

Chapitre 3

À la conquête du monde

Lorsque je suis promu président du directoire et directeur général du groupe, *Le Figaro Magazine* titre le 18 juillet 2009 : « Patrons : Les quadras prennent le pouvoir ». L'article évoque la nomination au même poste de « l'ambitieux » Stéphane Richard chez France Télécom, de Frédéric Lemoine chez Wendel, du « régent » Jacques Veyrat dans le groupe Louis-Dreyfus, du « génération Sarkozy » François Pérol à la Banque Populaire-Caisse d'Épargne, du « fort en thème » Frédéric Oudéa à la Société Générale ou de « l'Anglo-Saxon » Chris Viehbacher chez Sanofi-Aventis et du « discret » Daniel Jaouen. Une liste où les femmes manquent hélas cruellement. La journaliste du *Figaro Magazine* a bien compris que je ne suis pas issu du même sérail. « Seul un nouveau patron échappe à tous ces schémas. Daniel Jaouen, qui s'apprête à prendre les commandes de Lactalis, deuxième groupe agroalimentaire français après Danone et premier groupe fromager d'Europe, est un pur produit de la promotion interne », écrit-elle. Pour le Finistérien discret en interne et en externe, une pareille médiatisation faisait un peu bizarre. On l'a compris, je suis plus faiseux-taiseux que diseux. C'est le bonheur dans le travail et la compétition qui m'animent le plus. Je n'ai jamais eu besoin que l'on flatte un quelconque ego. C'est toujours le cas au moment de mon départ du groupe fin 2020.

LACTALIS À LA CONQUÊTE DU MONDE

On peut se demander pourquoi j'ai été autant promu. À l'époque, le groupe avait pris une telle ampleur qu'il ne pouvait plus continuer à être scindé entre la France et le reste du monde. Entre 2003 et 2009, j'ai œuvré à son développement hors de nos frontières. L'international représentait en 2003 40 % du CA. En 2009, il avait franchi la barre mythique des 50 %, à 56 %, et avait été multiplié par 2,5 en valeur absolue sur la période. Les effectifs étaient de 3 000 personnes hors la France en 2003. Six ans plus tard, ils étaient presque de 21 000 ! Mon travail avec la « dream team » a été productif. Une nouvelle étape était nécessaire pour Lactalis. M. Michel Léonard, le directeur général depuis six ans, prenait à son tour sa retraite. J'étais le plus à même de lui succéder.

Emmanuel Besnier est président du conseil de surveillance du groupe. Contrairement à son père, il n'est pas un adepte des réunions du samedi matin. Emmanuel Besnier a choisi le lundi matin à 11 heures pour une réunion en tête-à-tête dans son bureau très proche du mien à Laval, quand je ne suis pas en voyage. Nous faisons le point sur les aspects business, sur l'organisation, sur les acquisitions et les ressources humaines. Le reste du temps, nous échangeons par mails ou, moins, par téléphone. La communication entre nous était directe et simple. Comme manager, je n'ai pas été un « béni-oui-oui », je n'ai pas fait « de la régates dans le sens du vent ». J'ai défendu mes convictions dans le cadre de rapports francs, en binôme avec Emmanuel Besnier et en « *in between* » entre lui et les managers-employés. Certains de nos entretiens ont pu être « animés ». Nous nous sommes toujours dit les choses sans rancune. Je n'ai jamais fait de politique, gardant toujours en tête le seul intérêt supérieur du groupe avec mes convictions.

Quand je deviens président du directoire et directeur général du groupe, l'année 2009 a été sportive et 2010 s'annonce de

même. Le CA 2009 a fortement baissé, la croissance interne du groupe est négative avec une rentabilité opérationnelle en très légère baisse. Le prix de vente du lait à la collecte va augmenter, nous devons répercuter cette hausse. Je suis motivé pour gérer au mieux la situation, malgré le manque de visibilité. Les cent premiers jours s'avèrent être cruciaux, la crédibilité à ce niveau de responsabilité s'acquiert dès les premiers mois. Je suis prêt à pousser mes équipes pour obtenir un maximum de performances. Des équipes soudées, avec un très faible turn-over. Je leur demande beaucoup, mais tout le monde est ravi de participer à une telle aventure collective. Chez Lactalis, on n'a jamais le temps de s'ennuyer ! J'aime les rapports francs et directs, je le répète. Je lis beaucoup d'ouvrages de management pour approfondir ma réflexion sur le sujet. Jim Collins est directeur d'un laboratoire de recherche en management et conseiller de grands chefs d'entreprise américains. Son best-seller, *De la performance à l'excellence – devenir une entreprise leader*, a été une vraie référence pour moi et m'a servi de guide pendant toutes ces années.

J'utilise volontiers trois termes simples et marquants pour résumer ma manière de fonctionner avec mes équipes : Motiver, Challenger et Dynamiser. Les gens le disent, c'est un peu ma marque de fabrique : « Daniel Jaouen, il push ! » En 2015, à l'âge de cinquante et un ans, j'ai eu l'honneur d'être promu au rang de chevalier de la Légion d'honneur. À Laval, devant Nathalie, Pierre, Marie, Lucie, ma chère maman, ma famille, mes amis de l'ESA d'Angers, de Bretagne et de Laval, mes collègues de travail et les acteurs-clés de la Mayenne de tous bords politiques : le préfet, le sénateur-maire, le député, le député européen, le président du conseil départemental, d'anciens ministres de l'Économie et de l'Agroalimentaire. La famille Besnier m'a offert un splendide bronze représentant un taurillon. Mon signe astrologique, le Taureau est aussi celui des produits laitiers ! Devant toute cette assemblée, ma

LACTALIS À LA CONQUÊTE DU MONDE

filie Lucie m'a dit en souriant : « C'est vrai, papa, tu pushes. » Emmanuel Besnier, lui, m'a qualifié de « psychopathe de la performance », en référence au Portugais Carlos Tavares, le DG de PSA. Il l'a déclaré en public lors de la dernière présentation des vœux. Mes collègues avaient l'air de son avis !

Aujourd'hui, le groupe Lactalis s'est imposé comme la référence en matière de croissance mondiale. Ces dix dernières années, nous avons réalisé un développement spectaculaire à marche forcée, en équipe et aux quatre coins du monde, tant par croissance interne que par croissance externe grâce à des acquisitions. Trois facteurs-clés de succès ont été nécessaires à pareil développement d'une entreprise familiale – à mon sens, un très beau modèle d'entreprise. C'est ce que j'ai toujours appelé le triptyque : le business model, les actionnaires, les managers-employés. Le cocktail comprend les ingrédients suivants : une stratégie et un business model simples et compris de tous en interne ; des actionnaires de qualité – Emmanuel Besnier en association avec son frère Jean-Michel et sa sœur Marie –, capables d'offrir une gouvernance claire et une expertise du métier. Les actionnaires doivent être ambitieux, accepter de prendre des risques, rapides dans leur prise de décision. Il faut éviter de multiplier les conseils d'administration inutiles. Enfin et surtout, me semble-t-il, il faut des managers et des employés de qualité, solides, engagés et motivés. Le travail se réalise toujours en équipe, il n'est jamais le fait d'une seule personne.

Un groupe mondial comme Lactalis a étendu sa présence dans 84 pays avec un total de 85 000 collaborateurs, dont 15 000 en France. Les facteurs-clés de succès doivent être bien répercutés par tous localement. La direction doit être fortement impliquée, avec une discipline de fer, comme j'ai moi-même essayé de la respecter pendant mes années aux commandes. J'ai toujours martelé l'expression anglaise : « People and Local

First », « Les gens et le local d'abord ». Les produits laitiers présentent un gros potentiel de développement. Lactalis a misé simultanément sur la croissance interne et externe – et pas l'une ou l'autre, comme on me l'a souvent demandé. Le potentiel de développement est énorme sur toutes les catégories de produits laitiers et sur tous les continents. On peut simultanément développer les marques globales emblématiques (comme les trois marques « milliardaires » : Président, Galbani et Parmalat), les marques locales et régionales, les marques distributeurs (Leclerc, Auchan, Carrefour, Lidl...), en France et dans le monde, sur tous les canaux de distribution (la grande distribution, la restauration hors foyers, le e-commerce, les petits magasins dans les pays émergents, les clients industriels...). Le potentiel d'innovation est lui aussi énorme, entre le lait de vache, le lait de chèvre, le lait de brebis et autres types de lait, les produits bio, les produits « Sans » (sans sucre, sans matières grasses, sans OGM...). Les catégories sont multiples : en fromage, en lait de consommation, en produits frais, avec le beurre, les matières grasses, la nutrition, les ingrédients... Les innovations peuvent porter sur le produit ou sur l'emballage. Les produits classiques ont encore de beaux jours devant eux : le camembert en France, la feta en Grèce, le gouda aux Pays-Bas, la mozzarella en Italie ou le manchego en Espagne.

Entre l'Italie et le fromage, c'est une grande histoire. La botte offre au monde entier une carte d'une rare exception avec la mozzarella, l'asiago, le bocconcino, le cacialocavallo, le silano, le fiore sardo, la fontina, le gorgonzola, le grana padano, le mascarpone, le montasio, le parmesan, le pecorino romano, le provolone piquant, la ricotta, le taleggio...

Sur un plan plus mondial globalement, il existe beaucoup de produits locaux adaptés à chaque pays et souvent encore inconnus pour le commun des mortels. Pour les yaourts et