

Congrès international d'Histoire des entreprises  
Paris – 13 septembre 2019

Session sur « Danone sous l'ère Riboud (1973 – 2017) »

***De BSN au groupe Danone, la geste managériale et sociale  
d'Antoine Riboud***

**Roland Pérez**

Congrès international d'Histoire des entreprises  
Paris – 13 septembre 2019

Session sur « Danone sous l'ère Riboud (1973-2017) »

- Positionnement

- Sur les sessions thématiques du CIHE sur « l'Histoire de Danone (1919-2019) »
- Sur l'articulation entre les deux sessions: « Danone sous l'ère Carasso (1919-1973) » et « Danone sous l'ère Riboud (1973- 2017) »
- Sur l'articulation avec les communications de la session 2 (*Jean-Claude Thoenig*, DR ém. CNRS, Paris; *Jean-Louis Rastoin*, PR ém. Supagro Montpellier)

Congrès international d'Histoire des entreprises  
Paris – 13 septembre 2019

Session sur « Danone sous l'ère Riboud (1973-2017) »

- **Sources** (sélection)
- Mignon S., Walliser E., Pérez R. (2017) « Itinéraires familiaux et évolution des entreprises : Les familles Carasso, Riboud et le groupe Danone - Un siècle de destins croisés » - *JHMO*, 22-24 mars, Paris, CNAM
- Labasse P. (2007), *Antoine Riboud – un patron dans la cité*, Paris, Le cherche midi
- Tubiana J. (2015), *La saga Danone*, Paris, J.C. Lattès
- Travaux AGRODATA, IAM Montpellier (notamment R. Pérez, J-L Rastoin, ...)
- Divers interviews (dont Antoine Riboud)

Congrès international d'Histoire des entreprises  
Paris – 13 septembre 2019

Session sur « Danone sous l'ère Riboud (1973-2017) »

- Problématique

- Questions générales aux historiens:

- relations entre l'histoire des entreprises et celle des acteurs qui les animent
    - relations entre l'histoire longue et l'histoire événementielle

- Questions spécifiques aux économistes-gestiologues

- complémentarité entre permanence et innovations (incrémentales, ruptures)
    - complémentarité entre matériel et immatériel (marques, culture entreprise...)
    - complémentarité entre invest/désinvest. internes/externes
    - relations entre modes de contrôle et régimes de gouvernance
    - relations entre performances financières et extra-financières
    - Projet d'entreprise et « raison d'être »

Congrès international d'Histoire des entreprises  
Paris – 13 septembre 2019

Session sur « Danone sous l'ère Riboud (1973-2017) »

- **Famille d'Antoine Riboud (1918-2002):**
  - ***Famille lyonnaise de la HSP*** (Hermès, Hottinguer, Peugeot, Schlumberger, Schweitzer, Seydoux, ...).
  - Grand-père: ***Antoine Riboud*** (1847-1923), fondateur *Lyonnaise de banque*
  - Père: ***Camille Riboud*** (1886-1939) Président de la *Lyonnaise de Banque*
  - Frères: ***Jean Riboud*** (1919-1985) PDG *Schlumberger*; ***Marc Riboud*** (1923-2012), photographe
  - Enfants: ***Frank Riboud*** (1955-...); ***Christine Mital*** (1946-2006), journaliste

Congrès international d'Histoire des entreprises  
Paris – 13 septembre 2019

Session sur « Danone sous l'ère Riboud (1973-2017) »

- ***Antoine Riboud: le démarrage classique d'un fils de famille***
  - - ***1918: naissance à Lyon (Noël)***
  - - ***1929: Lycée Ampère Lyon (cf « le dernier de la classe »)***
  - - ***1939: ESC Paris***
  - - ***1942: entrée dans entreprise familiale Verreries Souchon-Neuvesel***
  - - ***1952: SG de VSN***
  - - ***1962: VP-DG de VSN***
  - - ***1964: PDG de VSN***

Congrès international d'Histoire des entreprises  
Paris – 13 septembre 2019

Session sur « Danone sous l'ère Riboud (1973-2017) »

• **La geste managériale: 1° étape**

- 1966: fusion Verreries S-N et glaces de Boussois: création BSN
- 1968: OPA de BSN sur Saint-Gobain
- 1970-72: acquisitions verreries en Europe

**La geste sociétale: 1° étape**

- 1971: opération « Vacances propres »
- 1972: discours de Marseille (assises CNPF)

Congrès international d'Histoire des entreprises  
Paris – 13 septembre 2019

Session sur « Danone sous l'ère Riboud (1973-2017) »

- **La geste managériale: 2° étape**

- Le virage vers l'agro-alimentaire:*

- 1970-72: Evian, Kronenbourg et Européenne de brasseries
    - 1973: Gervais-Danone (cf témoignage J-C. Thoenig)
    - 1978-82: acquisitions A-A. diverses
    - 1979-81: cessions du verre plat

- La geste sociétale: 2° étape**

- 1973: affaire LIP
  - 1976-78: « Double projet économique et social » (JLSS TF1), « cinq axes politique humaine et sociale » (BSN)
  - 1980: « 5° équipe » (cf témoignage J-C. Thoenig)

Congrès international d'Histoire des entreprises  
Paris – 13 septembre 2019

Session sur « Danone sous l'ère Riboud (1973-2017) »

- **La geste managériale: 3° étape**

***La boulimie agro-alimentaire: vers le « Nestlé français »***

- 1986-89: biscuits: General Biscuit (LU) et filiales européennes de Nabisco
- 1990-94: acquisitions AA diverses: Europe Est, Amérique Sud, Asie Sud-Est
- 1994: changement nom: de BSN-GD à Danone

**La geste sociétale: 3° étape**

- 1986: Symposium Strasbourg « *le double projet n'a pas conduit BSN à la faillite* »
- 1987: Rapport « *Modernisation, mode d'emploi* »
- 1989: Interview « *L'Heure de vérité* » (A2)

# Congrès international d'Histoire des entreprises Paris – 13 septembre 2019

## Session sur « Danone sous l'ère Riboud (1973-2017) »

### D'Antoine Riboud à Frank Riboud

#### ***Franck Riboud***

- 1955: naissance à Lyon
- 1975-80: EPF Lausanne (CH)
- 1980: entrée dans BSN

#### ***La situation spécifique de la gouvernance du groupe Danone:***

- entreprise « familiale » sans contrôle actionnarial de la famille (1 %) - utilisation des actions pour le financement des acquisitions (« pas coûté un sou ») et les dividendes
- Mise en place dispositif de défense (limitations droits de vote, pacte actionnaires, OBSA, poison pill, CA « docile ») +

#### ***La relève générationnelle « Privilège du fondateur »***

- 1990: DG Evian                      1992: D. Développement Groupe BSN
- 1994: DG groupe                    1996: PDG groupe Danone

Congrès international d'Histoire des entreprises  
Paris – 13 septembre 2019

Session sur « Danone sous l'ère Riboud (1973-2017) »

- ***La première décennie de présidence de Franck Riboud et l'évolution de Danone vers une firme multinationale « classique » (1996 – 2005)***
- 1997: cessions diverses (Panzani...)
- 1998: cotation à la Bourse de New-York
- 1999: cession de la branche emballage
- 2000: cession de la branche bière (Kronenbourg...)
- 2001: affaire LU (branche biscuits)
- (2002 : décès d'Antoine Riboud)
- 2005: rumeurs d'OPA (de PepsiCo) sur Danone

Congrès international d'Histoire des entreprises  
Paris – 13 septembre 2019

Session sur « Danone sous l'ère Riboud (1973-2017) »

***Le retour à un « double projet » modernisé et élargi (2006-2017)***

- 2005-06: rencontre de F. Riboud avec M. Yunus, création de la *Grameen Danone Foods* (cf communication J-L Rastoin)
- 2007: cession de LU, achat de Numico
- 2009: charte Alimentation-Santé-Nutrition prônant « *la santé par l'alimentation pour le plus grand nombre* » ; Fonds Danone pour l'Ecosystème
- 2010: achat Unimilk (Russie); programme *Dan'cares*
- 2008/11: fonds Danone pour la nature (Fonds Livehoods)

Congrès international d'Histoire des entreprises  
Paris – 13 septembre 2019

Session sur « Danone sous l'ère Riboud (1973-2017) »

**Une nouvelle relève: *Emmanuel Faber***

- Né en 1864, HEC 1983-86
- 1997: entrée chez Danone (D. Finance)
- 2008 : nommé DG adjoint, délégué aux grandes fonctions (finance-RH) et Vice-Président du CA
- 2014 : nommé DG de Danone; F. Riboud reste Président
- 2015 : Publication du « Danone Manifesto »

*« Ce Manifesto appartient à chaque Danoner. En vivant notre Manifesto, nous menons à bien notre mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, et notre double projet économique et social, portés par nos valeurs d'Humanisme, d'Ouverture, de Proximité et d'Enthousiasme (HOPE) »*

[www.danone.com](http://www.danone.com)

- 2017 : achat de WhiteWave (USA) ; E. Faber nommé PDG de Danone, F. Riboud Président d'Honneur

Congrès international d'Histoire des entreprises  
Paris – 13 septembre 2019

Session sur « Danone sous l'ère Riboud (1973-2017) »

- **Retour sur la problématique**

- *A: Questions générales aux historiens:*

- Sur les relations entre l'histoire des entreprises et celle des acteurs qui les animent  
Pas au début de la vie d'A.R, mais plus marquée ensuite (1968, Europe, Mondialisation)
    - Sur les relations entre l'histoire longue et l'histoire événementielle
      - Les « forces profondes » (socio-économiques) et les événements datés (cf supra: crises aux différents niveaux: France, Europe, Monde)

# Congrès international d'Histoire des entreprises Paris – 13 septembre 2019

## Session sur « Danone sous l'ère Riboud (1973-2017) »

- **Retour sur la problématique**

- ***B) Questions spécifiques aux économistes-gestiblistes***

- complémentarité entre permanence et innovations (incrémentales, ruptures)
      - Plusieurs innovations, notamment au plan social (cf cas de la 5<sup>e</sup> équipe - JCT)
    - complémentarité entre matériel et immatériel (marques, culture entreprise...)
      - De BSN à la marque mondiale « Danone » ; forte culture d'entreprise
    - complémentarité entre invest/désinvest. internes/externes
      - Configurations successives du périmètre: achats – cessions d'actifs
    - relations entre modes de contrôle et régimes de gouvernance:
      - société cotée avec gouvernance managériale atypique (cf supra)
    - relations entre performances financières et extra-financières: explicite et revendiquée
    - Projet d'entreprise et « raison d'être »: la santé par l'alimentation (cf Manifesto)