

Décaudin  
Nathalie  
Derville Perrine

Descamps Alicia  
De Smet  
Cassandra

Enseignant : Mr Mahmoudi

# Étude du groupe Danone : Stratégie et Croissance Externe



UNIVERSITÉ DE VALENCIENNES  
INSTITUT DES **ADM**INISTRATIONS DES **ENT**REPRISES

MASTER 1<sup>ère</sup> ANNÉE  
MANAGEMENT DES **E**QUIPES ET **D**ÉVELOPPEMENT DES  
**C**OMPÉTENCES

# S o m m a i r e :

Introduction

## **I Présentation générale du groupe**

A. Création et Domaine d'activité du groupe

1. De la création du Groupe à nos jours

2. Domaine d'activité Stratégique

B. Quelques chiffres

C. Les sites de production

## **II La stratégie globale**

A. Danone et sa stratégie de recentrage

B. L'internationalisation

1. La stratégie d'acquisition

2. La prise de participation

3. Pourquoi vouloir se développer dans les pays émergents ?

4. Le choix de l'Asie et de l'Amérique latine

C. L'analyse interne et externe de Danone

## **III La stratégie de croissance externe**

A. Spécialisation de Danone

B. Cession du pôle biscuits à l'américain kraft foods

C. Acquisition de Namico

D. Danone et le Handicap en France

## **IV Conclusion**

Interview de Frank Riboud

Bibliographie

# Le Groupe DANONE

## Introduction

Le Groupe Danone est l'un des leaders mondiaux de l'industrie alimentaire. Nous avons choisi de travailler sur cette entreprise parce que Danone nous semble être une entreprise très dynamique. A la création du Groupe, sa priorité n'était pas ciblée sur la nourriture, mais sur des contenants de verre. Par la suite, Danone a décidé de diversifier sa production dans plusieurs secteurs de l'alimentation. Avec l'arrivée de Franck Riboud à la tête du groupe, en 1996, de nouvelles méthodes et stratégies ont été introduites dans le but de répondre aux besoins des consommateurs. En effet, aujourd'hui, les exigences des consommateurs ont évolué, ces derniers accordent plus d'importance au domaine de la santé. Danone, aujourd'hui, est une marque avant d'être une entreprise ou encore une collectivité humaine.

Nous pouvons nous demander quels sont les facteurs clés de succès du groupe et quelles types de stratégies adaptent t-il?

Pour répondre à ces questions, nous allons tout d'abord présenter de manière générale le Groupe Danone. Ensuite, nous analyserons les stratégies déployées par l'entreprise. Enfin, nous allons nous concentrer sur la stratégie externe du Groupe à travers une cession et une acquisition à titre d'exemple.

## I. Présentation du Groupe.

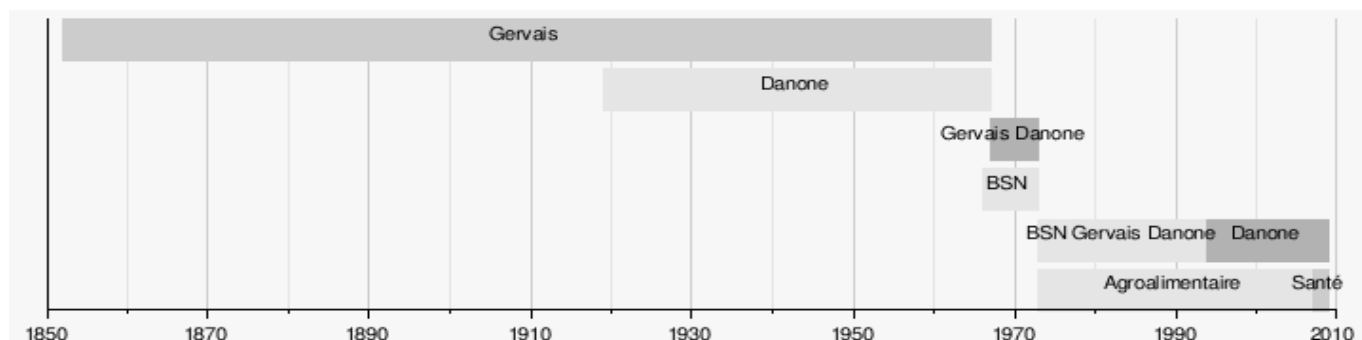
### A. Création et domaine d'activité du Groupe Danone

#### 1. De la création du Groupe à nos jours.

**Danone** est l'une des entreprises les plus dynamiques du secteur alimentaire qui est devenu un acteur international. C'est le premier Groupe alimentaire français créé en 1973. Après plusieurs mois de négociations, **BSN et Gervais Danone** annoncent leur fusion pour devenir le premier Groupe alimentaire français. Pour **Gervais Danone**, il s'agit d'accélérer son développement déjà conséquent en Europe et dans le monde. Cela montre bien *la stratégie de différenciation* qu'opérait le **groupe Danone** à cette époque. En effet, il est passé du verre aux produits alimentaires avec une aisance permettant de faire leur succès et la réputation dont ils jouissent aujourd'hui à l'échelle mondiale. Cette capacité à s'adapter au marché les a poussés à

conduire un changement vers une stratégie de recentrage. Les produits du Groupe sont présents sur les 5 continents dans plus de 120 pays.

**Présentation Chronologique<sup>1</sup> :**



La stratégie de l’entreprise a évolué en quatre étapes distinctes :

**1966-1980 : *Changement de métier.*** Le groupe Danone, alors BSN présent sur le marché du verre, décide de devenir un acteur du marché agro-alimentaire en prenant en 1970 le contrôle du groupe Evian et en fusionnant en 1973 avec le groupe Gervais Danone.

**1980-1990 : *Stratégie de développement européen*** qui passe entre autre par l’acquisition de General Biscuit en 1986. Dès 1981, BSN abandonne définitivement le métier du verre et concentre ses ressources sur la croissance de ses nouvelles activités dans son marché géographique naturel, l’Europe de l’Ouest.

**1990-1997 : *Stratégie de développement international*** qui prend en compte les évolutions du marché de l’industrie agro-alimentaire et de l’émergence de nouveaux débouchés. C’est en 1994 que le groupe prend le nom de Danone.

**1997 : *Stratégie de recentrage des activités*** sur trois secteurs d’activités prioritaires avec comme objectif de devenir le leader mondial dans ces secteurs. Cette stratégie vise à concentrer les ressources disponibles sur un nombre limité de secteurs.

<sup>1</sup> Extrait du site internet « Economie d’entreprise »

## 2. Domaine d'activité stratégique

Danone est un groupe de l'industrie agro-alimentaire, qui se concentre au départ sur trois pôles d'activités :

- o Produits Laitiers Frais
- o Eaux en bouteille
- o Biscuits

Depuis 2009, Danone a intégré deux nouveaux métiers orientés santé, le domaine d'activité du groupe Danone se divise alors en quatre pôles :

- Produits laitiers frais (Danone, Actimel, Activia ...)
- Eaux en bouteille (Evian, Volvic, Aqua...)
- Nutrition infantile (Galia, Blédina, Nutricia...)
- Nutrition médicale

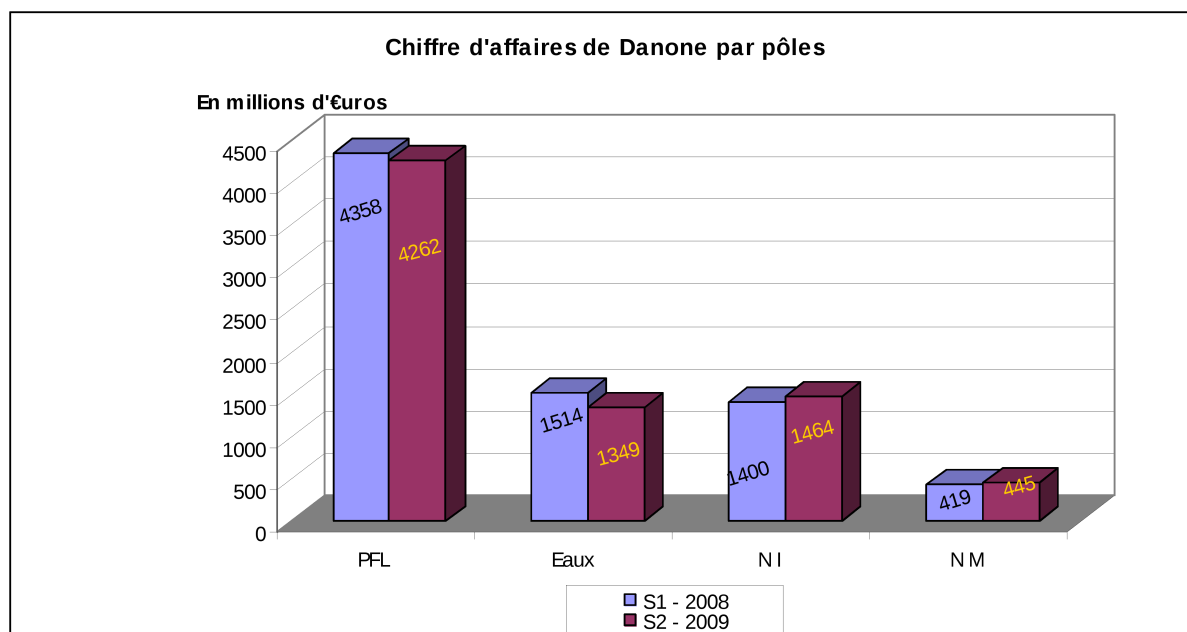
## B. Quelques Chiffres

Danone est numéro un mondial pour les produits laitiers frais : Danone, Dannon.

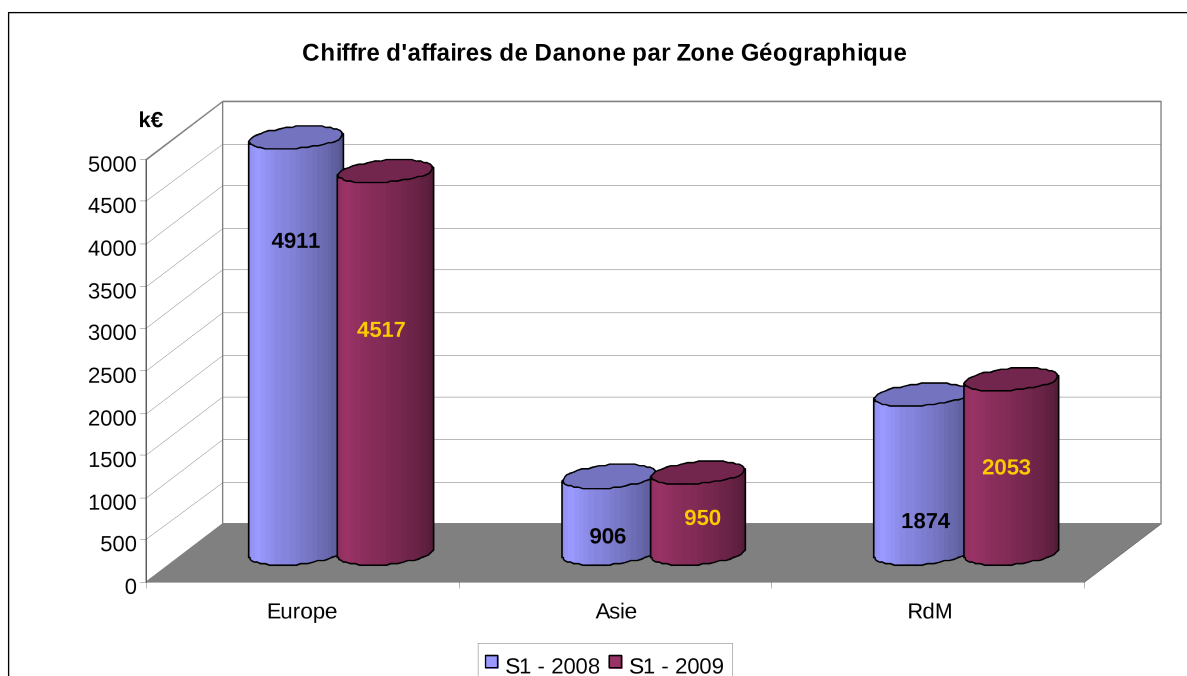
Il est également numéro un mondial dans l'eau embouteillée, en volume avec les marques : Evian, Volvic, Aqua derrière Nestlé.

En 2009, le groupe Danone a réalisé un chiffre d'affaire mondial de 70% et emploie 80 976 personnes au 31 décembre 2009.

Ci-dessous, deux représentations graphiques représentant le chiffre d'affaires par pôle et par zone géographique :



On constate une amélioration concernant la nutrition infantile (NI) et la nutrition médicale (NM). Ce qui paraît logique étant donné que Danone vient de développer ce nouveau produit et que pour l'instant son concept est basé sur ce dernier.



Le chiffre d'affaires est en nette progression en Asie avec + 5% et dans le reste du monde (RdM) avec +10 %. En effet, Danone a pour ambition de se développer dans les pays étrangers (nous le verrons plus en détail par la suite).

Quant à l'Europe, nous notons une régression de -9%.

**Comparaison des résultats annuels réalisés par Danone en 2008 et 2009 :**

| Année fiscale de référence          | 2009   | 2008   | 2007   |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|
| Chiffre d'affaires                  | 14 982 | 15 220 | 12 776 |
| Résultat opérationnel               | 2 511  | 2 187  | 1 546  |
| Coût de l'endettement financier net | -264   | -439   | -175   |
| Résultat net                        | 1 521  | 1 491  | 4 338  |
| Résultat net (part du groupe)       | 1 361  | 1 313  | 4 180  |

*En millions d'€uros*

Nous pouvons s'apercevoir que de l'année 2007 à 2008, le chiffre d'affaires à augmenter de + 20%. Le résultat opérationnel est également excellent + 42 %. La vente du pôle Biscuit y a joué son rôle.

En revanche, le taux d'endettement s'est accentuer et à tripler. On ressent ici l'acquisition de Namico.

De l'année 2008 à 2009, le chiffre d'affaires a baissé de 2%, contrairement au résultat opérationnel qui a, quant à lui, augmenté de près de 15%. Le coût de l'endettement s'est réduit de plus de la moitié.

Les résultats sont repartis à la hausse. Le groupe se porte bien.

## C. Les sites de production

Danone est présent dans plus de quatre-vingts pays. Le marché principal est la France suivi de près de l'Europe de l'Ouest avec des parts de marché croissantes dans l'Europe de l'Est et le reste du monde.



La répartition géographique du CA est la suivante : Europe (68,3%), Asie-Pacifique (15,1%) et autres (16,6%). Danone fabrique ses produits dans plus de 200 usines dans le monde. L'enjeu pour le Groupe est de produire dans des usines sûres, propres et économes en ressources naturelles. Le Groupe Danone a développé une démarche de qualité globale pour ses sites et oriente son action de manière à anticiper les risques. La gestion des risques est commune aux trois Pôles du Groupe. Elle permet de piloter l'ensemble des risques à toutes les phases de la production, depuis les matières premières jusqu'à la vente. Plus de 2 500 managers en ont la charge.

Pour rendre le management des sites industriels plus efficace, le Groupe Danone s'oriente vers un seul et unique système de management, intégré au niveau des filiales et des sites regroupant les différentes certifications. Ce management intégré va permettre de vérifier de manière transversale les revues de direction, les plans d'action correctifs et préventifs, le traitement des non-conformités, la formation, la documentation et, enfin, l'analyse des risques.



Les principaux concurrents du Groupe sont, dans les secteurs de l'eau embouteillée et des produits frais, Nestlé et, pour les biscuits, United Biscuits et Kraft Foods.

De plus, malgré un démarrage difficile, le groupe s'est constitué de solides positions dans les pays émergents.

## **II. Stratégie globale de Danone**

### **A. Danone et sa stratégie de recentrage**

- **Définition** : Le recentrage est d'abord un mouvement de correction de la «sur-diversification » opérée pendant la vague d'acquisitions et fusions des années 1960 et 1970 aux Etats-Unis. Il est donc logique que ce mouvement ait recouvert des trajectoires singulières selon le niveau de diversification d'où partait chaque entreprise.

C'est aussi le produit d'une recherche de cohérence stratégique et de cohésion organisationnelle.

C'est enfin le résultat d'une contrainte de performance et de l'impérieuse nécessité de rechercher une position de force sur les marchés concurrentiels. La financiarisation des stratégies implique de resserrer la mission de l'entreprise (maîtriser le risque plutôt que le réduire) et de réduire ses frontières (externalisation).

- **Le cas DANONE** : Concernant Danone, ce phénomène de « stratégie de recentrage » est apparu vers le milieu des années 90. En effet, la concurrence dans l'agro-alimentaire devenant de plus en plus sévère, avec une forte pression de la grande distribution (avec leurs marques et la guerre des prix) que le groupe Danone va ainsi entamer une grande vague de restructuration.

Franck Riboud, PDG de « Danone » depuis 1996, va attacher une grande importance au recentrage du groupe sur trois activités qui représente 97% de son chiffre d'affaires :

- ✓ Les produits frais
- ✓ L'eau
- ✓ Les biscuits

De même, entre 1997 et 1999, il va faire un tri dans ces activités non stratégiques et va vendre celles concernant le verre d'emballages, les plats cuisinés frais et surgelés.

Pendant quelques années, cette stratégie portera ses fruits mais Danone va rapidement être suivi par ses concurrents, qui limitent à leur tour leur nombre de marques. De plus, le groupe n'atteint pas la taille et les marges souhaitées dans le secteur des Biscuits et Produits Céréaliers et commence donc à se désengager de ce pôle avec la vente des biscuits Jacob's en 2004. Cette opération continue avec la cession du pôle Biscuits (Lu, Mikado, Cracotte, Ourson ou encore Tuc à l'américain Kraft Foods le 3 juillet 2007). La décision de la cession de cette activité a été justifiée par le fait qu'elle ne représentait que 16% de son chiffre d'affaires et par sa seconde place sur le marché des Biscuits derrière Kraft Foods.

Actuellement, après la cession de sa branche Biscuit, les activités de Danone se répartissent en 4 pôles pour 88 000 collaborateurs :

✓ **les produits laitiers frais :**

Numéro 1 avec 20% du marché mondial (35% dans certains pays) et une présence dans une quarantaine de pays, Danone est le leader sur ce marché. Cette activité, représentant 56% du chiffre d'affaires du Groupe en 2006, a enregistré une hausse de 9,2%, atteignant les 7,9 milliards d'euros. La stratégie du Groupe au sein du marché mondial des produits laitiers frais est de s'appuyer sur des innovations produits axées sur des bénéfices « santé » et sur une adaptation locale de ses marques.

Les principales marques des produits laitiers frais sont : Danone, première marque mondiale avec Danone, Actimel, Activia, Danonino (Petit Gervais aux Fruits), Vitalinea (Taillefine, Vitasnella ou Ser dans certains pays), Danacol, Gervita et Dany.



✓ **les eaux**

**conditionnées :**

Il se situe en 2<sup>ème</sup> position, le chiffre d'affaires du pôle a progressé de 14,8% en 2006 alors que la croissance n'était que de 8% en moyenne depuis 2000. La marge opérationnelle mondiale du pôle Boissons n'a progressé que de 12,8% à cause de la hausse du prix des matières premières des emballages. Les eaux ont totalisé environ 20 milliards de Litres vendus, preuve que l'activité a su résister aux impacts du climat défavorable en Europe de l'ouest. L'ensemble des filiales du Groupe Danone a contribué à cette performance sur tous les continents notamment avec l'Asie et l'Amérique latine. La croissance repose sur la stratégie de focalisation sur les eaux naturelles et de valorisation de leurs bénéfices santé. Les principales marques d'eaux conditionnées sont : Evian, Volvic, Aqua, Bonafont et Font Vella.



✓ **l'alimentation**

**infantile :**

Nouvelle division mondiale du Groupe (acquisition Numico), affiche des perspectives de croissance particulièrement dynamiques. Ses ventes ont représenté près de 17% de l'activité de Danone en 2008 tirées par l'innovation et le déploiement international des meilleures pratiques. Bledina est le leader de

l'alimentation infantile en France. Ses produits se répartissent en deux pôles à savoir les laits infantiles et les aliments diversifiés.

✓ **la nutrition clinique** :

Ce dernier pôle a été créé suite à l'acquisition de Numico. Il permet le traitement de la malnutrition médicale, d'aider les personnes touchées par certaines maladies à préserver leur condition, et de soutenir les autres ayant des besoins nutritifs spécifiques. Il occupe une position de n°1 dans 19 pays, principalement en Europe et en Asie. Le montant des ventes de l'activité atteint 800 millions d'euros en 2007 dont 35% sur les segments de produits de soutien alimentaire pour lutter contre des déficiences nutritionnelles et 65% sur la nutrition ciblée pour soulager les patients.

## **B) L'internationalisation**

Avec l'arrivée de Franck Riboud à la direction, le groupe s'est internationalisé en quelques années. La stratégie générale du Groupe Danone vise à obtenir continuellement davantage de rentabilité dans le but de rendre possible le développement international.

Le principal objectif de cette stratégie consiste à être le leadership mondial et local, ainsi le groupe a la possibilité de dégager des marges importantes. L'obtention de marges importantes permet au groupe d'avoir une capacité de partenariat avec les distributeurs et de devenir le plus puissant dans plusieurs domaines tels que le marketing, l'innovation, la R&D...

La société étant présente sur plusieurs marchés avec les mêmes produits principaux (eau, produits laitiers et biscuits), cela permet de réaliser des économies d'échelle au niveau de la logistique, de la fabrication et la commercialisation.

La principale motivation de Danone à s'internationaliser est la recherche de nouveaux marchés soit uniquement la production et la commercialisation de leurs produits au niveau local et non la recherche de main-d'œuvre bon marché ou encore la délocalisation.

De plus, le Groupe a souhaité s'internationaliser du fait que le marché européen soit en phase de stagnation depuis les années 90 et que le secteur de l'agroalimentaire connaisse une saturation. Cette saturation est due à une concurrence entre des groupes ayant une taille et un poids international nettement supérieur à celui de Danone tels que Nestlé et Unilever. De cette manière, le fait de rechercher des partenaires à l'étranger représente une opportunité pour le Groupe d'agrandir son marché et permet également de compenser les perspectives de croissances européennes.

## 1. La stratégie d'acquisition

Le groupe joue de la reconnaissance mondiale de ses marques pour s'implanter plus facilement au niveau local. En effet, si nous prenons l'exemple des produits laitiers qui sont de courtes durées de vie et des biscuits étant fragiles, il est souvent préférable d'être implanter sur place. Ce qui permet également de mieux s'insérer dans de nouveaux marchés tout en s'adaptant aux goûts et aux habitudes locales. En effet, il est inutile de vouloir imposer un goût unique sur des marchés où les traditions nationales sont fortement ancrées notamment l'alimentation comme au Mexique ou en Chine.

Nous pouvons donc affirmer que la compréhension du marché et de l'environnement local correspond à un **facteur clé de succès**. C'est pourquoi la stratégie d'implantation du groupe la plus répandue est la **stratégie d'acquisition**.

Cette stratégie permet au Groupe Danone de s'implanter plus facilement sur des marchés internationaux très concurrentiels et d'obtenir davantage de parts de marché. En effet, cette politique a permis au groupe d'acquérir des entreprises leaders dans les pôles d'activités qui les intéressaient. Par exemple, nous pouvons citer l'acquisition de la société MC Kesson Water Products aux Etats-Unis qui a permis au Groupe de devenir le numéro deux dans le domaine d'activité de l'eau dans ce pays.

## 2. La prise de participation

Une autre stratégie développée par le groupe est la **prise de participation** dans certaines entreprises qui détiennent une place importante sur le marché local souhaité. Par exemple, Danone a effectué une prise de participation dans l'entreprise Bonafont, leader de l'eau en bouteille, au Mexique.

La société a également réalisé des accords de **Joint-venture** avec des entreprises locales, par exemple, le groupe Mastellone situé en Argentine qui est le premier producteur de produits laitiers dans ce pays.

De plus, Danone réalise un **nombre important d'exportations** comme en Indonésie où l'entreprise ne détient pas de filiales ou encore **d'accords locaux**. Effectuer des exportations permet à Danone de s'insérer dans davantage de pays tout en réduisant des coûts tels que la création de filiales ou l'acquisition d'une société. Les exportations servent également à favoriser la présence du groupe dans les secteurs qui ne sont pas encore développés localement.

La création de filiales correspond à l'une des principales formes de développement du groupe. En effet, la société Danone compte près de 60 filiales dans le reste du monde.

Cette stratégie de développement international a permis au Groupe de renforcer sa présence sur le marché hors Europe et cela sur les 3 domaines d'activités stratégiques.

Nous pouvons citer quelques exemples :

- concernant les biscuits, Danone s'est implanté en Pologne, Colombie, Tunisie, Maroc, Brésil,
- concernant les produits laitiers frais, la société est située en Argentine, aux Etats-Unis, en Pologne et en Turquie
- à propos de l'eau embouteillée, l'entreprise est présente en Argentine.

### *3. Pourquoi vouloir se développer dans les pays émergents?*

Après avoir détaillé les stratégies de développement international, nous sommes en droit de nous interroger sur les motivations du Groupe Danone à s'implanter dans les pays émergents. Sachant que ces derniers représentent déjà plus de 40% du Chiffre d'affaires.

Tout d'abord, Danone recherche des pays émergents où la population est susceptible d'avoir un pouvoir d'achat suffisant. Et, dans lesquels, il espère pouvoir profiter de l'augmentation des dépenses alimentaires.

De plus, nous avons vu précédemment que les **trois DAS** du groupe sont l'eau, les produits laitiers et les biscuits. C'est pourquoi, étant donné que ces différents domaines sont liés au monde de l'enfance, le Groupe souhaite être présent sur les marchés ayant un fort taux de natalité.

Cependant, il subsiste certains risques socio-économiques en cas d'implantation dans les pays émergents. Mais avant toute implantation, le Groupe fait une analyse politique, économique et monétaire approfondie, c'est pourquoi, il convient de relativiser les risques nommés. Nous pouvons ajouter que la plus grande partie de l'activité du Groupe reste en Europe et les impacts des crises provenant des pays émergents sont faibles.

### *4. Le choix de l'Asie et de l'Amérique Latine*

L'entreprise s'est recentrée sur trois produits principaux dans le but de dégager du cash flow pour investir davantage dans la R&D, ce qui permet d'accroître sa compétitivité. Cependant, afin d'être le plus compétitif,

il faut trouver de nouveaux marchés dans le but de trouver un effet taille qui permettra d'amortir ces investissements.

Les marchés correspondant à ce critère de taille se situent en Asie et sur le continent Américain. Avec plus de quatre milliards d'habitants et une rapide croissance annuelle en Asie, ce continent représente une immense opportunité pour le Groupe en termes de ventes agro-alimentaire.

Ci-joint une carte de l'Asie-pacifique, sur lequel nous pouvons déjà constater que le Groupe a une place importante sur le marché. En effet, Danone est composé de 26 filiales et de 9 partenaires dans 11 pays sur ce continent.



En Asie, Danone est numéro un dans l'eau conditionnée, des biscuits secs et numéro deux des marques de yaourts. Les marques principales sont Robust, Aqua, Danone, Britannia, Griffin's et Amoy.

En Chine, il contrôle près de 50% du marché des eaux embouteillées. Cependant, Danone a rencontré sur le marché chinois plusieurs difficultés notamment avec les produits laitiers frais. En effet, les chinois ne sont pas habitués à consommer des produits laitiers et ils n'ont pas de cuillères.

En ce qui concerne l'Inde, Danone a souhaité s'y installer car il s'agit d'un marché comportant un nombre important de consommateurs potentiels. De plus, l'Inde est le premier pays producteur de lait.

Au sujet de l'Amérique latine, ce continent a un potentiel intéressant pour le Groupe grâce à l'effet de taille. A titre d'exemple, Danone est numéro 1 des ventes de produits laitiers frais au Brésil.

## C) Analyse Interne et Externe de Danone

Dans le but d’obtenir un diagnostic stratégique complet, nous avons souhaité utiliser la matrice SWOT. Cet outil diagnostic nous permettra d’analyser les points forts, les faiblesses du Groupe et ainsi identifier les facteurs externes qui ont une influence bénéfique ou non sur l’entreprise.

|                |   |  |
|----------------|---|--|
| <b>INTERNE</b> | <p><b><u>FORCES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Politique</u> : « santé bien être » répondant à une demande croissante</li> <li>• <u>Stratégie</u> : privilégier la croissance rentable (d’où la cession de LU), bon niveau de croissance interne et standardisation / globalisation de ses produits.</li> <li>• <u>Positionnement</u> : Compagnie alimentaire la plus puissante dans le secteur de la santé.</li> <li>• <u>Implantation</u> : forte présence sur les marchés émergents (Asie, Amérique latine,...)</li> <li>• <u>Finance</u> : bonne situation financière</li> </ul> | <p><b><u>FAIBLESSES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Stratégie</u> : vulnérabilité face à une évolution défavorable de l’environnement. Risque de conflits avec ses partenaires.</li> <li>• <u>Bourse</u> : la baisse du CA (vente de LU) rend Danone « opérable »</li> <li>• <u>Personnel</u> : précarité des contrats</li> </ul>  |
| <b>EXTERNE</b> | <p><b><u>OPPORTUNITES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Marchés émergents</u> : Marché asiatique en pleine croissance</li> <li>• <u>Campagne</u> : intervention des pouvoirs publics pour sensibiliser les consommateurs sur leur santé</li> <li>• <u>Concurrence</u> : il existe peu de concurrence sur les produits laitiers</li> <li>• <u>Démographique</u> : croissance du nombre de naissance, donc bon investissement sur les produits bébé</li> <li>• <u>Développement durable</u> : marché en expansion sur lequel Danone souhaite entrer</li> </ul>                            | <p><b><u>MENACES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Risques liés à la stratégie de croissance du groupe</u> : Les acquisitions ou alliances peuvent avoir un impact négatif sur l’activité du groupe (problème d’intégration, de synergie ou si les économies escomptées ne sont pas réalisées)</li> <li>• <u>Risques liées à la conjoncture économique sur les principaux marchés du groupe</u> : Les décisions d’achat des consommateurs peuvent être dictées par des considérations spécifiques et affecter l’évolution du CA</li> <li>• <u>Risques liées à la concurrence</u> : forte concurrence directe avec les hard discounts mais aussi par les MDD qui sont présentes chez les distributeurs.</li> <li>• <u>Risques industriels et liés à l’environnement</u> : fortes réglementations concernant l’eau, l’air, le bruit, les sols, et</li> </ul> |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>les déchets.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Risques liés à la répartition géographique</u> : les périodes d'instabilité économique ou politique des pays peuvent influencer le CA</li> </ul> |
|--|--|--|

### Conclusion des stratégies générales

A travers cette deuxième partie, nous avons précisé les multiples stratégies adoptées par le Groupe c'est-à-dire une stratégie de recentrage, une stratégie de développement à travers les acquisitions et la prise de participation. Nous avons également pu constater que les cibles de Danone sont en général des entreprises déjà en position de force dans leur pays. La société exerce une stratégie de croissance externe majoritairement contrairement à son principal concurrent, Nestlé. En effet, le Groupe Nestlé adopte une stratégie plus orientée croissance interne, il conserve sa stratégie de marque forte et souhaite l'imposer au reste du monde. Alors que Danone s'implante de manière plus diplomatique dans les pays désiré et il conserve la marque locale.

A présent, nous allons présenter plusieurs exemples concrets de croissance externe, plus précisément la spécialisation de Danone, la cession de la société LU à l'Américain Kraft Foods et l'acquisition de l'entreprise Numico.

## **III. Stratégie de croissance externe**

## A) Spécialisation de Danone

Depuis sa création en 1966, Danone n'a cessé d'évoluer. En effet, appelé autrefois BSN, il était spécialisé dans la verrerie (emballage + vitrage). Puis le déclin du verre des années 1970 font que BSN va s'orienter sur le contenu des verres creux. D'où une série d'acquisition : la Société Européenne de Brasserie, Evian et Kronenbourg. Cette acquisition lui permettra de devenir le leader français sur le marché des bières et des eaux minérales.

En 1973, BSN fusionne avec Gervais Danone, son but ? Entrer sur le marché de l'agroalimentaire. Mais en faisant cela, Danone met un terme à son activité du verre en 1979 à cause de la flambée des prix du verre (période du choc pétrolier). Afin de se spécialiser dans l'agroalimentaire, Danone doit faire des acquisitions, se sera donc LU, acheter à General Biscuits en 1987.

Danone devient donc un « nouveau groupe » dans le secteur de l'alimentaire.

Face à la montée des inquiétudes des consommateurs sur le bien-être et la santé, Danone va totalement abandonner sa filière emballage et bière et se recentrer sur trois catégories : les produits laitiers frais, les boissons et les biscuits & produits céréaliers. Danone a pour objectif principal, en 1998, de devenir le Leader Mondial d'un nombre faible de métiers notamment grâce à la mobilisation de ses ressources internes et à l'acquisition d'entreprises leaders sur le marché national.<sup>2</sup>

Afin de mener à bien leurs nouvelles activités, Danone va commencer par se spécialiser. Pour cela, il va s'appuyer sur 3 de ses marques internationales : Danone, Evian et Lu et s'alléger du reste de son portefeuille. Cela va notamment lui permettre de faire des économies (surtout en matière de publicité) mais aussi à s'implanter dans les pays émergents.

Cette stratégie aurait été efficace jusqu'en 2004. En effet, face à la montée des enjeux de santé publique liés à la nutrition, d'autres acteurs concurrents de Danone tentent de réorienter leur image donc il y a beaucoup plus d'acteurs sur ce marché.

Danone n'atteint pas les chiffres qu'il espérait dans la branche des Biscuits & Produits Céréaliés et sachant qu'il ne veut pas être le Numéro 1 mais le Leader Mondial dans ses secteurs « J'y vois surtout une incitation à aller encore plus loin et à accentuer notre avance <sup>3</sup>», il se désengage de ce secteur avec une première vente des biscuits Jacob's en 2004.

---

<sup>2</sup> Citation tirée du rapport économique et social 2007 de Danone

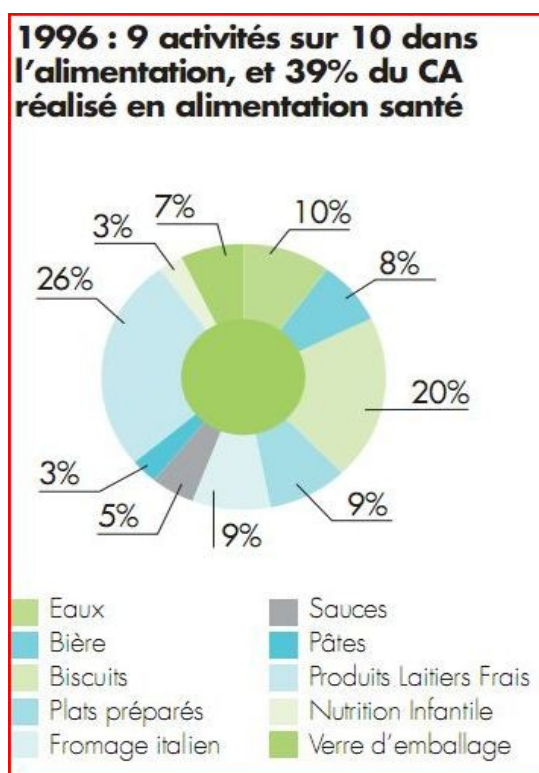
<sup>3</sup> Citation de Frank Riboud, PDG du groupe Danone

En se séparant de son pôle Biscuits & Produits Céréaliers, Danone vise notamment deux objectifs :

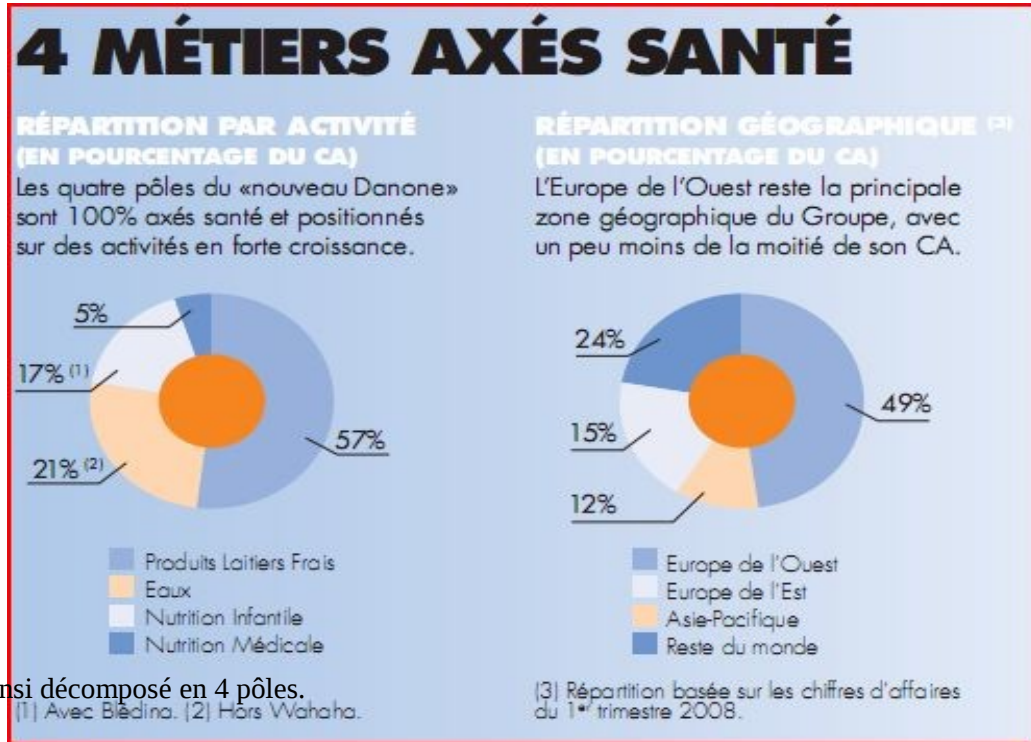
1<sup>er</sup>ement : Se recentrer entièrement sur la santé et le bien-être de ses consommateurs afin d'éviter une concurrence frontale avec les Marques de Distributeur et le Hard Discount qui eux, vont d'abord s'attaquer aux produits de consommation basique.

2<sup>ème</sup>ment : Rechercher une taille suffisante pour échapper aux prédateurs du secteur : Coca Cola et PepsiCo. En effet, une rumeur a couru en juillet 2005 comme quoi une tentative d'OPA de Danone par PepsiCo était imminente. Cette rumeur semblait tellement plausible que le gouvernement français est intervenu et a annoncé qu'il protégerait Danone. Quant à PepsiCo, il nie cette rumeur en bloc et fera un démenti aux Autorités des Marchés Financiers.

L'objectif de Danone est de concentrer ses efforts à la fois sur ses efforts de recherche (d'ailleurs, Danone à recruter 50 ingénieurs et à un partenariat avec l'Institut Pasteur) et d'innovation mais aussi sur ses moyens marketing, industriels, commerciaux et humains sur la croissance rapide de ses deux métiers à très forte dimension santé : les Produits Frais et les Eaux Conditionnées (Boissons).



Puis, Danone a vite compris qu'il pouvait aller encore plus loin pour la santé et le bien-être de ses consommateurs. C'est ainsi, qu'il va développer deux autres pôles : la Nutrition Infantile et la Nutrition Clinique décomposé comme suit :



Danone est ainsi décomposé en 4 pôles.

Ces produits sont complémentaires et ciblés sur un échantillon précis de client. En effet, la mission du Groupe est d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Ainsi, ils ont décidé d'accompagner les individus depuis l'enfance jusqu'à la fin de sa vie en proposant des produits alimentaires adaptés aux besoins de chaque âge.



Afin de mener à bien cette nouvelle stratégie, Danone a dû opérer quelques changements. Nous allons étudier deux événements majeurs pour le Groupe : la cession du pôle Biscuits à Kraft Foods et le rachat de la société néerlandaise Numico.

## B. Cession du pôle Biscuits à l'Américain Kraft Foods.



« Le mot est lâché, Danone a trouvé la solution parfaite pour se débarrasser de LU sans soulever l'opinion et ternir davantage son image : chercher un repreneur pour faire le sale boulot <sup>4</sup>! »

Le 30/09/2005, lors d'une visite à l'usine de Toulouse, le *big boss* de LU qui supervise 35 usines de par le monde a tenu aux salariés un discours tel que :

“Vous avez une très belle usine... mais au niveau des ventes on s'enfoncé... L'usine n'a pas d'avenir. Vous allez avoir deux années difficiles à passer... Je donne 2 à 3 ans à cette fabrique... Il n'y aura pas de plan social... On ne fera pas la même erreur qu'à Calais. On va voir s'il y a un repreneur !”

Cette solution de cession est idéale financièrement dans la mesure où elle évite le financement d'un plan social et permet de récupérer les parts pour racheter dans d'autres secteurs afin de coller au mieux à leur nouvelle stratégie « santé ».

L'entreprise présentait pourtant une bonne rentabilité (16% du Chiffre d'affaires avec 14 milliards d'euros en 2006, soit 4 fois moins que les produits laitiers dont il est le leader mondial avec des ventes de 7,9 milliards et 2 fois moins que les boissons avec 3,9 milliards). Cependant, étant donné que la hausse des ventes des biscuits restait modeste, + 3% (alors que les produits laitiers sont à +20% et les boissons à +11%) Danone a dû faire face à la fermeture de 5 usines en Europe dont 2 en France.

C'est ainsi que le 3 juillet 2007, Danone annonce son intention de vendre son activité de Biscuits (Lu, Mikado, Cracotte, Ourson, Tuc) au producteur américain Kraft Foods pour un montant de 5.3 milliards d'euros. Transaction finalisée en novembre 2007. Kraft Foods est leader mondial sur ce marché (5 milliards de CA en 2006), cela fût un fait déterminant pour Danone, en effet, son implantation géographique est plutôt complémentaire de celle de Danone et il a intégré 2 éléments importants dans ce rachat :

- Le maintien des choses actuelles : Siège en France, même équipe managériale, activités en Europe

<sup>4</sup> Citation du journal « les Echos »

- Aucune fermeture de site durant les trois premières années du rachat. Il est bon de savoir qu'il y a 9 entreprises Lu en France, ce qui représente pas moins de 3000 salariés.

## C. Acquisition de Numico

Numico est une entreprise hollandaise. Elle est également le premier fabricant d'aliments pour bébés et est spécialisée dans la nutrition clinique. Avec un chiffre d'affaires de 2.6 milliards d'euros, (dont 1,9 milliard dans les aliments pour bébés), Numico est un des leaders du secteur en Europe et le numéro deux en Asie, où le baby food connaît une belle croissance.

« Numico a une stratégie similaire à la nôtre, avec un positionnement santé et un développement important en Asie <sup>5</sup>». En effet, Numico est numéro 1 en Chine (loin devant Nestlé).

En déboursant près de 13 milliards pour l'acquérir, Danone était sur un terrain sûr. En effet, l'alimentation infantile et clinique a une croissance quatre fois supérieure à celle de l'agroalimentaire classique, des marges très confortables ainsi que des perspectives positives dans les pays émergents.

L'ensemble des activités représente désormais 40% du marché en Europe de l'Ouest. Selon Franck Riboud : « Les futures synergies entre Danone et Numico proviendront davantage de la croissance du chiffre d'affaires que des réduction de coûts ». Le directeur financier a quant à lui indiqué que « l'opération aurait un impact positif de 3 à 4% sur le bénéfice par action de Danone dès la première année après la fusion ».

---

<sup>5</sup> Citation de Frank Riboud pour JDF Hebdo

- Quelques exemples de produits Numico :



Nutrition Médicale :

Adressée aux jeunes enfants + personnes malades ou très âgées.



Nutrition infantile :

Lait infantile, de croissance, Céréales, plats préparés...



Nutrition infantile :

Lait conçu pour les intolérances au lait de vache, pour les troubles métaboliques, les allergies ...

## D. Danone et le Handicap en France

D'après la loi du 10 juillet 1987 : « Tout employeur du secteur privé et tout établissement public à caractère industriel et commercial occupant 20 salariés ou plus, doit employer, dans une proportion de 6 % de son effectif salarié ».

En ce qui concerne les sociétés de Danone en France, c'est-à-dire Danone SA, Danone Produits Frais France, Danone Eaux France et Blédina, elles ont signé des accords spécifiques Handicap ou encore des accords appelés Diversité qui sont en faveur des personnes handicapées.

De plus, à fin 2009, le taux d'insertion moyen des personnes handicapées s'élève à 4,86% au sein des entreprises françaises de Danone.

Danone a réalisé plusieurs efforts permettant une intégration plus aisée des personnes handicapées, notamment la mise en place d'une interface dans le service relations consommateurs accessible aux personnes sourdes et la signature d'une Charte Handicap (en Novembre 2009).

Cette charte engage le groupe à :

- intégrer la question du handicap dans la stratégie de l'entreprise,
- participer à l'évolution des représentations collectives du handicap dans l'entreprise,
- promouvoir une logique de moyens visant à l'insertion des personnes handicapées,
- partager de façon transversale entre entreprises et avec le ministère les bonnes pratiques, notamment sur les questions d'accessibilité et de formation

**Concernant la sous-traitance**, Danone développe des partenariats avec le milieu adapté, pour des activités telles que : entretien espaces verts, mailing, mise sous plis, conditionnement, blanchisserie, cocktails, reconfiguration des ordinateurs portables etc.

**Trois exemples de sous-traitance :**

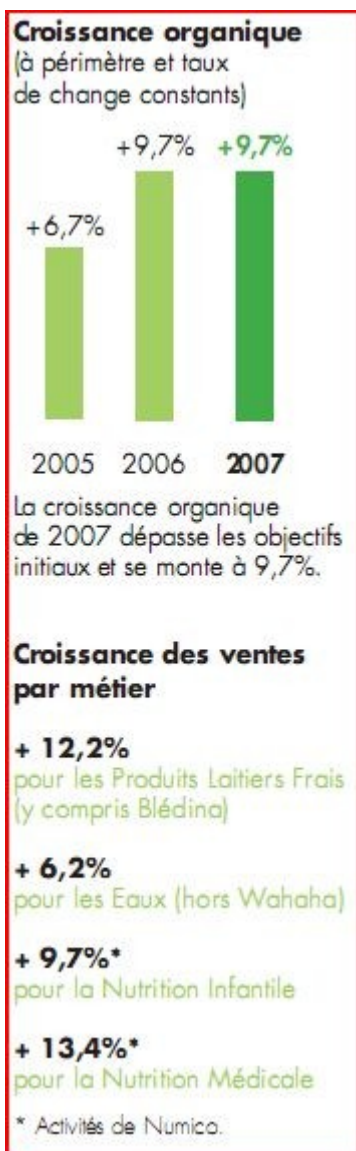
- **L'expérience d'Evian** : L'usine d'embouteillage de l'eau minérale Evian accueille depuis plus de 20 ans un ESAT au sein de ses locaux. Une vingtaine de salariés de l'ESAT, encadrés par un animateur, effectuent des conditionnements spécifiques destinés à des opérations promotionnelles.

- **L'expérience du courrier chez Danone produits Frais France** : trois personnes employées dans un ESAT travaillent à temps plein dans les locaux du Siège de Danone Produits Frais France au service courrier depuis 8 ans. Ces personnes s'occupent de l'affranchissement, du traitement de courrier à l'arrivée, portage, triage, réception, traitement des factures et de l'expédition des colis.



- **Ecod'Air et Danone collectent les DEEE.** Ecod'Air, entreprise solidaire qui mise sur l'écologie et la réinsertion professionnelle des personnes handicapées, fournira des ordinateurs usagés. *Ces derniers seront reconditionnés et redistribués à des associations, hôpitaux et écoles accueillant des personnes handicapées et choisis par Danone, a indiqué le communiqué.* Les entreprises participent à leur reconditionnement (75 à 100 euros) et peuvent indiquer des destinataires gratuits (associations, écoles, ONG...). Le principal objectif d'Ecod'Air est de créer des emplois pour des personnes handicapées. En faisant travailler des personnes handicapées, les entreprises bénéficient d'une réduction sur leur taxe Agefiph.

## Conclusion de la partie « stratégie de croissance externe »



Ce fût un pari audacieux de vendre la plupart de son porte feuille (pates, bière, sauce...) pour ne se concentrer que sur 4 pôles. Il n'est pas toujours conseillé de mettre tous ses œufs dans le même panier !

Mais Danone a réussi son pari avec la vente de Lu et le rachat de Namico. D'ailleurs, la proportion des activités positionnées « alimentation santé » dans le chiffre d'affaires du groupe atteint 100% contre 39% en 1996.

## Conclusion :

« 2007 est une année historique pour Danone, celle d'un mouvement stratégique décisif d'une ampleur exceptionnelle, renforçant définitivement le leadership du Groupe dans l'alimentation santé. 2007 est aussi une année absolument remarquable en terme de croissance rentable. Malgré quelques forts vents contraires, Danone est en effet une fois encore au rendez vous des objectifs ambitieux qu'il s'était fixé avec, notamment, une nouvelle année de croissance record pour les Produits Laitiers Frais et un quatrième trimestre particulièrement dynamique, y compris dans l'activité Eaux. Cette solidité, alliée à la fluidité de l'intégration des activités de Numico, nous rend totalement confiants dans la capacité du Groupe à accélérer encore sa croissance et à voir sa rentabilité progresser. Elle nous conduit, pour 2008 et pour les années à venir, à réévaluer à la hausse nos objectifs. »

FRANCK RIBOUD

### Quatre défis majeurs attendaient le groupe Danone en 2009

« Avec la vente de LU et l'acquisition de Numico, le profil du leader français de l'agroalimentaire a bien changé. Devenu à 100 % un groupe spécialisé dans l'alimentation ayant des bénéfices pour la santé, Danone a-t-il pour autant achevé sa mue ? Pour continuer à concilier croissance dynamique et progression des marges, les dirigeants vont devoir relever un certain nombre de défis. <sup>6</sup>»

#### 1. Enrayer la baisse sur le marché français

Depuis plusieurs mois, tous les groupes agroalimentaires se plaignent de l'atonie du marché français.

En effet, même si Danone y réalise encore un cinquième de ses ventes, le pôle produits laitiers frais, connaît une chute de volume de près de 15 % au cours du deuxième trimestre. Les consommateurs ont arbitrés en faveur des distributeurs, produits moins chers, pas de moins bonnes qualités. L'argument sur les bénéfices santé semblant avoir peu d'impact en période de crise, même si les grandes marques comme Activia ou Actimel semblent avoir été moins touchées.

Le géant français a ainsi décidé d'aller chasser sur les terres des distributeurs : vous trouverez prochainement leur nouveau produit : un pack de six yaourts aromatisés vendu autour de 1 euro. Espérons que cela les aide à relancer les ventes !

---

<sup>6</sup> Document JHD Hebdo

## 2. Décider de l'avenir du pôle eaux

On a vu que le marché des produits laitiers frais montrait des signes de faiblesse, mais il semblerait que la situation des eaux embouteillées soit bien pire, surtout dans els pays occidentaux où Danone doit faire face à des difficultés d'ordre structurel.

Les ventes en Europe déclinent, limitant ainsi l'intérêt stratégique de cette activité pour le groupe. En effet, suite aux nombreux spots publicitaires sur les bienfaits de l'eau du robinet, nombreux sont les consommateurs qui ont décliné les bouteilles d'eaux (cela leur permet un petit pouvoir d'achat supplémentaire). Concernant les payes émergents, où l'eau n'est pas potable, les eaux embouteillée enregistrent de bonnes performances.

Selon un article paru récemment dans *Le Figaro*, les ventes en volumes d'Evian ont baissé de 5,4 % depuis le début de l'année même s'il parvient tout de même à gagner des parts de marché, Volvic et Taillefine accusant des replis de 14 à 30 %. Danone va donc devoir remettre en avant les vertus de ses eaux minérales pour reconquérir les consommateurs.

Danone semble avoir aujourd'hui deux priorités, les produits laitiers frais et les aliments pour bébé. La nutrition médicale reste, pour l'heure, une activité de niche.

La cession de la branche eaux, valorisée environ 6 milliards d'euros, à un acteur comme Pepsi ou Coca-Cola ne serait qu'une étape supplémentaire dans le recentrage du groupe sur des métiers à forte croissance. Reste à savoir si cette activité a encore un avenir au sein du groupe...

## 3. Régler le conflit avec Wahaha

Depuis presque deux ans, Danone est engagé dans un bras de fer avec son ancien partenaire dans le joint-venture chinois Wahaha. Des procédures sont en cours, aucune n'ayant pour l'heure abouti en faveur du français. Tout espoir de régler ce conflit à l'amiable semble perdu, mais Danone entend bien être dédommagé pour sa participation de 51 % dans la coentreprise. Le problème est que le groupe français l'estime à 1,6 milliard d'euros, soit cinq fois plus que ce que son ancien partenaire chinois est disposé à payer. Les activités de Wahaha ont été déconsolidées, mais l'affaire laisse un goût amer, cette alliance ayant longtemps été citée comme exemple de la stratégie de développement du groupe dans les pays émergents.

## 4. Se désendetter

L'acquisition en 2007 de Numico pour un montant supérieur à 12 milliards d'euros a pesé sur la structure financière de l'entreprise. L'endettement net devrait être supérieur à 10 milliards à fin 2008, ce qui représente un peu plus de 1 fois les fonds propres. Or, dans le contexte actuel, les sociétés endettées n'ont pas la cote auprès des investisseurs.

## Interview de Franck Riboud

### Les résultats des pays émergents confirment la stratégie vers les nouveaux marchés

#### En termes géographiques, ce sont les pays émergents qui semblent tirer la croissance...

F. R. : Ce sont effectivement toujours les plus dynamiques. Ils représentent déjà plus de 40% du chiffre d'affaires du groupe et, comme ils croissent plus vite, leur poids va continuer à se renforcer, mécaniquement. L'Asie a crû à un rythme de + 16%\*, et le reste du monde (essentiellement l'Amérique chez Danone) progresse aussi à deux chiffres (+ 13%\*). L'Europe, à + 5%\*, est loin d'être globalement mauvaise en 2008, même si la situation était déjà tendue dans certains pays. Ce qu'il faut bien comprendre, c'est que ce mouvement vers les pays émergents n'est pas un hasard mais le fruit d'un choix stratégique, fait il y a déjà une dizaine d'années pour aller chercher la croissance là où elle se trouve et étendre notre aventure.

#### Ce poids croissant des nouveaux pays ne représente-t-il pas des risques : dilution des marges, instabilité ?

F. R. : Ouvrir un pays, c'est un investissement : au départ, les premiers mois, cela coûte plus que cela ne rapporte, mais c'est la seule façon de construire l'avenir. Ce qu'il est intéressant de noter, c'est que de très nombreux pays émergents, même récemment ouverts, sont déjà au niveau de la moyenne du groupe en termes de taux de marge. L'Asie est même au-dessus de cette moyenne cette année. Quant à l'instabilité, c'est un risque qu'on ne peut nier, et que nous devons gérer. D'où notre volonté de bien diversifier nos implantations, de manière à équilibrer les risques et à nous permettre aussi de saisir les opportunités partout où elles se trouvent.

#### Allez-vous, même en période de crise, continuer à investir dans de nouveaux pays ?

F. R. : Nous allons continuer à saisir les opportunités locales, même s'il ne faut pas forcément attendre d'acquisition massive ou spectaculaire. Nous souhaitons continuer à ouvrir chaque année de nouveaux pays, moins sans doute que dans un climat économique plus serein, mais c'est notre responsabilité de continuer d'investir pour le futur. C'est ce que nous faisons, par exemple, au Kazakhstan et ce que nous ferons demain en Corée du Sud.

## Bibliographie

### ➤ **Webographie :**

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

[www.finance.groupedanone.fr](http://www.finance.groupedanone.fr)

[www.economie-gestion.fr](http://www.economie-gestion.fr)

[www.wikipedia.fr](http://www.wikipedia.fr)

[www.lexpansion.fr](http://www.lexpansion.fr)

[www.lepoint.fr](http://www.lepoint.fr)

[www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)

[www.challenges.fr](http://www.challenges.fr)

[www.emarketing.fr](http://www.emarketing.fr)

[www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr)

[www.lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr)

[www.boursorama.fr](http://www.boursorama.fr)

[www.latribune.fr](http://www.latribune.fr)

### ➤ **Ouvrage :**

Management de la compétitivité et emploi. De Roland Peret et Julienne Brabet.