à entraîner de puissants modèles de fondation. Un passage à l'inférence qui, Pat Gelsinger l'espère, redorera le blason de ses CPUs face aux GPUs de Nvidia.

Intel n'a pas dit son dernier mot

Si les difficultés d'Intel sont bien réelles, on aurait toutefois tort d'enterrer l'entreprise américaine.

« Comme le rappelle Mike Demler, un analyste indépendant spécialisé dans l'industrie des semi-conducteurs, Intel est dans une « phase de transition majeure, qui requiert des années, tandis que la finance ne raisonne qu'en termes de trimestres. L'entreprise oeuvre en outre pour devenir la seule société américaine capable de produire des semi-conducteurs de pointe localement, ce qui accroît encore largement la difficulté de sa tâche. »

À cet égard, Intel va recevoir un coup de pouce bienvenu de la part du gouvernement américain à travers le Chips Act, dans le cadre l'entreprise devrait toucher 8,5 milliards de dollars de subventions et 11 milliards de dollars sous forme de prêt, ce qui va contribuer à assainir ses finances.

Même s'il réussit son pari de devenir le grand fondeur américain (une proposition de valeur qui intéresse aussi l'Europe, Intel devra également proposer des produits plus compétitifs face à la concurrence d'AMD et de Nvidia. Mais même sur ce terrain-là, on compte quelques bonnes nouvelles. « Les nouveaux processeurs d'Intel pour PC et serveurs affichent des performances supérieures à celles des concurrents, selon certaines évaluations », note Mike Demler. De plus, son nouveau procédé de gravure 18A, malgré ses récents déboires, montre aussi des performances prometteuses, selon l'expert. Intel devra toutefois le déployer à grande échelle, ce qu'il prévoit de faire en 2026.

En revanche, s'imposer dans l'IA n'implique pas seulement de développer des puces performantes, mais aussi et surtout de bâtir un écosystème. Une tâche qui s'annonce difficile pour Intel, selon Antoine Chkaiban.

« Il faut, derrière, des personnes qui sachent se servir des puces, des communautés de développeurs qui s'entraident et mettent en place des bibliothèques... Nvidia fait cela depuis vingt ans, c'est pourquoi il est devant AMD qui propose pourtant des GPUs pratiquement aussi performants. Je ne pense pas qu'il y aura de la place pour un troisième écosystème. »

Guillaume Renouard

Puces : Intel, un monument en péril dans la Silicon Valley

Les Echos, dimanche 22 septembre 2024

Le fabricant de semi-conducteurs californien a été au coeur du réacteur de la révolution informatique pendant une cinquantaine d'années. Intel a régné par ses innovations, en duo avec Microsoft, avant de se laisser dépasser par les champions du mobile et de l'intelligence artificielle, comme Qualcomm et Nvidia.

Intel est dans l'impasse. Le groupe de Santa Clara en Californie a raté les trains du mobile et de l'intelligence artificielle, et va devoir sacrifier son indépendance ou ses actifs pour rattraper son retard. Son rival Qualcomm l'aurait approché en vue d'une acquisition. C'est un choc pour la Silicon Valley, où le géant des semi-conducteurs fait figure de monument historique - un grand nom que l'on contemple avec affection, mais qui prend la poussière.

La naissance d'Intel en 1968 est un instantané du génie de la vallée. Tous les éléments qui ont fait le succès de l'épicentre mondial de la révolution informatique y figurent. Deux des fondateurs sont des savants, le chimiste Gordon Moore et le physicien Robert Noyce. Ce sont aussi des entrepreneurs expérimentés puisqu'ils ont auparavant contribué à créer le fabricant de puces Fairchild Semiconductor. Il y a aussi un capital-risqueur, Arthur Rock.

« Intel Inside »

Le premier est l'inventeur de la fameuse « loi de Moore », une loi empirique qui a donné le tempo de l'innovation dans l'industrie des puces jusqu'à nos jours. Elle stipule que le nombre de transistors sur une puce de microprocesseur double tous les deux ans, permettant d'accroître constamment la puissance de calcul des ordinateurs. Le patron de Nvidia, Jensen Huang, a déclaré que cette loi était « morte » en 2022, mais le PDG d'Intel, Pat Gelsinger, a estimé qu'elle était toujours valable.

Le deuxième entrepreneur, Robert Noyce, est l'un des co-inventeurs des circuits intégrés. Il a eu l'idée d'utiliser le silicone pour fabriquer des puces avec une connectique discrète, sans fils qui dépassent. C'est de là que la Silicon Valley tire son nom. Cette technologie a permis de fabriquer des microprocesseurs toujours plus miniaturisés, et ouvert la voie au développement de l'informatique personnelle - les PC.

Intel a véritablement pris son essor sous le règne d'Andy Grove, le PDG charismatique du groupe de 1987 à 1998. A cette époque, le groupe fournit les microprocesseurs d'IBM et de ses concurrents, et forme un tandem incontournable avec Microsoft, une start-up qui a réussi à installer son système d'exploitation sur ces ordinateurs. Chaque nouvelle édition de Windows requiert plus de puissance de calcul, créant une demande insatiable pour de nouveaux PC labellisés « Intel Inside » (avec un microprocesseur Intel).

Obnubilé par les PC

Au début des années 2000, après le départ d'Andy Grove, Intel est au faite de sa gloire. C'est le numéro un mondial des semi-conducteurs, à la fois dans la conception et dans la fabrication, avec une capitalisation boursière écrasante de 500 milliards de dollars en août 2000. Le groupe californien produit les puces les plus avancées pour les ordinateurs et les serveurs, et investit des milliards dans ses usines pour creuser l'écart avec ses rivaux plus petits et plus spécialisés.

En réalité, la façade a commencé à se lézarder à ce moment. Obnubilé par les PC qui sont encore partout à l'époque, Intel rate la révolution du téléphone mobile. Qualcomm et Samsung en profitent et bâtissent à leur tour un empire. Or, dans cette industrie à forte intensité capitaliste, prendre du retard est fatal. Investir vite et fort permet à l'inverse de marger sur des puces de pointe, et d'encaisser le cash nécessaire pour ouvrir de nouvelles usines.

Quand ChatGPT bouleverse l'informatique mondiale en novembre 2022, Nvidia décolle en Bourse. Ses puces graphiques font merveille pour l'intelligence artificielle. Intel est sur la défensive. Sa capitalisation boursière a fondu de 150 milliards depuis la pandémie. Le nouveau PDG Pat Gelsinger essaie de relancer l'innovation avec des projets d'usines très coûteux et très subventionnés. Mais l'ex-champion n'a pas été assez rapide.

Solveig Godeluck

Intel « outside »

Le Monde, mardi 24 septembre 2024

En 1991, Intel est en pleine ascension, avec l'essor des micro-ordinateurs PC. Pour faire savoir qu'il est le concepteur du cerveau physique de toutes ces machines, l'électronicien invente le slogan « Intel Inside ». Hormis les irréductibles résistants d'Apple et le petit concurrent AMD, la firme californienne contrôle l'écrasante majorité du marché, avec des marges bénéficiaires dépassant l'entendement. Le duo Microsoft-Intel écrase de sa puissance l'industrie high-tech mondiale.

Aujourd'hui, ce serait plutôt Intel *outside*. L'entreprise, autrefois pilier de la Silicon Valley, ne cesse d'enchaîner les déconvenues et les plans de restructuration. Le dernier, le 2 août, prévoit le licenciement de quinze mille personnes. Conséquence de cette descente aux enfers, le cours de Bourse a plongé de 50 % depuis le début de 2024, et les rumeurs de rachat s'amplifient. La plus récente : celle de discussions en cours avec son concurrent Qualcomm, révélées par le *Wall Street Journal*, vendredi 20 septembre. L'électronicien texan est valorisé près de 190 milliards de dollars (170 milliards d'euros) en Bourse, soit deux fois plus que l'ex-empereur des puces.

Le déclin d'Intel est la conséquence de trois virages ratés qui ont, à chaque fois, fait apparaître un nouveau concurrent. Le premier est celui des mobiles, qui a vu émerger Qualcomm et son modèle sans usine. Trop gourmandes en énergie, les puces d'Intel n'ont jamais percé sur ce marché devenu essentiel. Le second est technologique. En choisissant une technologie de fabrication maison contre celle du néerlandais ASML, il a perdu le leadership de la finesse de gravure et permis au taïwanais TSMC de devenir le leader incontesté des puces les plus puissantes.

Enfermé dans ses certitudes

Le dernier rendez-vous manqué est celui de l'intelligence artificielle. Il n'a pas senti à temps l'essor des cartes graphiques pour accroître les capacités de calcul des centres de données, le dernier marché où il était encore dominant. Son compatriote Nvidia rafle la mise et voit son chiffre d'affaires et ses bénéfices s'envoler, tandis que son cours de Bourse représente trente fois celui d'Intel (2 850 milliards de dollars).

De ces trois déconvenues, l'entreprise, enfermée dans ses certitudes, n'a pas voulu conclure que le modèle dominant était désormais celui de la séparation entre la conception (Nvidia, Qualcomm) et la fabrication (TSMC). Pour une bonne raison : le coût exorbitant des usines, 20 milliards de dollars l'unité aujourd'hui. A l'exception de Samsung, le modèle « fabless » a gagné partout. En 2023, Intel a dépensé 26 milliards de dollars en investissement physique, soit la moitié de son chiffre d'affaires, Qualcomm, 1,5 milliard, soit 4 % de ses revenus. L'heure des choix est arrivée.

Par Philippe Escande

Puces : les rivaux historiques Intel et AMD s'allient pour défendre leur royaume dans les PC

L'architecture de processeurs x86, développée par Intel et qui domine le marché des puces pour PC depuis quarante ans, est de plus en plus menacée par le modèle du britannique ARM. Les vétérans du secteur veulent maintenir leur position dominante sur un secteur ultra-concurrentiel.

La revanche des vétérans est-elle en marche ? Les deux grands rivaux américains du marché des semi-conducteurs, Intel et AMD, ont annoncé mardi qu'ils allaient collaborer pour accroître la compatibilité et simplifier le développement de logiciels sur l'architecture historique de processeurs x86, dont ils sont les principaux concepteurs. Une initiative pour tenter de contrer l'avènement de leur concurrent britannique ARM, introduit en Bourse il y a tout juste un an, et son plus gros client, Qualcomm. « Nous sommes à l'aube de l'un des changements les plus importants de l'architecture et de l'écosystème x86 depuis des décennies, avec de nouveaux niveaux de personnalisation, de compatibilité et d'évolutivité nécessaires pour répondre aux besoins actuels et futurs des clients », a affirmé Pat Gelsinger, le patron d'Intel, qui cherche à redorer le blason d'un groupe fragilisé par les nouveaux acteurs de l'IA.

Les deux géants sont rejoints dans ce projet par nombre de leurs clients : Broadcom, Dell, HP, Lenovo, Oracle et Red Hat, mais aussi Google Cloud, Microsoft et Meta. Deux figures majeures de l'informatique, Linus Torvalds, à l'origine du noyau Linux, et Tim Sweeney, le fondateur d'Epic Games, ont eux aussi rejoint le groupe de travail. Mais aucune annonce plus concrète n'a été dévoilée pour l'heure.

Ancien monde contre nouveau monde

Le géant Intel a mis au point en 1978 l'architecture de processeurs x86, adoptée par de nombreux fabricants et implantée pendant 40 ans dans la quasi-totalité des ordinateurs portables et serveurs du monde entier. AMD utilise notamment cette technologie sous licence dans le cadre d'un accord avec Intel pour concevoir ses propres puces.

Mais à la fin des années 1980, une autre architecture a été mise au point : ARM (pour Advanced RISC Machine), qui a donné naissance à la société du même nom créée en 1990 à Cambridge, au Royaume-Uni. Moins consommatrice d'énergie, moins chère et hautement spécialisée pour des tâches précises, l'architecture ARM a séduit le secteur de la téléphonie mobile, dont les besoins en autonomie sont de plus en plus importants. Si bien qu'elle équipe aujourd'hui quelque 99 % des smartphones du marché.

La bataille des PC

Longtemps, un problème central a freiné l'adoption de l'architecture ARM sur les ordinateurs portables : les applications développées pour x86 pendant des dizaines d'années fonctionnaient mal sur les appareils équipés de puces ARM.

C'est aujourd'hui de moins en moins vrai, et l'architecture ARM fait désormais de l'ombre aux processeurs x86 sur le volet des PC, en plus de celui des téléviseurs, des disques durs et des serveurs. Qualcomm, qui développe des puces basées sur l'architecture ARM et équipe la grande majorité des smartphones Android, est particulièrement déterminé à reproduire son succès dans le secteur des PC. « La nouvelle génération de PC va se transformer sous l'influence des technologies mobiles », expliquait le patron de l'entreprise, Cristiano Amon, dans une interview aux « Echos » en 2021.

Et la transition est déjà bien entamée. Apple a opté dès 2020 pour une puce maison basée sur ARM dans ses MacBook. Et Microsoft a plus récemment décidé d'utiliser l'architecture ARM pour son modèle de tablette Surface Pro X, offrant une autonomie plus longue. Le géant Nvidia, star de la Bourse et spécialiste des puces GPU, très appréciées pour le développement de l'IA, notamment, travaillerait lui aussi à développer des puces basées sur ARM pour infiltrer le marché en 2025.

Joséphine Boone, Les Echos, mercredi 16 octobre 2024

Des concurrents sur la fonderie et la conception

Investir-Le Journal des finances, samedi 16 novembre 2024

Dans un secteur abordé de façon holistique, il est difficile de mettre la main sur des projections par segments de marché. Or, en tant qu' *Integrated device manufacturer* (IDM, c'est-à-dire les acteurs capables à la fois de concevoir et de fabriquer leurs semi-conducteurs), Intel est présent sur la plupart d'entre eux. Parmi ses comparables les plus proches figurent le sud-coréen Samsung (285 milliards de dollars de capitalisation boursière) et l'américain Texas Instruments (177 milliards), qui renforcent, eux aussi, leurs investissements pour rattraper le train de l'intelligence artificielle (IA). L'essor de cette technologie constitue le principal moteur de l'industrie, qui devrait, selon AltIndex, peser 607 milliards de dollars de revenus en 2024. Un chiffre amené à bon dir de 65 % d'ici à 2030, échéance à laquelle l'industrie devrait franchir les 1.000 milliards de dollars.

Intel fait face à une rude concurrence sur chacune de ses activités. Sur la fabrication de puces, un segment qui devrait croître de 7,1 % par an jusqu'en 2029, selon Mordor Intelligence, son grand rival est TSMC (871 milliards de dollars de capitalisation boursière). Le taïwanais a investi très tôt dans la technologie de gravure dernier cri du néerlandais ASML Holding, ce qui lui a permis de prendre une avance considérable dans la production de puces d'IA. *« Or il y a, entre le cloud et l'intelligence artificielle, une grosse demande pour les processeurs destinés aux centres de données »*, explique Hubert Goyé, directeur général de Graphene Investments, qui pointe le fait que *« le segment PC a, au contraire, été moins porteur ces derniers mois pour des raisons de cycle »*. Alors que ses récents investissements dans les équipements sophistiqués vont mettre du temps à porter leurs fruits, Intel subit dans l'intervalle de plein fouet le marasme qui règne sur son marché phare du PC. En matière de conception de processeurs, c'est à une pléiade d'acteurs que le groupe américain doit faire face. *« Les plus connus s'appellent AMD ou Nvidia. D'autres travaillent pour leurs propres besoins, à l'image d'Apple, de Google et d'Amazon, qui ont développé des puces propriétaires à destination de leur activité de cloud »*, affirme Hubert Goyé. Face à ces poids lourds, Intel fait grise mine. Il entend, cela dit, profiter de son expertise sur les processeurs d'ordinateur pour dégainer des produits pensés pour les PC accélérés à l'IA, un marché d'avenir.

ARTHUR LE DENN

Intel avance à marche forcée pour rattraper son retard technologique sur ses rivaux

Investir-Le Journal des finance, samedi 16 novembre 2024

Le fabricant américain de semi-conducteurs a accumulé les difficultés après avoir manqué le train de l'intelligence artificielle. La restructuration qu'il engage vise à lui permettre de redevenir compétitif.

C'est l'histoire d'une vedette des semi-conducteurs qui a perdu de sa superbe. Après sa fondation en 1968, Intel a dominé, durant des décennies, aussi bien le marché de la conception que celui de la production de puces électroniques. Un statut qui lui a valu de devenir, en 1999, l'une des deux premières valeurs technologiques – avec Microsoft – à faire son entrée dans l'indice Dow Jones. Mais le groupe américain, qui a profité de la forte demande pour l'électronique personnelle lors de la pandémie de Covid-19, a depuis vu sa santé financière se détériorer. En cause : des erreurs stratégiques, qui ont notamment conduit à des sous-investissements dans les équipements de production. *« Plutôt que d'acheter les machines de lithographie à rayonnement extrême ultraviolet d'ASML, Intel a fait des choix technologiques qui n'ont pas fonctionné »*, note Antoine Chkaiban, analyste à New Street Research, qui relève que le fondeur taïwanais TSMC a, dans le même temps, vu son activité décoller en faisant le choix inverse.

Intel n'est donc pas le mieux armé face à l'essor de l'intelligence artificielle (IA), les puces qui font tourner les algorithmes devant être gravées le plus finement possible afin de fournir une puissance de calcul optimale. L'entreprise en a payé le prix : son activité de fonderie a enregistré des pertes de plusieurs milliards de dollars en 2022 comme en 2023. *« Le groupe a pris du retard en matière d'industrialisation, mais il est en train de le rattraper depuis l'arrivée de Pat Gelsinger »* à sa tête, assure toutefois Hubert Goyé, directeur général de Graphene Investments. Le plan Cinq noeuds en quatre ans vise à doter Intel de machines de production permettant de graver en 7 nanomètres (nm), 4 nm, 3 nm, 2 nm puis 1,8 nm d'ici à 2025. C'est dans ce cadre que le groupe est devenu l'un des premiers acquéreurs des dernières-nées d'ASML, les *high-NA EUV* - qui permettent de descendre au-dessous de 2 nm. Le but : réduire sa dépendance à TSMC, à qui il a été contraint de déléguer une part de sa production.

Marge sous pression

Ce contrat de sous-traitance pèse, en effet, sur sa marge brute. Bank of America Securities a estimé dans une note que celle-ci devrait rester inférieure à 45 % jusqu'en 2026, alors même que *« le modèle économique d'Intel n'est viable qu'à partir de 50 % »*. C'est cette donnée qui préoccupe les analystes et, par effet boule de neige, les marchés. Fin août dernier, la capitalisation boursière d'Intel a franchi à la baisse le seuil des 100 milliards de dollars. Cela n'était pas arrivé depuis quinze ans et cela lui a finalement valu de devoir céder, vendredi 8 novembre, sa place au sein du Dow Jones à Nvidia. Une valorisation aussi basse suscite l'intérêt, alors que la société conserve une solide expertise. Le *Wall Street Journal* a rapporté que l'américain Qualcomm a formulé une offre de reprise dans l'optique de conquérir le marché des processeurs PC, complémentaire de ses positions sur le mobile. Le britannique Arm souhaiterait, selon Bloomberg, mettre la main sur la division Produits sans reprendre l'activité de fonderie. Deux propositions qui ont, à ce stade, reçu une fin de non-recevoir de la part d'Intel.

« Ce qui peut intéresser les rivaux, c'est qu'Intel dispose encore d'une part de marché majeure sur les processeurs classiques utilisés dans les PC et qu'il rattrape actuellement son retard sur les modèles destinés à des Workflows plus exigeants, comme les centres de données pour l'IA », explique Hubert Goyé. Ce retard a néanmoins coûté cher à Intel, qui souffre d'un problème

de liquidité. Le fonds Apollo aurait, selon Bloomberg, proposé d'injecter 5 milliards de dollars pour permettre au groupe de se remettre à flot. « *Un investissement extérieur répond au problème, mais les dirigeants d'entreprises américaines ont peu d'état d'âme sur les éventuelles offres publiques d'achat : si une offre valorise le titre à un prix cohérent par rapport à ce qui a été engagé, ils la soutiendront probablement* », a joute Hubert Goyé. Pour autant, Antoine Chkaiban estime à ce stade que l'intérêt d'Intel est de « *préserver son indépendance tout en réduisant l'échelle de son activité de fonderie, le temps qu'elle redevienne compétitive* ».

Trimestre contrasté

Dans l'attente, Intel a annoncé mettre sur pause des projets structurants mais coûteux, comme la construction pour 30 milliards d'euros d'une usine en Allemagne. Le groupe suspend aussi son dividende et va licencier 15 % de ses effectifs. Une stratégie de réduction des coûts agressive, que l'entreprise de Santa Clara (Californie) devra bien soupeser pour ne pas créer des dégâts supplémentaires. « *Plusieurs activités annexes ont déjà été vendues. Le nouvel objectif est de couper dans les dépenses opérationnelles. Attention, cela dit, à ne pas faire fuir les employés essentiels au coeur de métier* », avertit Antoine Chkaiban, jugeant impératif que « *les parts de marché du groupe se stabilisent* » (Voir infographie ci-dessus).

Intel a levé le voile, la semaine dernière, sur des résultats contrastés au titre du troisième trimestre. Si l'entreprise a encore fait état d'une perte nette de 16,6 milliards d'euros sur la période, sa division Centre de données - qui comprend les puces destinées à l'IA - a vu ses ventes progresser de 9 % sur un an, à 3,3 milliards de dollars. Son titre a gagné 8 % le 1^{er} novembre, au lendemain de la publication, dans le cadre de laquelle il a dit s'attendre à enregistrer un chiffre d'affaires compris entre 13,3 et 14,3 milliards au quatrième trimestre. Soit plus que ce qu'attendaient les analystes.

ARTHUR LE DENN

Pat Gelsinger lâche les rênes d'un Intel en pleine tempête

Le Figaro, mardi 3 décembre 2024

Le dirigeant annonce prendre sa retraite. Le géant américain des puces doit se transformer pour rattraper la concurrence.

C'est un constat d'échec pour Pat Gelsinger, et un chapitre qui se referme pour Intel. Le patron du géant américain des semi-conducteurs a annoncé ce lundi son départ de l'entreprise après trente années passées dans le groupe, dont près de quatre à sa tête. À 63 ans, le président-directeur général de la firme de Santa Clara a décidé de faire valoir ses droits à la retraite. « *Diriger Intel a été l'honneur de ma vie* », fait valoir Pat Gelsinger, qui quitte une entreprise en plein doute et confrontée à une réorganisation sans précédent dans son histoire.

Le dirigeant était un pur produit d'Intel, arrivé comme jeune ingénieur en 1979. Il avait alors été pris sous l'aile d'Andy Grove, l'un des trois cofondateurs de l'entreprise avec Robert Noyce et Gordon Moore. Son parcours en interne a été plus que méritant. À l'origine de nombreux produits phares du groupe et de plus d'une quinzaine de projets de microprocesseurs, Pat Gelsinger a été propulsé comme directeur de la technologie entre 2001 et 2009. Barré pour le poste de PDG, il avait choisi de rejoindre EMC au début des années 2010, puis l'une des filiales dans le logiciel d'EMC, VMware, dont il a pris les rênes pendant plusieurs années.

La tentation de retourner à la maison mère était trop forte. En février 2021, le conseil d'administration d'Intel, alors en plein doute, avait réussi à rapatrier le fils prodigue à la maison comme CEO. Mais après trois années passées aux manettes de l'entreprise, le bilan est négatif. Depuis son entrée en poste le 15 février 2021, le cours d'Intel s'est effondré à Wall Street de 50 %. Son chiffre d'affaires a reculé de 79 milliards à 52 milliards de dollars entre 2021 et 2023, son bénéfice net a fondu de 19,9 milliards à 1,8 milliard de dollars. Au troisième trimestre 2024, le groupe a enregistré la pire perte de son histoire, à hauteur de 16,6 milliards de dollars.

Mastodonte de l'industrie électronique trente années durant, l'influence de l'entreprise s'est progressivement effritée. Intel a perdu le leadership technique dans la fabrication de semi-conducteurs au profit d'acteurs comme le taïwanais TSMC ou encore le coréen Samsung. Le groupe a également raté nombre de virages, comme celui des smartphones et plus récemment celui de l'IA. Dans la course à la technologie, Intel apparaît en retard sur Nvidia, qui pèse plus de 30 fois sa capitalisation boursière, mais également sur son rival ancestral AMD.

Depuis son retour aux manettes de l'entreprise, Pat Gelsinger s'est efforcé de remettre l'entreprise sur ses rails. Et d'abord, en tentant de reprendre le leadership technologique sur TSMC en ce qui concerne la course à la finesse de gravure des puces. Il a également essayé de développer un nouveau métier chez Intel, celui de producteur de composants pour des entreprises tierces en plus de celles conçues en interne.

Une transformation aussi radicale et coûteuse. Face aux craintes des investisseurs sur les finances de l'entreprise et aux raideurs internes, Pat Gelsinger avait annoncé le 1er août une réorganisation aux allures de révolution culturelle. Suppression de 15 000 emplois sur les 131 000 du groupe, pause de nombreux projets d'usines dans le monde, plan d'économie sur l'opérationnel à 10 milliards de dollars, cession de deux tiers du parc immobilier, ouverture de certaines branches d'Intel aux capitaux extérieurs... Pat Gelsinger revendique le fait d'avoir lancé *«la transformation la plus importante d'Intel depuis plus de quarante ans»*.

Le sexagénaire ne sera pas là pour voir les effets de sa réorganisation. Les observateurs insistent tous sur le fait que la transformation d'Intel est soumise à de nombreux risques industriels. Lors des derniers résultats trimestriels, Pat Gelsinger a douché l'enthousiasme des analystes sur la dynamique commerciale aussi bien des produits IA d'Intel que ses contrats avec des entreprises tierces pour la partie fonderie. L'annonce de son départ, dont on ne sait pas encore s'il a été imposé par son conseil d'administration, a en tout cas été accueillie positivement par Wall Street. Le titre a ouvert en hausse de 3 %, comme un désaveu de la stratégie poursuivie depuis trois ans.

Les prédateurs d'Intel eux, sont toujours à l'affût d'un possible démantèlement de l'entreprise. Au début de l'automne, des marques d'intérêt pour la reprise de tout ou partie d'Intel sont venues de deux compagnies « fables », l'américain Qualcomm et le britannique Arm. Le média Semafor insiste, lui, sur un possible rapprochement avec le rival de toujours, AMD. Si rien ne dit que ces opérations, complexes financièrement et du point de vue de l'antitrust, verront le jour, elles en disent long sur la perte de prestige du groupe de Santa Clara. Le gouvernement américain, lui, surveille la situation de près et a encore confirmé fin novembre l'octroi d'une subvention de 7,9 milliards de dollars pour Intel. Il faut dire que l'entreprise californienne a prévu d'investir 90 milliards dans le pays d'ici la fin de la décennie, dans de nombreuses usines dont certaines sont critiques pour la souveraineté du pays.

Le vétéran Pat Gelsinger va laisser un vide immense au sein du groupe. *«En tant que dirigeant, Pat a contribué à revitaliser la fabrication de semi-conducteurs de pointe, tout en travaillant sans relâche pour stimuler l'innovation dans l'ensemble de l'entreprise»*, insiste Frank Yeary, président du conseil d'administration par intérim. *«Nous savons qu'il reste encore beaucoup à faire au sein de l'entreprise et nous nous engageons à rétablir la confiance des investisseurs.»* En attendant la nomination d'un nouveau directeur général, Intel s'appuiera sur le directeur financier actuel, David Zinsner, ainsi que sur Michelle Johnston Holthaus, passée à de nombreux postes en interne, pour assurer l'intérim.

Lucas Mediavilla