

■ Université d'Automne 2003 ■
Enseignants de Sciences Economiques et Sociales - Entreprises

Judi 23 et vendredi 24 octobre 2003 ■ Lycée Louis Le Grand ■ Paris

« Les entreprises dans la mondialisation »

Le partenariat entre Aqua et Danone en Indonésie

Groupe Danone

1. L'entreprise indonésienne AQUA avant DANONE

1.1 Présentation de l'entreprise AQUA

1.2 Le choix d'un partenaire

2. La mise en œuvre du partenariat

2.1 La démarche de partenariat retenue

2.2 Le partenariat technique et industriel

2.3 L'envoi d'un représentant Danone « architecte » du partenariat

2.4 Principaux résultats.

1. L'entreprise AQUA

1.1 Présentation de l'entreprise AQUA

L'entreprise AQUA, positionnée sur le marché de l'eau embouteillée est une société familiale contrôlée à 100 % par la famille UTOMO. AQUA est leader sur son marché dans un pays, l'Indonésie au potentiel fantastique. Composé de 13 000 îles, de 33 provinces, riche de 14 langues, 400 dialectes, 300 ethnies, habité par 210 millions de personnes à 90 % musulmane. 60% de la population est concentrée sur l'île principale de JAVA.

50 % de la population a moins de 25 ans, la population est urbaine à plus de 40 % et 85 % des indonésiens ont suivi des études. Le premier pays musulman du monde est donc dynamique, et extrêmement riche d'un point de vue culturel.

Le marché de l'eau au début des années 70 représente 20 millions de bouteilles. Seules les classes moyennes peuvent se permettre d'acheter de l'eau embouteillée. Pour le reste de la population boire de l'eau non bouillie comporte un énorme risque. Le geste quotidien de chaque indonésien consiste ainsi à faire bouillir de l'eau afin de ne pas empoisonner sa famille. L'utilisation de l'eau présente dans le sous-sol de manière abondante reste hautement suspecte. Le marché de l'eau embouteillée dispose donc d'un marché potentiel très élevé.

Créé en 1973, le groupe AQUA connaît une croissance relativement faible jusqu'au début des années 80. Les choix stratégiques notamment en matière de conditionnement, de packaging et de prix portent leurs fruits et en 1994, lors de la mort brutale du PDG, le groupe AQUA est leader sur son marché. Le lancement de bonbonnes 19L en plastique consigné en 1979, le passage de la bouteille en verre consignée à la **bouteille PVC** non consignée en 1981 et le lancement du format **Cup** en 1984 ont été autant d'étapes de la croissance de l'entreprise.

En 1983, une 2^{ème} usine d'embouteillage a été construite à Pandaan (Est Java) et ensuite 5 nouvelles usines entre 1986 et 1992.

Entre 1983 et 1987, des concurrents sont arrivés sur le marché qui ont contribué à le développer.

La stratégie d'Aqua était la croissance maximum dans la limite des possibilités de financement de l'entreprise contrôlée à 100 % par la famille. « Monsieur Utomo demandait à l'industriel combien pouvez-vous produire l'année prochaine compte tenu des investissements de capacité ? »

La réponse déterminait l'objectif commercial des ventes.

En 1994, le décès du leader charismatique du groupe plonge la famille dans un grand désarroi. Néanmoins, l'entreprise reposait sur des bases désormais solides : Une marque forte (notoriété supérieure à 90 %), une position dominante sur le marché, avec des ventes de 390 millions de litres en 1993 une image de qualité de service (livraison à domicile et dans les bureaux) et de qualité des produits en terme de sécurité.

Madame UTOMO reprend dès lors le flambeau de l'entreprise familiale. Au-delà du cercle familial, deux personnes présentes depuis la création de l'entreprise, sont susceptibles de conseiller efficacement Madame UTOMO. Il s'agit du directeur financier et du directeur industriel. Expérimentés, ils ont toute la confiance de Madame UTOMO.

Ils conseillent à la famille de prendre un partenaire technique et financier étranger. En effet, la pression concurrentielle ne cesse de croître et les besoins en capitaux et en expertise technique deviennent de plus en plus nécessaires. Les dirigeants sont conscients de l'impasse dans laquelle ils se trouvent. L'eau est un marché extrêmement porteur qui attise la concurrence. Le groupe AQUA risque ainsi de se retrouver rapidement face à des géants comme NESTLE ou COCA-COLA. Or, l'entreprise n'a pas les moyens techniques et financiers pour affronter ces groupes puissants dotés de moyens financiers énormes. Pour eux l'avenir l'AQUA passe par un partenariat.

1.2 Le choix d'un partenaire

Compte tenu de la pression croissante de la concurrence et des besoins de financement pour atteindre les objectifs ambitieux de croissance, la direction d'Aqua décide en 1996 de rechercher un partenaire. Il est décidé de prendre un partenaire industriel capable d'apporter savoir-faire et avantages concurrentiels plutôt qu'un sleeping partner financier.

Où y a-t-il de l'aide dans le monde ?

Trois entreprises sont approchées, Coca-Cola, Nestlé et Danone. Coca-Cola très présent en Indonésie est rapidement écarté, car jugé pas assez compétent dans le domaine de l'eau. La décision entre Nestlé et Danone doit avoir lieu après la visite d'une délégation d'Aqua, une semaine chez Perrier-Vittel et une semaine chez Danone-Evian. Nestlé part favori compte tenu de son expérience en matière de bonbonnes consignées livrées à domicile et dans les bureaux aux USA que n'a pas Danone, ainsi que de sa notoriété en Indonésie. Pourtant au retour la délégation recommande Danone.

Nestlé a été perçu comme une entreprise professionnelle et rationnelle souhaitant prendre très vite la majorité du capital et contrôler le management d'Aqua. La famille a peur d'un démantèlement de l'entreprise. DANONE semble plus pondéré, plus respectueux de l'identité AQUA. La délégation d'AQUA a été reçue par le Président de DANONE, Franck RIBOUD, qui apparaît comme un PDG accessible et fortement impliqué dans la réussite de la négociation, alors qu'au niveau Nestlé, la délégation d'AQUA a été reçue par l'état major de la division Perrier-Vittel, mais pas au siège de Vevey.

Le 4 septembre 1998, les deux sociétés s'allient : DANONE prend une participation de 40 % dans le capital d'AQUA. La prise de risque de la part de DANONE n'est pas négligeable. DANONE se lance dans l'aventure indonésienne alors que le pays est en crise.

En effet, l'année 1997/1998 est une année de crise économique et financière. La faiblesse de la monnaie nationale a provoqué des faillites bancaires à répétition. La conjoncture économique est alarmante. Le contexte de récession provoque une augmentation massive du chômage et une baisse sensible du pouvoir d'achat, inquiétante pour une industrie où le consommateur est roi.

La négociation de rachat en mai 1998 se fait en pleine émeute au moment de la chute du Président Suharto. Mais DANONE fait le pari que le pays va se développer. Le potentiel du marché indonésien est une opportunité pour DANONE. Le contexte politique a certainement joué un rôle majeur dans la prise de décision de la famille. Avoir un interlocuteur qui s'engage dans un contexte à hauts risques était rassurant.

2. La mise en œuvre du partenariat

Comme nous l'avons vu, DANONE a été choisi par la famille car le groupe semblait conforme aux attentes d'AQUA en matière de stratégie industrielle et en phase avec le respect de la culture d'AQUA. Cette compatibilité entre DANONE et AQUA ne reposait pourtant que sur une impression des dirigeants.

Accorder sa confiance est une chose, ne pas le regretter en est une autre. **DANONE ne devait donc pas décevoir.**

DANONE sait que la famille UTOMO est fière de sa réussite et qu'elle ne veut pas qu'Aqua soit traitée comme une filiale ordinaire.

2.1 La démarche de partenariat retenue

Pour définir la stratégie DANONE, on peut établir un parallèle avec la théorie des jeux et le rôle de l'émetteur et du récepteur.

Le récepteur est représenté par le groupe AQUA. C'est une société forte qui marche bien et qui est fière de sa réussite. La marque est très connue des indonésiens et a acquis une très bonne notoriété (supérieure à 90 %). Avec des ventes de 390 millions de litres et une image de qualité de service (livraison à domicile et dans les bureaux) AQUA a acquis une position dominante sur le marché.

L'entreprise est florissante car la stratégie de son PDG a porté ses fruits. L'équipe dirigeante est ainsi très soudée et c'est elle qui fait le choix de prendre un partenaire. Cette décision est loin de faire l'unanimité. La plupart des managers sont méfiants. Sur 200 managers, la dizaine de dirigeants ont compris l'importance stratégique du partenariat Danone pour l'avenir d'Aqua. Les autres comprennent mal l'intérêt d'un partenariat avec une entreprise occidentale inconnue en Indonésie. *“ Les chefs d'entreprises indonésiennes nous avaient mis en garde sur le fait de prendre un partenaire occidental : ils sont arrogants, ils ne comprennent pas l'environnement indonésien, leur seul objectif, c'est de vous manger ”.*

En plus le middle management craint que les niveaux de compétences professionnelles demandés par une société internationale soient beaucoup plus élevés.

Fier de ses atouts, les managers d'AQUA doutent de ce que Danone peut leur apporter tant en terme de savoir-faire que d'image et craignent pour leur avenir professionnel.

Le capital confiance de Danone au départ auprès des managers est donc faible.

L'émetteur est représenté par le Groupe DANONE. Danone est n° 2 mondial de l'eau après Nestlé, EVIAN est la marque internationale d'eau minérale la plus connue dans le monde. Mais le groupe part avec un gros handicap : Danone n'est pas connu en Indonésie et il n'a aucune expérience du marché indonésien. Néanmoins, Danone est convaincu que ses savoir-faire industriel et marketing sont capables d'apporter un véritable atout à AQUA. Comment dès lors convaincre un management réticent à accepter les propositions de DANONE ? De par son histoire et sa culture, le groupe sait qu'il n'y a pas une « one best way », il faut tenir compte des hommes et du contexte.

La démarche retenue est de partir du modèle local et de l'enrichir. Il ne s'agit pas de calquer un modèle occidental sur une entreprise étrangère mais d'établir un nouveau modèle de management opérationnel compatible avec les deux cultures.

La démarche adoptée par DANONE s'est orientée autour de trois axes.

- ☞ Respecter et préserver la forte culture de l'entreprise.
- ☞ Comprendre et intérioriser cette culture avant de proposer des projets.
- ☞ Etablir des passerelles entre les deux cultures afin de favoriser la circulation des idées et de savoir-faire.

Pour mettre en œuvre cette démarche, DANONE est servi par une expérience forte de partenariat avec des sociétés familiales dans la durée. En cela, il est différent de beaucoup de grands groupes américains qui ne souhaitent pas s'engager dans des partenariats sans clause de contrôle, au moins à terme, à l'avenir toujours incertain.

Deux leviers essentiels ont permis la réussite du partenariat entre Danone et Aqua :

- ☞ L'apport de savoir-faire technique et industriel
- ☞ L'envoi d'un représentant Danone « architecte » du partenariat.

2.2 Le partenariat technique et industriel

Un atout majeur DANONE est le savoir-faire technique et l'expérience industrielle « Eau ». L'expérience montre qu'entre techniciens et ingénieurs, le langage de la qualité et de la performance industrielle est un langage universel qui transcende les cultures locales.

L'apport de know how industriel a permis de construire dans un délais rapide la crédibilité de DANONE. L'apport des experts Danone a été jugé très utile : *“ Les experts du Centre Technique du Pôle Eau ont beaucoup apporté dans le domaine de la qualité, de la géologie des sources, de la modernisation des équipements et des achats ”.*

Si AQUA détenait des techniciens et ingénieurs de bon niveau de formation, l'entreprise n'avait cependant pas les moyens propres de mettre en œuvre de gros investissements et était très dépendante de ses fournisseurs, du traitement de l'eau aux emballages. Danone a ainsi permis à AQUA de se libérer de la pression des fournisseurs.

L'apport des experts DANONE a porté sur trois points :

- La qualité
- Les équipements
- La formation et la mutualisation

a) La procédure d'assurance qualité

Une charte de qualité a été mise en place. Elle repose sur des critères de qualité chimiques (toxiques naturelles ou apportées par l'emballage) et des critères de qualité bactériologiques (bactéries pathogènes.)

Pour assurer la qualité des produits finis il faut suivre le circuit de l'eau du forage à la bouteille. Les experts d'EVIAN ont ainsi permis des améliorations très sensibles tout au long du circuit. En effet, l'utilisation de l'eau présente dans le sous-sol de manière abondante reste hautement suspecte en Indonésie. Boire de l'eau non bouillie comporte le risque d'empoisonnement. La mise en bouteille suppose ainsi une succession d'étapes sous haute surveillance. La qualité du forage et la protection de la zone aquifère doivent être parfaite. Les circuits de l'eau doivent être désinfectés et entretenus en permanence. Les ingénieurs chimistes de DANONE ont en outre travaillé sur le bien fondé des différentes étapes de traitement de l'eau : les filtres (nids à microbes) ont notamment fait l'objet d'études approfondies. De la même manière, le conditionnement de l'eau sous forme de jug 19 litres (ou de 5 gallons) a été remis en question. En effet, les bouteilles consignables doivent subir un lavage au retour : la qualité de ce lavage est déterminante et son protocole est drastique et coûteux.

La forte expérience de DANONE dans le domaine de l'eau a ainsi permis de renforcer la réputation d'AQUA dans le domaine de l'eau pure et sûre.

b) Une mise aux normes et une utilisation optimale des équipements

AQUA utilisait du matériel de bonne qualité mais qui n'était plus adapté au nouveau volume de production. Le volet technique a ainsi consisté à mettre les 14 usines au niveau de qualité des standards européens. La tâche n'a pas été aisée car l'atmosphère tropicale indonésienne pose le problème du développement rapide des germes. La chaleur et l'humidité ne permettent pas toujours d'assurer des produits de bonne qualité.

En outre, le matériel n'était pas toujours utilisé à bon escient : arrêt, fuite, saturation des machines. DANONE a permis un meilleur choix et une meilleure utilisation des équipements. Le problème des investissements a été en outre solutionné par une aide financière importante de DANONE et la mise en place d'une nouvelle stratégie de production : le one way. Les 5 gallons consignés sont devenus à usage unique. AQUA s'est montré très ouvert et le suivi des investissements s'est très bien passé.

c) Une mutualisation des compétences et un accès à la formation

La participation à des réseaux d'expertise et d'échange de best practices, les missions en Europe et aux USA (network Jugs, achat, etc), ou la participation à la " Water Convention qui a lieu chaque année au niveau mondial " à laquelle AQUA a envoyé une forte délégation ont été des opportunités de développement professionnel très appréciées par les ingénieurs et managers d'AQUA. Il en a été de même pour l'accès aux formations Groupe (ex. : Achat, Finance, etc)

Ainsi 4 points ont été mis en exergue :

- Une meilleure formation au métier de l'eau.
- Un meilleur suivi par des benchmark usines.
- Une mutualisation par des réseaux d'échange.
- Une meilleure connaissance des données par le développement de base de données en ligne.

Par ailleurs, l'apport d'expérience d'AQUA en matière de bonbonne 19L à d'autres sociétés du Groupe DANONE en premier lieu en Chine a été une source de forte motivation pour ses ingénieurs et techniciens.

2.3 L'envoi d'un représentant Danone « architecte » du partenariat

Le choix du représentant Danone et son intégration

Michel SARDIN à l'époque des faits est le Directeur Général d'Italacqua, filiale Eau de Danone en Italie. C'est un homme de terrain et d'expérience, ancien directeur commercial de Danone France. Il est en outre doté d'une écoute et d'une curiosité qui font de lui la personne adéquate pour une mission de représentant du Groupe DANONE chez AQUA. Encore doit-il gagner la confiance par son attitude, ses compétences et sa ténacité.

Une longue mise à l'épreuve...

" J'ai été installé dans un petit bureau sans fenêtre, je n'avais pas de secrétaire et je n'étais pas invité aux réunions.

La situation a évolué très lentement entre septembre 1998 et le 2^{ème} trimestre 1999. Je n'ai jamais pensé repartir, mais j'ai eu la crainte d'échouer. Dans un tel environnement, il faut être aguerri et avoir un conjoint qui vous soutient.

... qui a permis de construire la confiance et ensuite de peser sur les décisions

" Michel est entré lentement dans Aqua. Il ne s'est pas conduit comme un patron. Sa compétence et son comportement ont renforcé l'image amicale et professionnelle que la Direction d'Aqua avait du Groupe Danone " Madame Utomo, Présidente.

" La force de Michel a été son écoute et sa capacité à se mettre " in our shoes " J. Abdi " Directeur Général.

Michel SARDIN a accepté la mission. Il se « prend au jeu » et cherche à s'intégrer dans le tissu local. Au cours de sa longue période d'immersion, il sort complètement du cercle européen et vit à 100 % son aventure. Il apprend la langue, assiste aux événements marquants des usines (fêtes, enterrements, etc.), sillonne le pays pour connaître les réseaux, les endroits où sont distribuées les bouteilles d'eau et pour s'imprégner des mœurs ambiantes. Après une longue période de maturation des idées et de construction d'un capital confiance, Michel Sardin agit successivement sur deux leviers essentiels de la stratégie d'AQUA.

- la stratégie marketing
- la stratégie commerciale

La stratégie marketing

L'évènement majeur fut la Convention du 26 janvier 2000 devant 1.000 personnes (managers d'AQUA, clients, partenaires, etc.) au Palais des Congrès de Jakarta.

C'était l'aboutissement de la réflexion menée en 1999 entre la Direction d'AQUA et Michel Sardin.

Les principales décisions annoncées furent :

- ☞ Un nouveau positionnement de la marque Aqua " *eau de source des montagnes* *processée avec les équipements les plus modernes qui préservent la composition minérale de l'eau et qui fait du bien à votre corps* " par rapport à un positionnement eau filtrée et bouillie pour assurer la sécurité.
- ☞ Une nouvelle bouteille et une nouvelle étiquette Aqua qui traduit ce nouveau positionnement.
- ☞ Un positionnement de la marque VIT eau processée qui apporte une sécurité absolue " **pure et sûre** " vendue **20 % moins chère** que l'eau Aqua et vendue principalement sur le marché bouteilles et cups très sensible au prix de vente.

- ☞ Le **co-branding Aqua Danone** au fur et à mesure de la certification des usines aux standards Danone reposant sur une procédure stricte d'Assurance Qualité. Danone bien que peu connu apportait une caution qualité pour les consommateurs complémentaire de la notoriété d'Aqua.

La stratégie commerciale d'Aqua

La politique commerciale d'Aqua repose sur trois canaux de distribution :

- ☞ Les routes directes : Aqua livre directement les consommateurs finaux dans les bureaux et les maisons (20 % des ventes)
- ☞ Les routes " indirectes " : Aqua livre les petits grossistes et les gros détaillants (star outlets). (34 % des ventes)
- ☞ Les distributeurs exclusifs Aqua à qui est sous-traitée dans certaines zones la livraison des consommateurs finaux, des grossistes et des gros détaillants (46 % des ventes).

La stratégie commerciale mise en place à partir de fin 1999 a ainsi été :

- ☞ La **capillarité** (croissance de la distribution numérique) en multipliant par deux les points de livraison. Ainsi les routes indirectes Aqua sont passées en 2 ans de 60 à 300. En outre les 41 distributeurs exclusifs ont été incités à fortement augmenter le nombre de points de livraison dans les zones qu'ils couvrent.
- ☞ L'optimisation des routes (mapping) afin d'améliorer la productivité des routes et de concentrer les 400 routes " directes " Aqua sur les meilleures zones (zones de concentration de bureaux et de foyers à niveau de vie élevée).

2.4 Principaux résultats

Entre 1999 et 2002 :

- Les volumes vendus ont fortement progressé de 1.163 à 2.337 millions de litres
- Le C.A. est passé de 66 à 177 millions d'euros
- La rentabilité de l'entreprise a également progressé chaque année

La qualité de la coopération entre Aqua et Danone s'est traduite en 2001 par l'acquisition de 30 % supplémentaire du capital par Danone qui détient désormais 70 % de l'entreprise.

