



Stratégie d'internationalisation de Danone par rapport aux Produits Laitiers Frais

Etude de cas: Chine, Inde et Brésil

Professeur : M. OUATTARA MORY

Présenté par : N'ZI Joël

FANWI Aristide

YAPOIDOU Rodrigue

AKROMAN Guy-Donald

KOFFI Kouadio dit Karim

GOBOULESSIE Rachelle

SOMMAIRE

INTRODUCTION

I. Présentation du Groupe Danone

- A. Historique
- B. Politique internationale déployée par Danone

II. Pourquoi le Groupe a décidé de s'internationaliser

- A. Le besoin de se développer hors Europe
- B. Le choix de l'Asie (Chine et Inde) et de l'Amérique latine (Brésil)

III. L'Adaptation des yaourts sur le marché Chinois, Indien et Brésilien

- A. Produit : répondre aux goûts locaux, aux particularités physiologiques, culturelles...
- B. Communications
- C. Les réseaux de distribution
- D. prix

IV. La stratégie d'implantation

- A. joint-venture : le cas de la Chine et de l'Inde
- B. Acquisition : le cas du Brésil

V. Les difficultés rencontrées par Danone en Chine

CONCLUSION

SOURCES

Introduction

Les fabricants de produits alimentaires s'intéressent aux pays du Tiers Monde. Des géants de l'agro-alimentaire comme Danone ont compris que le nombre de consommateurs potentiels n'était pas à ignorer, et qu'ils devaient s'adapter à ces populations à faibles revenus en proposant des produits à des prix très bas. Danone a donc conçu des produits accessibles à tous. Une innovation pour ces géants de la distribution mais également novateur dans le mode de distribution. Leurs produits sont proposés à la vente en porte à porte par des locaux moyennant une rémunération.

Les ventes dans les pays émergents ont bondi de 20% en 2007 notamment grâce à la Chine (l'Asie), le Brésil, quand le chiffre d'affaires total ne progressait que de 4,1%, à 3,55 milliards d'euros. Si les ventes augmentent dans les pays émergents c'est parce que les revenus augmentent. Par conséquent, les consommateurs demandent une plus grande diversité des produits qui leur sont proposés mais les marges bénéficiaires des pays émergents sont quasi inexistantes par rapport aux pays développés. Le Groupe réalisait plus de 90% de ses ventes dans les pays développés, il y a seulement dix ans. En 2006, un tiers du chiffre d'affaires venait des pays émergents. En se tournant vers les pays émergents Danone fait une transformation radicale de sa stratégie de croissance. Aujourd'hui l'ambition est de doubler le périmètre géographique du Groupe en y incluant quarante nouveaux pays en quelques années.

Danone comme tout autre groupe est obligé d'adapter ses produits par rapport aux habitudes de consommation (goût...), ainsi que d'adapter ses prix pour pouvoir être compétitif sur le marché local et optimiser un réseau de distribution (les 4 P : Price, Product, Place, Publicity).

Dans un contexte où le marché agroalimentaire européen stagne, le Groupe Danone est confronté à une concurrence très forte, dominée par des multinationales occupant une place très importante. En effet, sur ce marché, il est impératif de pouvoir produire en masse, de manière rapide ou quasi immédiate, distribuer en masse et réagir efficacement. Une nécessité s'impose alors aux grands groupes comme Danone : celle de se

développer sur de nouveaux marchés représentés pour la plupart par les pays émergents ayant un fort potentiel de croissance. Ce développement oblige les entreprises à construire une stratégie d'internationalisation, précise, réfléchie et rationnelle. Il est donc nécessaire d'étudier les pays où l'implantation est prévue en s'intéressant aux différences socioculturelles qui peuvent exister entre plusieurs pays, leur situation économique, leurs relations commerciales avec l'étranger, leur situation géographique, et l'ensemble des réglementations (incoterms, politiques douanières...) s'y appliquant.

Ainsi, nous traiterons dans ce dossier l'implantation du Groupe Danone sur le continent Asiatique, et plus précisément en Chine et en Inde, ainsi qu'en Amérique latine avec l'exemple du Brésil. Pour savoir comment le Groupe organise son approche de ce marché étranger, plusieurs questions stratégiques ont dû être posées :

- Avec quels produits le Groupe Danone a décidé de s'attaquer sur ce nouveau marché ? Sachant qu'entre les gammes de Volvic, Evian, Lu, Belin...le choix était vaste. Nous nous concentrerons sur le marché des produits laitiers qui a posé différents problèmes par rapport aux adaptations culturelles en Asie et en Amérique Latine (conditionnement, goûts, distribution, communication, prix....)
- Sous quelle marque vendre ces produits ? Celle d'origine ou bien Danone ? De même en cas de rachat d'une marque locale, cette dernière doit-elle survivre ou laisser sa place à une marque du Groupe ?
- Comment et jusqu'à quel point faut-il adapter les produits exportés pour leur donner toutes les chances de conquérir rapidement des parts de marché ?
- Quel mode d'implantation choisir ? Lourde ou légère ? Filiales, partenariats, cession de licence, franchise ou exportation ?

Pour répondre à l'ensemble de ces questions, le dossier s'articulera autour de trois parties, à savoir la présentation du Groupe Danone, sa décision de s'internationaliser, et l'exemple détaillé de la Chine, l'Inde et le Brésil concernant le marché du yaourt.

I. Présentation du Groupe Danone

A. Historique

En 1919, l'entreprise Danone naît à Barcelone.

Les premiers yaourts Danone naissent de l'audace commerciale d'un négociant en fruits et légumes, Isaac Carasso, à qui un chercheur de l'Institut Pasteur a fait part de sa découverte de ferments isolés dans un produit. Les premiers yaourts sont commercialisés en tant que remèdes aux digestions douloureuses, sous le nom de Danon, diminutif en catalan de Daniel, le prénom du fils de Carasso.

Dix ans plus tard, création de la société parisienne du yoghourt en France par Daniel Carasso.

En 1932, inauguration de la première usine à Levallois Perret, suivi en 1942 par la création de la Dannon Milk Products Incorporation aux Etats-Unis, et de la construction d'un nouvel établissement en 1958.

En 1966, la fusion des « Glaces de Boussois » et des « Verreries de Souchon-Neuvesel » donne naissance à BSN. Le tournant stratégique du Groupe vers l'agro-alimentaire intervient après une tentative d'OPA lancée en 1968 sur la compagnie Saint Gobain, qui visait à constituer le premier groupe verrier mondial. Le chiffre d'affaires agro-alimentaire du Groupe dépasse les 50% après l'acquisition en 1970 de : Brasseries Kronenbourg et de la Société Européenne de Brasseries et Evian, et en 1972, avec la prise de contrôle de Gervais Danone.

En 1979 et 1981, le Groupe abandonne les activités de verre plat, sans complémentarité avec le secteur agro-alimentaire.

Dans les années 80, le développement agro-alimentaire continu notamment avec la reprise des activités alimentaires de la Générale Occidentale (1980), le rachat de Danone USA (1981), l'entrée dans le secteur du champagne par l'acquisition de Pommery et Lanson (1984) et le contrôle de la Générale biscuit (1986).

Depuis 1986, le Groupe adopte une stratégie européenne, grâce à la prise de contrôle de plusieurs firmes de taille moyenne et des filiales européennes d'autres groupes multinationaux, qui sont présentes en Italie, Espagne, Belgique, Allemagne, Grande Bretagne et en Grèce. Ses activités couvrent les secteurs des produits laitiers, des pâtes alimentaires, des sauces et condiments, des biscuits et de la bière. Il assure également une forte présence en France et en Europe, sur le marché des plats cuisinés et des entrées surgelées, grâce à des acquisitions et des intégrations d'activités. L'expansion internationale hors Europe se fera dans les années 90.

En Amérique Latine, Asie et en Europe Centrale, la croissance et l'expansion du Groupe passent par des acquisitions et partenariats. Il réalise également des alliances avec les grands groupes pour se lancer sur de nouveaux segments, par exemple avec Coca Cola pour lancer les 100% jus de fruits Minute Maid au niveau international. En effet, le Groupe est parmi les cinq premières firmes de l'agro-alimentaire européennes, et vise cette fois une place parmi les plus grands groupes mondiaux. Pour cela, il réalise des acquisitions en Asie, Océanie, Amérique Latine et en Europe Centrale. En 1993, BSN Gervais Danone se dote d'une branche spécialisée dans l'exportation. En 1994, la nouvelle raison sociale de Groupe devient Danone, la marque la plus globale du Groupe BSN, celle qui représente le mieux sa volonté de mondialisation. Cette marque est connue sur les cinq continents, produite dans trente pays et représente près du quart de son chiffre d'affaires. Danone affiche des positions de leader et de challenger dans presque tous les segments où il est présent : premier producteur mondial des produits laitiers frais et numéro deux mondial des eaux minérales. Malgré son expansion mondiale, sa base industrielle reste essentiellement française : en 1996, près de 50% de son chiffre d'affaires est français. Mais le Groupe se définit comme européen et comporte cinq divisions, qui se basent sur les principaux secteurs d'activité (DAS): produits laitiers frais, épicerie, biscuits, boissons et emballages. La sixième division couvre les opérations hors Europe. En 1996, le Groupe est divisé en quatre pôles :

- **Pôle santé** : produits laitiers frais, aliments infantiles et aliments diététiques pour adultes (42% du chiffre d'affaires alimentaire de Groupe)

- **Pôle grignotage** : produits de biscuiterie, de panification et de pâtisserie (22% du chiffre d'affaires alimentaire)
- **Pôle boissons** : bière, eaux emballées et jus de fruits (19% du chiffre d'affaires alimentaire)
- **Pôle praticité** : produits préparés ou faciles d'emploi (sauces, condiments, plats cuisinés, pâtes alimentaires) (17% du chiffre d'affaires alimentaire).

En 1996, Antoine Riboud quitte la présidence de Danone. C'est son fils, Franck Riboud qui devient le nouveau PDG du Groupe. Son objectif est de poursuivre la construction du Groupe et réussir l'internationalisation des hommes. Franck Riboud s'installe dans le Groupe au moment où la conjoncture est médiocre. La concurrence dans l'agro-alimentaire devient de plus en plus sévère, avec une forte pression de la grande distribution avec leurs marques et la guerre des prix. C'est l'époque où commence une grande vague de restructuration pour le

Groupe Danone. Franck Riboud va attacher une grande importance au recentrage du Groupe sur trois activités : les produits frais, l'eau et les biscuits. En 1997, il va céder une partie de sa branche épicerie et confiserie. Entre 1997 et 1999, Danone vend l'essentiel de ses activités considérées comme non stratégiques : verre d'emballages, plats cuisinés frais et surgelés. Franck Riboud entend également réduire le nombre de marques à l'intérieur des trois pôles, tout en développant la marque Danone. Le Groupe est décidé à réaliser le maximum de chiffre d'affaires avec un minimum de marques. Danone, le numéro un français de l'agro-alimentaire est coté depuis novembre 1997, à Wall Street, ce qui s'inscrit directement dans sa stratégie d'internationalisation. Depuis 10 ans la stratégie de Danone privilégie la santé et l'international.

a) Forces et faiblesses de la valeur

Les points forts de la valeur :

- Danone, qui bénéficie d'une excellente maîtrise de ses métiers, dispose à la fois d'un portefeuille de marques internationales dynamiques et de très solides positions locales.

- Sur un marché mature, le groupe dispose de deux atouts fondamentaux : une excellente capacité d'innovation et d'adaptation aux tendances de consommation. Sa stratégie vise également à se renforcer sur des marchés porteurs, comme celui des produits à base de ferments actifs (type Actimel) ou celui des snacks céréaliers, et s'appuie sur quelques segments à bon potentiel (celui des enfants ou le marché des produits allégés par exemple). En 2007, Danone mise sur le lancement des aliments cosmétiques ou "dermonutrition" avec Essensis, un yaourt aux effets bénéfiques sur la peau.
- Le groupe bénéficie de fondamentaux solides : une structure financière saine et un bon niveau de croissance interne.
- Potentiellement opéable (flottant de plus de 85 %, sans noyau dur), le titre présente un intérêt spéculatif, dans la perspective d'une consolidation du secteur.
- Danone tient à s'implanter dans les pays à fort potentiel, notamment en Chine: le groupe y a créé une joint-venture dans les produits frais laitiers en 2006 et y détient des positions très fortes sur le marché de l'eau, des boissons lactées, du cola et des thés prêts à boire.

Les points faibles de la valeur :

- Les grandes marques sont de plus en plus soumises à la concurrence du hard discount et des marques distributeurs.
- La faible croissance des ventes du groupe en France pèse sur les marges.
- Danone affronte une concurrence affûtée dans l'eau aux Etats-Unis face à Pepsi (Aquafina) et Nestlé (Perrier).

b) Activité de la société

Danone est l'un des leaders mondiaux de l'industrie agroalimentaire. Il occupe des positions de premier rang sur ses trois principaux métiers : les produits laitiers (numéro 1 mondial), les boissons avec principalement l'eau conditionnée (numéro 1 mondial) et les biscuits et produits céréaliers (numéro 2 mondial). Présent dans environ 120 pays, le groupe

compte près de 90 000 salariés. Les marques les plus connues de Danone sont :

- Produits Laitiers Frais : Danone, Actimel, Activia (Bio en France), Danonino (Petit Gervais aux Fruits), et Vitalinéa (Taillefine, Vitasnella ou Ser dans certains pays)
- Eaux en bouteille : Evian, Volvic, Wahaha, Aqua
- Biscuits et Produits Céréaliers : LU

B. Sa politique internationale

La stratégie générale du Groupe Danone est toujours plus de rentabilité afin de rendre possible le développement international. Cette stratégie répond à une logique de complémentarité de ses produits et de ses marchés. L'objectif fondamental que vise cette stratégie est le leadership mondial et local dans le but de dégager des marges importantes afin d'être le plus puissant dans tous les domaines (marketing, innovation, R&D, logistique...) et d'avoir une capacité de partenariat avec les distributeurs. Il s'agit donc de jouer de la puissance mondiale de ses marques et de ses organisations tout en étant impliqué localement. Ceci est une force et une nécessité ; en effet, les produits laitiers sont de courte durée de vie et les biscuits, fragiles, aussi est-il préférable voire nécessaire d'être implanté sur place, d'autant plus que ceci permet de mieux s'adapter aux goûts et aux habitudes locales. De plus, l'internationalisation de Danone est exclusivement motivée par la recherche de nouveaux marchés, et non par la recherche de main d'oeuvre ou de matières premières bon marché.

Danone s'installe donc dans de nouveaux pays pour produire et vendre localement, pas pour délocaliser. C'est le cas en Chine, comme au Maroc ou au Mexique. Et pour réussir sur un marché à forte dimension culturelle avec des traditions nationales très ancrées, comme l'alimentation, impossible d'essayer d'imposer un goût unique. Impossible également, pour des raisons de pouvoir d'achat, de se contenter de répliquer localement les produits élaborés en Europe. La compréhension du marché et de l'environnement local est donc un enjeu clé de réussite. C'est pour cela que la stratégie d'implantation du Groupe la plus développée est la stratégie d'acquisition. En effet, dans de nombreux pays le Groupe réussit à acquérir les entreprises leaders dans les pôles d'activités qui l'intéressent. Cette

stratégie permet au Groupe d'entrer avec plus de facilité sur des marchés internationaux déjà très concurrentés et de bénéficier de part de marché, préalablement acquises, de noms de marques connus par les consommateurs, d'un savoir faire et de locaux existants, afin de consolider sa position mondiale. L'une des plus récentes acquisitions du Groupe, durant l'année 2000, est celle de la société MC Kesson Water Products aux Etats-Unis qui permis à Danone de devenir le numéro deux de l'eau, dans ce pays tant convoité par les entreprises étrangères.

L'une des autres stratégies développées par le Groupe, se rapprochant de la précédente, est la prise de participation dans certaines entreprises détenant également une place prépondérante sur le marché local désiré. L'entreprise réalisa également des accords de joint-venture avec certaines sociétés locales comme en Argentine avec le Groupe Mastellone, premier producteur de produits laitiers dans ce pays. De plus, Danone réalise un nombre important d'exportations, comme en Indonésie où le Groupe ne détient pas de filiales ou d'accords locaux, afin d'accroître sa présence tout en réduisant les coûts engendrés par exemple par la création d'une filiale ou l'acquisition d'une société. De plus, les exportations servent à favoriser la présence du Groupe dans les secteurs qui ne sont pas développés localement.

Cependant, l'une des principales formes de développement du Groupe reste la création de filiales. En effet, Danone détient près de soixante filiales dans le reste du monde.



II. Pourquoi le Groupe a décidé de s'internationaliser ?

A. Pourquoi se développer en dehors de l'Europe ?

Le marché européen est en phase de stagnation depuis les années 90 et le secteur de l'agroalimentaire connaît une saturation due à une concurrence entre des groupes ayant une taille et un poids international nettement supérieur à celui de Danone (Nestlé, Unilever...), et à une croissance économique faible. Ainsi, le fait de rechercher des partenaires à l'étranger représente une échappatoire permettant de compenser les perspectives de croissances européennes. Ainsi, Danone vise les pays émergents dont la population est susceptible d'avoir un pouvoir d'achat suffisant. De plus, nous avons vu que la stratégie de Danone était basée sur trois produits qui sont l'eau, les produits laitiers et les biscuits. Avec autant de vecteurs liés au monde de l'enfance, le Groupe cherche à être présent sur les marchés où la natalité est forte. Cependant, les pays émergents présentent aussi des risques socio-économiques. Mais il convient de les relativiser pour trois raisons :

- Danone fait une analyse politique, économique et monétaire approfondie ;
- La plus grande partie de l'activité est en Europe, aussi, l'impact des crises dans les pays émergents reste faible (diversification des risques) ;
- L'activité de Danone correspond à une industrie légère qui permet une grande réactivité. En cas de crise, Danone est par exemple capable d'arrêter une production locale de produits sophistiqués et de réaffecter la capacité de production sur un produit basique.

De plus, la multiplication des marchés entraîne dans le cas de Danone des synergies de gains de productivité. En effet, le Groupe cherche à être toujours plus rentable et le fait d'être sur plusieurs marchés avec les mêmes produits principaux (eau, produits laitiers et biscuits) permet de dégager des économies d'échelle au niveau de la logistique (le Groupe s'attache à

mettre en place une organisation logistique commune), fabrication et commercialisation au niveau mondial.

B. Le choix de l'Asie (Chine, Inde) et de l'Amérique Latine (Brésil)

Si le Groupe s'est recentré sur trois métiers principaux, c'est premièrement, pour dégager du cash flow et ainsi accroître ses compétences en investissant plus dans la Recherche et Développement et l'innovation afin d'augmenter sa compétitivité sur ces produits. Or, pour être viable, il faut que cette démarche s'accompagne d'une recherche de nouveaux marchés afin de trouver un effet taille qui permettra d'amortir ces investissements. Les marchés pouvant répondre à ce critère de taille ne se trouvent pas en Europe mais en Asie et sur le continent Américain. Avec plus de deux milliards d'habitants et une rapide croissance annuelle, l'Asie est un important marché stratégique pour l'industrie alimentaire. Cette région du monde a des perspectives non négligeables en termes de croissance, c'est une véritable réserve de compétences et de talents propice au développement des affaires. Cette zone est une priorité pour le Groupe qui emploie 40 000 personnes dans huit pays de cette zone.

L'histoire de Danone en Asie commence à la fin des années 80 par une entrée discrète avec un accord de joint venture dans les produits frais au Japon avec Ajinomoto. Il s'agit à ce moment-là, d'un partenariat local avec une laiterie de la ville. L'idée est de commencer à mieux appréhender le marché et de se tenir prêt à saisir d'éventuelles opportunités. C'est aussi l'occasion pour les managers du Groupe de réaliser que le pays n'est pas encore mûr pour le métier des produits laitiers frais : l'approvisionnement en lait frais et en emballage n'est pas au rendez-vous, ni l'indispensable généralisation de la chaîne de froid, ni surtout les habitudes alimentaires d'une population peu habituée à consommer du lait et encore moins de yoghourt de Canton. Entre 1987 et 1989, Danone signe un accord de joint venture dans les produits frais avec la municipalité, détient une prise de participation dans Britannia en Inde, et une prise de

contrôle de Griffin's en Australie. Lorsque le Groupe organise sa véritable grande entrée dans le pays, il décide donc de faire porter ses efforts sur l'eau et les biscuits, deux marchés au potentiel de développement rapide. Il prend des participations majoritaires ou acquiert successivement dans le secteur des boissons Wahaha, Health et Robust et se lance dans les biscuits grâce à deux joint-ventures à Shanghai et Jiangmen. Aujourd'hui, le Groupe Danone réalise deux milliards d'euros de chiffre d'affaires dans l'Asie Pacifique, ce qui représente 15% du chiffre d'affaires global. Il est numéro un dans l'eau conditionnée, numéro un des biscuits secs et numéro deux des marques de yaourts. Les marques principales sont : Wahaha, Robust, Aqua, Danone, Britannia, Griffin's et Amoy. La Chine représente plus de 60% du chiffre d'affaires de la zone.

Concernant l'Inde, si Danone a choisi de s'installer en Inde c'est pour les raisons suivantes : l'Inde représente un énorme marché de consommateurs potentiels et parce que l'Inde est le premier pays producteur de lait, ce qui est très intéressant pour Danone.

Même si la productivité de la filière reste faible et nettement en dessous de la moyenne mondiale en ce qui concerne les rendements par animaux et le niveau de transformation.

L'autre point notable de cette stratégie est le fait que ces zones représentent des relais de croissance qui répondent à la préoccupation de Danone de garantir une rentabilité constante et croissante. Ainsi, les échéances de croissance se présentent de la manière suivante :

- Amérique Latine => potentiel intéressant grâce à l'effet de taille
- Asie: marchés naissants des pays émergents => possibilité de s'aligner sur des produits locaux pour cibler parmi un vaste conglomerat asiatique (impossible à conquérir en totalité).

III. Adaptation des yaourts au marché Chinois, Brésilien et Indien

Nous répondrons à cette question en étudiant l'adaptation du produit, ainsi que l'étude du prix, le réseau de distribution et la communication mise en place afin de développer les ventes.

La question stratégique lors du lancement d'un produit dans un pays étranger concerne également son essence même. A savoir son goût, sa composition, son conditionnement et son prix. A trop ressembler à leurs concurrents locaux, les nouveaux produits risquent de perdre leur spécificité et leur attrait. Mais s'ils sont trop différents des produits locaux, seront-ils achetés ? Parfois, les conditions climatiques dictent le choix. L'adaptation peut aussi être imposée par les habitudes des consommateurs ou par la religion.

L'autre contrainte est le pouvoir d'achat. Mais, il existe également une limite à l'adaptation : le coût. Bien que le groupe s'appuie sur une politique de marque globale, il applique en même temps, une politique très pragmatique d'adaptation au contexte local. Certains produits nécessitent une implantation locale.

Le yaourt est consommé sucré et comme dessert qu'en Occident. Ailleurs, principalement en Inde (lassi), Turquie et Grèce, c'est une préparation coupée avec de l'eau qu'on consomme en cours de repas ou comme composante des plats.

En Chine, il n'a été introduit qu'au début des années 1990 par Danone et est maintenant considéré comme un met de luxe, Danone essaie de faire changer cette image de sa marque en Chine vis-à-vis des yaourts.

A. Produit : répondre aux goûts locaux, aux particularités physiologiques, culturelles...

Inde

Le yaourt a une très vieille histoire en Inde. La légende suivante illustre bien ce fait :

"En Inde, les légendes du Harivamsha parlent de l'enfance de Krishna et son frère de lait Samkarsana, qui jouent à créer du désordre dans un campement forestier et cassent les pots de lait caillé et de yaourt (dahi ou dahbi)." Les indiens fabriquent très souvent leur yaourt à la maison ou artisanalement pour fermenter le yaourt ils le placent simplement au soleil. Les

Indiens n'ont donc pas de problèmes de digestion comme les Chinois avec le lait. Le yaourt que préparent les Indiens eux-mêmes est plus crémeux et très sucré. Danone a alors choisi d'adapter ses yaourts pour le marché indien en changeant la texture ainsi que son taux de sucre. Voici une photo d'un yaourt indien :



Brésil

Danone fabrique le fond des yaourts à la chaîne et l'adapte selon leur destination. Etant donné qu'au Brésil il n'y a pas une grande culture de yaourt, Danone est un peu plus libre de proposer différents types de yaourt, qui n'est pas le cas comme on a vu précédemment en

Inde. Danone s'adapte toujours par rapport aux goûts des consommateurs qu'elle explore très vite. Danone adapte également sa gamme de yaourt pour enfants avec des compléments nutritionnels par rapport aux besoins nutritionnels locales, voir Danonino qui est un yaourt destiné aux enfants est enrichi en vitamines A et en zinc au Brésil, calcium et vitamine D en Pologne, et fer et vitamine C au Mexique.

Chine

En Chine, l'acceptation du lait et de ses dérivés est récente, ils ont été introduits par Danone.

Le lait et ses produits dérivés sont bien plus appréciés qu'auparavant par les Chinois. Les enfants et les adultes qui

boivent tous les jours du lait sont nombreux en Chine. Jusqu'en 1978, avant l'application de la politique de réforme et d'ouverture de la Chine, le lait et les produits laitiers étaient très loin de la vie des Chinois ordinaires. Boire du lait était considéré comme un luxe. La première explication vient du fait que l'industrie laitière était quasiment inexistante dans le pays, la production annuelle atteignait moins d'un million de tonnes et la quantité de lait disponible était très faible. La deuxième cause est l'influence de la cuisine traditionnelle ; la plupart des Chinois n'avaient pas l'habitude de boire du lait ni de manger des produits laitiers. De plus, les Chinois ont une intolérance au lactose donc Danone devaient trouver une solution en proposant du lait fermenté du même style que l'Inde « lassi » ou qu'au Maghreb. En général les Chinois boivent du lait de soja froid, chaud, aromatisé...pour eux le soja est considéré comme meilleur pour la santé car il n'est pas aussi gras que le lait, en Chine la maigreur est symbole d'une bonne alimentation, bonne santé. Le lait étant plus rare est donc plus cher est consommé de temps en tant comme une boisson de luxe « yaourt à boire à la paille » Celui-ci a impliqué de longues recherches notamment pour le couvercle qui doit être facilement transperçable et suffisamment solide pour résister aux chocs. D'ailleurs les Chinois n'utilisent pas de cuillère, c'est pour cela que Danone a dû s'adapter en proposant un yaourt à boire à la paille, puis par la suite en bouteille.



Au cours de la vingtaine d'années qui s'est écoulée, avec le développement économique et l'élévation constante du niveau

de vie de la population, les Chinois ont commencé à porter plus d'attention à la nourriture. Mais, leur régime alimentaire était depuis toujours concentré sur les céréales et la composition nutritive de leurs repas n'était pas très rationnelle. Cela a d'ailleurs causé de graves carences en vitamines et en calcium. Pour les Chinois d'aujourd'hui, le lait et les produits laitiers leur donnent plus de force et de vitalité dans la vie. (La communication de Danone autour du lait et de la santé)

Mais, nombreux sont les Chinois qui ont encore des préjugés sur la consommation du lait et des produits laitiers. Certains estiment par exemple que le lait est un produit de luxe, que seulement les enfants et les vieillards en ont besoin. Les jeunes qui se portent bien ne pensent pas avoir besoin d'en boire. Les repas chinois sont généralement pauvres en calcium.

L'augmentation de la consommation de calcium prend donc une allure de mode.

A présent, dans n'importe quel grand magasin de ville ou de campagne, on trouve systématiquement du lait et ses produits dérivés, que ce soit du lait, du lait en poudre, des yaourts, du fromage, de la crème, ou des glaces. Un vaste choix s'offre aux consommateurs.

Danone trouve donc une légitimité à s'installer sur le marché chinois de plus en plus demandeur de produits laitiers sous toutes ces formes.

De plus, il ne faut pas non plus oublier certaines contraintes naturelles liées à la Chine qui jouent sur la texture des produits, comme par exemple, celle des biscuits au chocolat Prince qui a dû être modifiée pour résister aux fortes températures. Autre contrainte, à savoir que les Chinois sont sevrés de lait dès leur plus tendre enfance et ne sécrètent pas l'enzyme qui leur permettrait d'assimiler le lactose, et donc les yaourts vendus en Chine doivent être fabriqués avec du lait déjà fermenté.

Les consommateurs en parlent différemment en fonction de qui ils sont et de ce qu'ils croient ».

Danone est sensible à cela. Les Français pensent que la prune aide à la digestion, alors Activia a un goût de prune en France ; les Chinois associent le concombre à la régularité, donc en Chine ce sera un parfum concombre.)

Une étude qualitative sur la perception des yaourts et des laits fermentés a été menée dans 12 pays par la société MSM Marketing Research en 2002.

Inventeurs culturels	Inde, Turquie Suède, Russie	Fermentés font historiquement partie de l'alimentation
Inventeurs industriels d'ingrédients	Japon, Corée, Chine	Un développement autonome et récent des yaourts et des laits fermentés basés sur la technologie des ingrédients
Importateurs	Brésil, USA	Yaourt et laits fermentés sont totalement importés, les comportements sont variables d'un pays à l'autre
Inventeurs de yaourts industriels	France, Allemagne, Espagne	Une consommation complètement intégrée Production de yaourts industriels est ancienne

B. Communication: créer un besoin

Afin de communiquer sur les produits commercialisés sur un marché étranger, le groupe Danone utilise à la fois un langage local et un mondial. En effet l'on retrouvera sur chaque produit des référentiels comme le logo, les formes, les couleurs et le slogan identiques dans chaque pays. De plus, dans l'objectif d'être compris par tous, Danone traduit dans chaque langue le nom du produit, le slogan du produit et de la marque si différents et certaines informations à caractères informationnelles notamment concernant la nutrition et la santé.

Inde

Afin d'informer les consommateurs des bienfaits des Produits Laitiers Frais, Danone communique avec des affiches simples, adaptés à la cible, avec des images pour illustrer afin de toucher à la fois les parents mais aussi les enfants qui sont souvent les prescripteurs. Ce genre de communication est aussi utilisé en Chine et dans toute l'Asie.



Brésil

Comme une grande partie de la population est illettrée, Danone communique sur sa marque par l'utilisation des dessins et des

photos explicites. La population brésilienne est plus jeune qu'en France, ils commencent à travailler à 16 ans, à 20 ans ils ont des enfants. En conséquence, des produits destinés aux adultes en France auront une image adolescente au Brésil, comme c'est le cas par exemple du yaourt à boire Actimel.

Chine

En Chine la traduction de noms de marques européennes est très intéressante : la prononciation phonétique et bien souvent assez proche, les caractères choisis sont souvent porteurs d'un sens positif et parviennent le plus souvent à retranscrire l'activité de la marque.

Voici la traduction de la marque Danone 达能 [daneng] Danone que l'on pourrait traduire par "exprimer ses capacités", « compétences ».

Les campagnes publicitaires touchent les enfants et visent à sensibiliser les parents au niveau des apports nutritionnels du lait de vache. Voici le genre de slogan utilisé "Si tu bois du lait toi aussi tu seras un héros taïkonaute" ou bien "un super basketteur Chinois: Yao Ming"

达能 (suan niunai) 达=aigre 能=vache 能=lait
=> lait de vache aigre, yaourt en mandarin



C. Réseau de distribution

Inde

A l'heure actuelle, le secteur indien de la distribution est complètement fragmenté et fonctionne sur des modes de commerce encore largement traditionnels et individualisés. Le

marché dit « organisé » (grande distribution et acteurs importants) ne représente que 3,5% du secteur de la distribution. A titre de comparaison, le marché « organisé » aux Etats-Unis en représente 85%. En Chine, ce chiffre s'établit à 20%. C'est d'ailleurs l'objectif à atteindre pour les acteurs de la grande distribution. La Chine et le Brésil, qui ont connu eux aussi des taux avoisinant les 5%, ont mis entre 10 et 15 ans pour que le secteur « organisé » n'émerge. On pourra se demander pourquoi Danone ne se fait pas décourager par le système de distribution actuelle.

En effet L'Inde combine des atouts démographiques et économiques attrayants pour les professionnels de la distribution, ainsi qu'un marché de la distribution extrêmement fragmenté en attente d'organisation. Alors il s'agit un peu d'une course contre la montre pour créer un bon réseau de distribution par Danone, surtout étant donné que de produits frais comme des yaourts sont extrêmement sensible aux différences de température et à la chaleur.

A l'heure actuelle 12 millions d'acteurs sont actifs sur le marché indien de la distribution. Et 80% d'entre eux sont de petites affaires familiales qui entretiennent les millions de Kirana stores, petites échoppes incontournables dans toute l'Inde. Avec ses 12 millions d'acteurs de la distribution, le pays a l'un des taux de densité les plus importants au monde en matière de vente de détail. Inquiets de l'arrivée prochaine des géants de la grande distribution, ces petits acteurs craignent pour leur activité. Depuis le début de l'année, de nombreuses manifestations ont été organisées pour appeler les autorités à protéger le petit commerce.

L'installation massive d'étrangers dans ce secteur dépend d'ailleurs d'un certain nombre de considérations politiques. Une marque ne peut actuellement s'installer seule en Inde, sans avoir noué de partenariat avec un acteur indien. Wal Mart vient par exemple d'annoncer la création d'une joint venture avec l'indien Bharti Entreprises. Carrefour et Tesco continuent activement de rechercher un partenaire. Metro a lui bénéficié d'une dérogation (dans la mesure où il approvisionne les professionnels) et est installé depuis 5 ans. Tous espèrent en tout cas que le gouvernement les autorisera à s'installer seuls. Et les déclarations politiques semblent aller dans le sens d'une

plus grande libéralisation du secteur et la fin progressive de cette règle.

Dans ce contexte bouillonnant, les leaders indiens de la distribution adoptent des stratégies de développement agressives. Reliance, le géant pétrochimique, a investi ce secteur et a monté de nombreux supermarchés partout dans l'Inde. Pantaloons, l'un des leaders de la distribution, poursuit son implantation dans les immenses centres commerciaux des grandes villes. Les premiers pas de Wal Mart et Carrefour sont eux attendus pour 2008.

Pour faciliter le développement de la grande distribution en Inde, New Delhi doit abroger des lois archaïques, qui empêchent les distributeurs d'acquérir des terrains. Jusqu'ici le gouvernement a agi avec prudence.

Seules les entreprises étrangères mono marque sont autorisées à implanter des magasins de détail. Les acteurs multimarques peuvent implanter des magasins de gros ou des *cash and carry* (marchandises en vrac). C'est ce que Métro fait depuis 2003 et le joint-venture Wal-Mart-Bharti va ouvrir des commerces semblables l'année prochaine. Tesco et Carrefour ne sont pas parvenus à trouver des partenaires locaux et ont pour le moment remisé leurs projets d'implantation au placard.

Brésil

Le principal distributeur pour Danone au Brésil est Carrefour. Cette enseigne fonctionne bien car il est accessible aux foyers les moins riches. À São Paulo, on trouve l'enseigne Pão de Açucar (« Pain de sucre »), qui est un peu le Monoprix local qui lui s'adresse plutôt aux couples urbains, À Rio de Janeiro, où la population est plus modeste, l'enseigne principale est Zona Sul, qui propose des prix plus bas. Donc il y a plusieurs types d'enseignes de distribution pour Danone en fonction du type de consommateur. Danone se vend dans les différentes enseignes afin de viser le plus de consommateurs possible.

Chine

Pour croître, Danone mise sur sa connaissance concrète du marché chinois. Un marché bien sûr très spécifique mais qui est surtout très peu homogène. Les consommateurs chinois possèdent en effet des pouvoirs d'achat pouvant aller du simple au triple en fonction des régions où ils vivent. La différence est particulièrement notable entre l'Est et les régions côtières qui regroupent les principales villes, et l'Ouest rural. Néanmoins, en dépit de ces disparités, la Chine, avec ses 1,3 milliards d'habitants, représente aujourd'hui le plus gros marché du monde en volume dans le secteur alimentaire. Face à un marché d'une telle ampleur installé sur un territoire si large, le Groupe a rapidement compris que la distribution et la maîtrise de ses circuits étaient un enjeu clé.

Plutôt que d'attaquer de front l'ensemble du territoire, le Groupe a tenté une percée à l'Est, autour de Shanghai et de Nankin. Cette région compte tout de même 150 millions d'habitants et regroupe près de la moitié des classes moyennes du pays. En concentrant leurs investissements publicitaires et commerciaux sur cette zone, Danone a conquis 29% du marché, loin devant l'américain Kraft, numéro un du biscuit. Présent dans 250 000 échoppes, boutiques et hypermarchés, le Groupe a vendu pour 90 millions d'euros de biscuits sur vitaminés en 2004, dans cette région, quatre fois plus qu'en 2000.



De plus, le pays compte au minimum quatre millions de petits points de vente disséminés sur tout le territoire ! Pour renforcer sa présence, Danone a considérablement étendu en 2003 les réseaux de distribution de ses marques. Majoritairement

distribués à l'Est, les biscuits Danone ont étendu leur distribution au Nord du pays, la seconde région en termes de consommation de produits céréaliers. Idem pour Robust, dorénavant présente dans toutes les grandes villes en Chine, et pas uniquement à l'Est, grâce à une trentaine de lieux de production répartis sur tout le territoire. Cette stratégie de distribution complète celle de Wahaha, la marque originaire de la province de Zhejland, déjà distribuée dans plus de deux millions de points de vente via 10 000 distributeurs. D'origine chinoise et très populaire, la marque continue de croître dans les villes moyennes et les campagnes assurant ainsi à Danone une couverture nationale et une pénétration en profondeur du pays.

Enfin, l'enseigne Carrefour est considérée comme un partenaire du Groupe car c'est à travers elle que la majorité des produits Danone sont vendus. Franck Riboud dit d'ailleurs que le Groupe Danone est né avec la grande distribution. Ainsi, quand le Groupe rachète une autre société il le fait souvent car ces sociétés-là travaillent avec Carrefour ou d'autres distributeurs qu'il connaît bien. De plus, l'appui des groupes de distribution est très important dans le sens qu'ils ont les mêmes préoccupations face aux consommateurs : la qualité. Ainsi, en travaillant avec la grande distribution, Danone sait par exemple que la chaîne du froid va être respectée.

Toutefois, bien que l'entrée dans un pays se fait de part l'existence sur le marché local de grands groupes de distribution, Danone n'en néglige pas moins les petits distributeurs locaux, qui représentent bien souvent 60 à 70% de la consommation. Ces petits distributeurs peuvent par exemple être des vendeurs de coins de rue de paquets de biscuits et de bouteilles d'eau, et si c'est la mode dans le pays, alors il importe que Danone comprenne cette manière de consommer et soit présent pour répondre aux besoins de ces consommateurs.

Le marché du lait liquide en Chine

La situation de la marque lait liquide dans les trois villes en chine *

Les Noms	Origine	Kun Ming	Shanghai	Pékin
-----------------	----------------	-----------------	-----------------	--------------

des Propriétaires		(85 marques)	(120 marques)	(180 marques)
San-Yuan	Pékin	0.2%	9.4%	26.4%
Bright	Shanghai	15.4%	31.5%	10.3%
Yi-Li	Mongolie Interne	19.4%	9.4%	17.9%
Meng-Niu	Mongolie Interne	11.8%	9.4%	12.0%
Les Autres		53.2%	40.3%	33.4%

* HU Dinghuan (2004)

D. Prix

Inde

Le revenu moyen est de 45 \$ par mois, c'est-à-dire qu'il faut vivre avec 1,5 \$ par jour, dont 75% vivent à la campagne, la population est en moyenne âgée de 25 ans. Afin de réaliser des ventes, Danone est donc obligé de baisser le prix de ses yaourts en Inde. Ainsi Danone réalise des profits en Inde en vendant un volume important de produits (avec très peu de marge sur chaque produit).

Brésil

Danone a adapté les prix des yaourts par rapport aux enseignes de distribution où elle est répertoriée. Elle compte encore une fois sur le grand nombre de consommateurs potentiels.

L'an dernier la vente des produits laitiers de Danone a augmenté de 20% en Brésil. L'accent a été mis en 2006 sur l'amélioration de la productivité pour limiter les effets de l'inflation :

Danone est ainsi parvenu à gommer les effets de la hausse des prix - avec une augmentation moyenne du prix des produits Danone limitée à 0,5% et se montre plus compétitif que ses concurrents locaux, augmentant ainsi de manière régulière ses parts de marché en Brésil.

Chine

C'est bon marché, 90 % des yaourts sont à moins de 10 yuans (= 1 euro) le pack de 8, souvent accompagnés de pots additionnels gratuits et de cadeaux pour enfants (mini -vanity beauté pour poupée, des petites tasses...).



IV. Stratégie d'implantation

A. Joint venture : le cas de la l'Inde et la Chine

Inde

La joint venture entre le japonais Yakult Honsha et le français Danone Yakult Danone India, ont lancé leur boisson probiotique Yakult en Inde. L'entreprise espère vendre au moins 100 000 bouteilles par jour en 2008 - 2009.

Pour atteindre cet objectif, l'entreprise a investi environ 23 millions d'euros sur le site de production de Rai Food Park (Haryana). Par ailleurs, Yakult Danone India devrait investir environ 17 millions d'euros pour assurer la distribution et les activités de marketing au cours des trois à quatre années à venir. Yakult Danone India devra faire face à une autre entreprise laitière indienne, Amul, qui a déjà commencé la commercialisation de crèmes glacées

probiotiques. Amul détient 37% de part de marché en Inde et espère augmenter cette proportion de 10% grâce à ces crèmes glacées.

D'après The Indian Dairy Association, la production laitière indienne devrait croître de 3,5 à 4% par année et le marché des probiotiques devrait porter sa croissance à 15%.

Chine

Pour pénétrer le marché chinois, pourtant en plein boom, Danone a dû s'allier à Guangming, le géant historique local, qui mise aujourd'hui beaucoup sur les campagnes Yaourts liquides vendus avec une paille, boissons lactées parfumées aux fruits, briques de lait. Les rayons de produits laitiers ne cessent de s'étoffer. Créée à Shanghai en 1956, Guangming, filiale de l'entreprise publique Nonggongshang (NGS), est le principal fournisseur de la ville et la troisième entreprise chinoise du secteur, après Yili et Mengniu.

Dans sa gamme, les produits d'une marque de prestige : Danone.

Jusqu'à la fin des années 1970, les produits laitiers étaient considérés comme un médicament, pour leurs vertus nutritives. Lait de vache et yaourts étaient exclusivement réservés aux futures mamans, aux nouveaux-nés, aux personnes âgées ou souffrantes. « Pour obtenir une carte de rationnement pour un malade, il fallait présenter une ordonnance à une société publique comme Guangming », se souvient He Guanxin, 56 ans, chef d'entreprise. Seules les familles les plus aisées pouvaient s'acquitter d'un abonnement mensuel exorbitant pour obtenir un yaourt nature par jour, denrée introuvable dans les magasins. Pour le reste de la population, le terme lait ne renvoyait qu'à une seule réalité : Le liquide blanchâtre extrait du haricot de soja.

Dopée par la prospérité des années 1990, la brusque envolée des produits laitiers coïncide avec l'installation des premiers supermarchés à Shanghai. En 1992, Guangming abandonne son entreprise du centre-ville et construit une usine moderne dans le district de Minhang. La même année, elle noue un partenariat avec Danone, qui vient de s'implanter à Shanghai.

Contrairement au pôle biscuit, la branche laitage du géant français de l'agroalimentaire peine à se faire une place. En 2002, Danone la cède à son partenaire, avec ses usines de Shanghai et Canton et le droit d'exploitation de sa marque jusqu'en 2011, en échange de 5% de son capital. « La stratégie de Danone a échoué, analyse Luo Hai, directeur des ventes de la branche yaourts chez Guangming. Elle visait la classe aisée avec des produits haut de gamme.

Cette clientèle n'était pas prête à se convertir au yaourt. Danone n'avait pas non plus les entrées nécessaires dans le réseau de distribution chinois. »

Néanmoins Danone a intenté un procès contre Guangming, car ce dernier a vendu des produits de Danone sous sa propre marque.



Entre Danone et son allié chinois, rien ne va plus. Le groupe de Franck Riboud accuse son partenaire de ne pas respecter leur contrat et de copier ses produits, le partenaire Chinois dénonce l'impérialisme du Français.

Dans cette affaire Danone, il faut bien voir tout d'abord qu'il s'agit d'un cas particulier, d'un contentieux, privé, entre deux partenaires, privés. Cela arrive. Partout. Le Français entretenait, depuis de nombreuses années, d'excellentes relations avec le groupe Wahaha. Ensemble, ils avaient constitué, en dix ans, le numéro un chinois des boissons, une très belle affaire. Depuis quelques mois, les choses se sont compliquées. Danone accuse son partenaire de violer une clause de non-concurrence inscrite dans leur contrat. Le partenaire Chinois dénonce la volonté du Français de reprendre l'affaire commune en main et appelle le

gouvernement de Pékin à mieux protéger les entreprises nationales.

En Chine, l'année 2006 a été marquée par la création d'une joint-venture entre Danone et le leader chinois des produits laitiers. Mengniu Dairy Company Limited. Avec encore une faible consommation par habitant, mais une préoccupation santé de plus en plus ancrée, le marché chinois des produits laitiers frais offre un important potentiel de croissance que cette nouvelle société, qui a pour vocation de développer, produire et distribuer des PLF au niveau national, souhaite exploiter. Avec 1 milliard d'euros de chiffres d'affaires, Mengniu, cotée à la Bourse de Hong Kong, est une entreprise jeune mais qui connaît une croissance de 25 à 30 % par an et possède 20 usines dans 15 provinces chinoises, Danone va pouvoir s'appuyer sur ses sites industriels pour construire un système de distribution maillant tout le territoire chinois.

Danone est devenu l'un des principaux actionnaires du producteur Bright en 2004. Elle fait partie des trois entreprises ayant le plus important chiffre d'affaires en Chine dans le secteur laitier.

On note que les choses changent petit à petit. Le gouvernement Chinois essaye d'inciter les citoyens à consommer davantage de produits laitiers.

Lait Bright Dairy :



Les chiffres d'affaires du Top 5 Laitières en chine (2004)*

Rang	Société	Chiffre d'affaire (RMB)
1e	Meng-Niu	6.6 milliards
2e	Yi-Li	5.8 milliards
3e	Bright	5.2 milliards
4e	San-Lu	1.6 milliards

B. Acquisition : le cas du Brésil

En acquérant une entreprise brésilienne comprenant les activités produits laitiers frais et lait UHT de la Cooperativa Central de Laticínios de l'Etat de Sao-Paulo, le groupe Danone devient leader des produits laitiers frais au Brésil. Sa part de marché nationale dans le secteur se porte ainsi à 11% et son chiffre d'affaires augmente de 110 millions d'euros. En effet, Danone devient propriétaire de la marque Paulista et de l'usine de Guarantigua située à l'Est de Sao-Paulo. Le groupe bénéficie aussi d'accords avec la Cooperativa Central concernant l'approvisionnement en lait, la fabrication et la distribution de ces produits. La Cooperativa conserve, par ailleurs, ses activités de lait frais et de beurre, sous licence.

V. Les difficultés rencontrées par Danone en Chine

Danone a connu sur le marché chinois des produits laitiers frais (PLF) de nombreuses difficultés. Très vite les managers de Groupe réalisent que le pays n'est pas encore mûr pour le métier des PLF. La première contrainte a été celle du marché. Le Groupe commercialise des produits frais alors que les Chinois sont peu habitués à la consommation de lait et de produits laitiers. Autre difficulté, les chinois n'ont pas de cuillère. Les premiers yaourts devaient se vendre avec une petite cuillère intégrée, ce qui a posé des problèmes de rentabilité et de faisabilité. D'autre part, la chaîne du froid était peu installée. Enfin, la Chine est un pays immense, avec des réseaux de distribution très complexes. L'approvisionnement en lait frais et en emballage n'existe pas, ni la généralisation de la chaîne du froid. Danone s'est en quelque sorte lancé sur ce segment dans une entreprise d'éducation du marché et il est fort à parier que la marque procédera par croissance interne dans quelques années et que les chinois se verront proposer des produits laitiers et frais similaires, avec des adaptations à la marge, à ceux que Danone propose un peu partout dans le monde. Là aussi, il s'agit de faire progresser l'ensemble des consommateurs vers des produits à plus forte valeur ajoutée.

CONCLUSION

Danone s'intéresse fortement aux pays émergents et essaie d'avoir la meilleure stratégie d'implantation et marketing afin de développer son marché dans ces pays. Ainsi Danone essaie de répondre aux attentes des consommateurs en termes de besoins nutritionnels, goût, accessibilité (prix et disponibilité) et aspects pratiques (conservation, préparation). Danone tente également de répondre aux exigences de santé publique et de participer à la promotion d'une alimentation variée et équilibrée.

Ceci tout en Anticipant et s'adaptant à la réglementation du pays.

On peut donc dire que Danone propose des produits répondant aux besoins spécifiques des populations dans les pays émergents et qui soient accessibles pour des consommateurs à très faible pouvoir d'achat.

A travers de notre étude de la stratégie Marketing de Danone dans la Chine, l'Inde et le Brésil.

Nous avons constaté que Danone, pour s'implanter dans ces pays, choisit sa méthode d'implantation suivant le contexte. La Chine et l'Inde impose que Danone doit faire des joint-ventures tandis que le Brésil a toléré une acquisition par Danone de la Cooperativa Central de Laticínios de l'Etat de Sao-Paulo et est ainsi devenu leader des produits laitiers au Brésil. Pour Danone, il est toujours préférable de pouvoir faire des acquisitions car des joint-ventures sont toujours très risqués surtout dans des pays qui ont des systèmes de management très différents. Néanmoins, s'il n'y a pas d'autre possibilité, Danone essaie au fur et à mesure d'obtenir une participation majoritaire.

Franck Riboud, président-directeur général du Groupe Danone, lors de la réunion des directeurs généraux de l'ensemble des filiales du Groupe à Évian (septembre 2006) a déclaré : « Qu'il ne faut pas forcément de grosses acquisitions parce que les acteurs locaux en présence sur nos métiers sont de taille moyenne ».

Depuis Mai 1996, l'internationalisation passe en priorité par les trois catégories de produits dans lesquelles le Groupe est déjà, soit leader mondial, soit numéro deux (à savoir les produits laitiers frais, les biscuits et les eaux minérales). En fonction du potentiel du marché local, d'autres produits peuvent ponctuellement venir s'ajouter à cette liste. C'est le cas par exemple de la bière en Chine. Ensuite, reste à savoir avec quels produits précisément faut-il pénétrer les marchés visés ? Grâce aux études du marché local, le Groupe Danone commence par un article (produit) sur chaque segment sélectionné. Mais, il arrive que dans certains pays, seule une des trois familles à vocation internationale soit présente.

Concernant les marques, la règle est d'utiliser autant que possible la marque Danone, car moins il y aura de marques, plus il sera facile de les faire connaître. D'autre part, Franck Riboud souhaite que Danone sonne aux oreilles des consommateurs de la planète comme Kellogg's et Nestlé, que la marque s'imprime dans leur inconscient. Danone a ainsi réussi à être un des sponsors officiels de la Coupe du Monde de Football en 1998 : se fut l'occasion rêvée pour toucher la cible des 15/25 ans, au travers des valeurs du sport et de la santé. La concentration sur une seule marque présente un autre atout majeur : elle crée en effet un meilleur rapport de force avec la grande distribution. Cependant, de nombreux produits

échappent à la règle du « tout Danone ». Deux situations peuvent expliquer cet écart :

- Le produit n'est pas compatible avec la signature de Danone, qui doit demeurer synonyme de santé. C'est le cas typique de la bière.
- La signature de Danone n'est pas systématiquement retenue lorsque le Groupe rachète des produits étrangers. Si la marque locale bénéficie en effet d'une solide notoriété, le changement de nom est souvent considéré comme risqué.

Enfin, la troisième question stratégique lors du lancement d'un produit dans un pays étranger concerne également son essence même. A savoir son goût, sa composition, son conditionnement et son prix. A trop ressemblé à leurs concurrents locaux, les nouveaux produits risquent de perdre leur spécificité et leur attrait. Mais s'ils sont trop différents des produits locaux, seront-ils achetés ? L'adaptation peut être imposée par les conditions climatiques, les habitudes des consommateurs ou par la religion. L'autre contrainte est le pouvoir d'achat. Il existe également une limite à l'adaptation : le coût. Bien que le Groupe s'appuie sur une politique de marque globale, il applique en même temps, une politique d'adaptation au contexte local. Le Groupe souhaite ainsi être implanté près de leurs consommateurs d'autant plus que les goûts sont totalement différents d'un pays à un autre. Si on prend par exemple l'exemple du yaourt, en France, il est vendu en pot de 125 grammes et généralement par six ou douze unités. En Hongrie, ils sont commercialisés dans des pots de 150 grammes à l'unité, ou dans des conditionnements de 500 grammes. Les consommateurs hongrois ne disposent pas d'un pouvoir d'achat suffisant pour que les yaourts y soient vendus en packs.

SOURCES

Internet

- <http://www.danone.com>
- <http://lemagchallenges.nouvelobs.com>
- <http://www.chinadairy.net>
- http://www.cfo-news.com/Le-boom-de-la-distribution-en-Inde-Des-perspectives-quidonnent-le-vertige_a4047.html
- <http://amplituddemiras.blogs.courrierinternational.com/archive/2007/10/27/danoneabandonne-le-biscuit.html>
- <http://www.google.fr/search?q=distribution+yaourt+inde&hl=fr&start=10&sa=N>
- http://www.cfo-news.com/Le-boom-de-la-distribution-en-Inde-Des-perspectives-quidonnent-le-vertige_a4047.html
- <http://www.usprobiotics.org/docs/Yaourts%204%20Anglais%20p4-1.pdf>
- http://www.actionco.fr/Breves/ConsultBreve.asp?ID_Article=15680
- http://www.danone.com/images/pdf/dan_ra2006.pdf

Ouvrages

- BRICOUT Jean-Luc, COLLIN-SEDILLOT Béatrice, « **La croissance externe des entreprises à la fin des années 80** », in *Economie & statistique*, n°268-269, 1993, 8/9.
- LENDREVIE Jacques, LÉVY Julien, LINDON Denis, « **Mercator** », Paris, Éditions Dalloz, 7ème édition, 2003.
- OLLIVIER Alain, DAYAN Armand, OURSET Roger, « **Le marketing international** », Paris, PUF, Collection Que sais-je ?, 4ème édition, 1999.
- DÉTRIE Jean-Pierre (sous dir.), « **Strategor** », politique générale de l'entreprise, Paris, Dunod, 2003.
- Exposé de Nadia KADRI & Saskia DE MOOR