

# TAILLEFINE

GROUPE  
DANONE



<b>INTRODUCTION</b>	- 3 -
<b>I- Grille MOFF du groupe Danone</b>	- 4 -
<b>a) Les Menaces</b>	- 4 -
<b>b) Les opportunités</b>	- 5 -
<b>c) Les forces</b>	- 6 -
<b>d) les faiblesses</b>	- 7 -
<b>II- Les différentes stratégies adaptables aux entreprises</b>	- 8 -
<b>a) les stratégies relatives à la lutte contre la concurrence</b>	- 8 -
1) la stratégie du suiveur	- 8 -
2) la stratégie du spécialiste	- 8 -
3) La stratégie du leader	- 8 -
4) la stratégie du challenger	- 9 -
<b>b) les stratégies relatives à la cible</b>	- 9 -
1) la culture intensive	- 9 -
2) la lutte concurrentielle	- 9 -
3) la culture extensive	- 9 -
<b>c) Les stratégies relatives à la segmentation</b>	- 10 -
1) la stratégie indifférenciée	- 10 -
2) la stratégie différenciée	- 10 -
3) la stratégie concentrée	- 10 -
<b>d) Les stratégies relatives à la croissance de l'entreprise</b>	- 10 -
1) la stratégie de pénétration	- 10 -
2) la stratégie de retrait	- 10 -
3) la stratégie de maintien	- 10 -
4) la stratégie de défense	- 11 -
5) la stratégie de développement	- 11 -
6) la stratégie d'extension de marché	- 11 -
7) stratégie de diversification	- 11 -
8) la stratégie de conquête	- 11 -
<b>e) les extensions de gamme</b>	- 12 -
<b>f) Les extensions de marques</b>	- 12 -
<b>III- Les stratégies à adopter pour Danone et Taillefine</b>	- 13 -
<b>a) Produits laitiers frais</b>	- 13 -
<b>b) Biscuits et boissons</b>	- 13 -
<b>c) La stratégie de développement pour Taillefine</b>	- 13 -
<b>CONCLUSION</b>	- 15 -

## **INTRODUCTION**

Le groupe Danone a récemment rendu public les chiffres relatifs au 1<sup>er</sup> trimestre 2007. On peut constater que son chiffre d'affaire est en augmentation de 10,1% et que ses ventes ont augmenté dans tous les domaines et dans toutes les zones géographiques. Ces bonnes performances, notamment grâce à de bonnes ventes à l'international, sont sans doute le fruit des nombreuses joint ventures, coopérations et rachats qu'effectue Danone avec des entreprises étrangères.

Nous allons essayer de voir quelles sont les clés du succès de Danone.

Pour ce faire, nous analyserons dans une première partie la situation de Danone par l'intermédiaire d'une grille MOFF. Puis nous étudierons, les différentes stratégies qu'une entreprise peut mettre en place, et enfin, nous verrons quelles sont celles utilisées par Danone et lesquelles pourraient lui être recommandées.

# I- Grille MOFF du groupe Danone

## a) *Les Menaces*

La première menace qui pèse sur le groupe agroalimentaire Danone est tout d'abord la présence d'autres groupes de taille internationale. En effet, de nombreuses sociétés telles que Nestlé ou Unilever (même si elle n'occupe pas exactement le même marché) ont la capacité de remettre en cause la suprématie de Danone dans certains domaines. On a par exemple pu le constater en 2005 avec la rumeur d'une OPA sur Danone lancée par Nestlé. Le groupe Danone n'est donc, malgré sa puissance, pas à l'abri de la concurrence que se livrent les leaders mondiaux de l'agroalimentaire.

La deuxième menace qui peut être présentée est la présence depuis quelques années dans les étalages de supermarché, de marques de distributeurs (MDD). Il est vrai qu'avec la question du pouvoir d'achat qui se pose de plus en plus en France, les consommateurs préfèrent se rabattre sur les MDD qui sont relativement moins chères. On peut d'ailleurs constater que 10% des consommateurs français déclarent acheter exclusivement des MDD. Et on peut de plus constater que seulement 7% des consommateurs considèrent la marque Danone comme irremplaçable. Danone a donc fort à faire dans cette « guerre » à mener contre les distributeurs.

Etant dans le domaine agroalimentaire, Danone est de plus en plus confronté aux problèmes de l'hygiène et de la sécurité des produits vendus sur le marché. La société est donc obligée de respecter un certain nombre de réglementations européennes ou internationales qui sont très contraignantes et qui peuvent se révéler coûteuses à appliquer.

La majorité des normes est créée par L'ISO (organisme international de normalisation).

On peut par exemple citer comme normes :

- o ISO 9001 : le "Modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production, installation et prestations associées"
- o ISO 9002 : correspondant au "Modèle pour l'assurance de la qualité en production, installation et prestations associées".
- o ISO 9003 : le « Modèle pour l'assurance de la qualité en contrôle et essai final ».
- o ISO 22000 : le Système de management de la sécurité des denrées alimentaires. L'ISO 22000 facilite, pour les acteurs concernés, une mise en œuvre harmonisée du système HACCP (Analyse des dangers et des points critiques pour leur maîtrise) du Codex pour l'hygiène alimentaire, sans variation selon le pays ou le produit alimentaire concerné.

Nous pouvons également citer comme autre menace liée à son activité à l'internationale, l'effet négatif des cours de change (l'impact des taux de change a eu au 1<sup>er</sup> trimestre 2007 un effet négatif de -3.9% sur le CA).

Deux dernières menaces peuvent être citées. Il s'agit de la possible saturation de la demande dans le marché des produits laitiers en France, dans lequel Danone est le leader mondial.

En effet, il apparaît que la consommation étant déjà relativement élevée, n'a guère de chances de continuer à croître.

Il y a également la baisse significative des investissements publicitaires engagés par Danone. Ils les ont par exemple diminués de 50% au premier trimestre 2005, ce qui peut se retourner contre eux s'ils continuent à baisser leur budget lié à la publicité.

## ***b) Les opportunités***

Malgré sa quasi suprématie dans le domaine agroalimentaire, de nombreuses opportunités s'offrent encore à Danone. C'est le cas dans le domaine de l'eau et des boissons en général, mais aussi dans le domaine des produits laitiers frais.

Dans le domaine de l'eau, il y a tout d'abord le protocole d'accord signé avec Ondeo en 2002 concernant l'acquisition de Château d'eau international. Grâce à cette opération, Danone a mis la main sur le leader français de l'eau en bonbonne et par la même occasion le droit d'entrer dans les 62000 entreprises constituant le portefeuille clients de Château d'eau.

Mais Danone s'est offert également en 2001 le leader mondial d'eau conditionnée, en entrant à hauteur de 74% dans le capital de Aqua.

Le marché de l'eau Chinois est également une grande opportunité pour le groupe Danone, qui a réussi à entrer sur ce marché par l'intermédiaire de Wahaha (numéro 1 en Chine) qui est détenu à 51% par Danone et à 49% par des actionnaires chinois. Des négociations sont d'ailleurs en cours avec monsieur Zong (son partenaire dans les joint ventures Danone-Wahaha) afin que ces joint ventures aient le droit exclusif de production, distribution et vente des produits sous la marque Wahaha.

Des coopérations ont également été menées en Chine par Danone, dans le secteur des jus de fruits.

La dernière grande opportunité qui s'offre à Danone dans le domaine de l'eau, est le marché néo zélandais, avec le rachat de la compagnie Frucor (numéro 1 des boissons en Nouvelle Zélande). Cette acquisition permet à Danone de posséder une entreprise très innovante et de positionner sur le marché des « boissons santé ».

Tous ces partenariats et rachats permettent à Danone de se positionner comme un leader mondial de l'eau, ce qui est très important étant donné le dynamisme de ce secteur.

Des possibilités s'offrent également au groupe concernant les produits laitiers. En effet, la nouvelle cible est dorénavant le marché de l'Amérique Latine. Pour conquérir ce marché, Danone va s'associer dans une joint venture avec Alqueria (numéro 1 du lait UHT en Colombie) ayant pour objectif, le développement, la production et la distribution de produits laitiers frais en Colombie. Avec seulement une consommation annuelle de 3kg par habitant, le marché colombien offre un fort potentiel de croissance et ouvre la porte au marché sud américain.

### **c) Les forces**

Etant l'un des poids lourds de l'agroalimentaire mondial, Danone possède évidemment beaucoup de points forts.

Il y a tout d'abord la santé actuelle du groupe qui est impressionnante. En effet, au premier trimestre 2007, Danone a vu son chiffre d'affaires en données comparables (c'est-à-dire à périmètre et taux de conversion constants) augmenter de 10.1%, et ce dans toutes les zones géographiques et dans tous ses domaines d'activités. Pour le premier trimestre, son chiffre d'affaires s'est établi à 3673 millions d'euros.

Progression du CA par domaine d'activité et par zone géographique :

(en millions d'euros)	<b>Premier trimestre 2007</b>
<b>Par pôle d'activité</b>	
Produits laitiers frais	+12%
Boissons	+9.1%
Biscuits et produits céréaliers	+4.3%
<b>Par zone géographique</b>	
Europe	+8%
Asie	+8.4%
Reste du monde	+17.2%
Total	+10.1%

Mais son principal atout est sans conteste sa position dominante dans deux de ses trois principaux métiers. En effet, Danone est numéro 1 mondial en ce qui concerne les produits laitiers et l'eau. En ce qui concerne les biscuits et les produits céréaliers le groupe occupe la deuxième position. Mais l'entreprise occupe le premier rang mondial dans ces trois domaines d'activités dans les zones émergentes, qui sont des marchés à fort potentiel de croissance.

Danone bénéficie également d'une très bonne image de marque auprès des consommateurs. C'est en effet la troisième marque que les français n'envisagent pas d'abandonner.

La nouvelle segmentation de Danone est également un de ses points forts. Avec la création d'une segmentation en trois pôles, le groupe a augmenté les ventes en supermarchés de 1 à 3%.

L'extension de marque pratiquée par Danone est aussi une très grande force. En effet, cette pratique qu'utilise Danone a un impact sur les performances boursières : le rendement sur capitaux investis est supérieur de 5% à celui de son secteur, donc l'entreprise attire les meilleurs fournisseurs, financiers et collaborateurs.

### **d) les faiblesses**

Danone est groupe d'une très grande solidité, mais qui possède tout de même quelques faiblesses.

La première tient au fait que la moitié de son chiffre d'affaires n'est concentré que sur 4 marques, et ceci peut se révéler très handicapant si jamais une de ces marques venait à être en difficulté.

Une deuxième faiblesse se situe au niveau de l'innovation de rupture. En effet, Danone est moins actif qu'avant dans ce domaine. Le groupe a par exemple été dépassé par d'autres marques lors du lancement de produits anticholestérol, cela peut se révéler très grave pour Danone car il risque de se faire rapidement dépasser par ses concurrents.

Mais le groupe a aussi quelques points faibles au niveau de ses marques. On peut constater que certains produits phare du groupe sont en net recul depuis quelques temps. Tel est le cas de « crème de yaourt », « Actimel » ou « Danao » ou encore « petit encas ».

Danone connaît également un certain recul dans un domaine où il est pourtant leader mondial : les produits laitiers frais. En effet, le marché de l'ultra frais a chuté de 5.3% en volume et de 1.9% en valeur lors de l'année 2004. On peut donc constater que Danone n'est pas à l'abri de déconvenues.

# II- Les différentes stratégies adaptables aux entreprises

## *a) les stratégies relatives à la lutte contre la concurrence*

Afin de lutter contre la concurrence de plus en plus féroce sur tous les marchés, les entreprises ont le choix entre plusieurs stratégies qui dépendent de leur position sur le marché.

### **1) la stratégie du suiveur**

L'entreprise cherche à consolider sa position sur un segment, tout en poursuivant ses efforts de recherche et son souci de rentabilité.

### **2) la stratégie du spécialiste**

L'entreprise se positionne sur un seul segment (ou créneau) de marché avec un produit spécialisé.

Pour être rentable, un créneau doit avoir 5 caractéristiques :

- Une taille suffisante en terme de pouvoir d'achat,
- Une croissance significative,
- Être ignoré ou délaissé par la concurrence,
- Correspondre aux compétences distinctives de l'entreprise
- Être défendable en cas d'attaque.

### **3) La stratégie du leader**

L'objectif d'une entreprise leader est de rester toujours à la même place sur le marché. Deux solutions sont à envisager :

- L'accroissement de sa part de marché en augmentant la demande primaire (chercher de nouveaux utilisateurs qui ne connaissent pas le produit ou qui lui étaient réticents, développer de nouvelles utilisations, convaincre le client de consommer plus), en cherchant de nouvelles niches,...
- La protection de son marché face à la concurrence. Face aux attaques d'un concurrent, un leader peut innover (créer un nouveau produit pour le marché ou un nouvel avantage pour son produit), consolider (augmenter ses parts de marché), se confronter (attaquer en jouant sur le marketing-mix).



#### **4) la stratégie du challenger**

L'entreprise a une stratégie agressive dans le but de rivaliser avec le leader. Elle peut attaquer par une attaque frontale du concurrent leader ou par une attaque petit à petit sur les points négatifs du leader.

Elle peut avoir différentes stratégies d'attaques :

- Stratégie de baisse de prix : Son succès suppose 3 conditions :
  - o convaincre que le produit est d'aussi bonne qualité que celui du leader
  - o avoir un consommateur sensible à l'écart de prix
  - o le leader ne doit pas décider de s'aligner sur son prix.
- Stratégie du milieu de gamme. : l'entreprise propose un produit identique et de milieu de gamme.
- Stratégie de recherche de prestige : l'entreprise propose un produit de qualité supérieure et plus cher.
- Stratégie de prolifération des produits : l'entreprise développe de multiples produits ou des versions différentes (seulement si le leader est concentré sur un seul segment et qu'on a les moyens de ce développement).
- Stratégie d'innovation : l'entreprise développe de nouveaux produits pour prendre de l'avance.
- Stratégie d'amélioration du service : l'entreprise perfectionne le service après-vente,...
- Stratégie d'innovation dans le mode de distribution : l'entreprise cherche de nouveaux lieux et méthodes de distribution.
- Stratégie de réduction des coûts.
- Stratégie d'investissement publicitaire.

#### ***b) les stratégies relatives à la cible***

##### **1) la culture intensive**

La culture intensive consiste à développer les ventes en direction des clients actuels en les faisant acheter davantage. Cette stratégie vise les clients existant de l'entreprise.

##### **2) la lutte concurrentielle**

Le but de la lutte concurrentielle est d'attirer les clients des concurrents et de les fidéliser.

##### **3) la culture extensive**

La culture extensive cherche à développer la demande des non consommateurs ou des non utilisateurs. Cette stratégie a pour but d'attirer des nouveaux clients sur le marché.

### ***c) Les stratégies relatives à la segmentation***

#### **1) la stratégie indifférenciée**

Elle consiste à appliquer la même stratégie à tous les segments.

#### **2) la stratégie différenciée**

Elle consiste à appliquer à chaque segment une stratégie propre.

#### **3) la stratégie concentrée**

Elle consiste à se concentrer sur un seul segment de marché.

### ***d) Les stratégies relatives à la croissance de l'entreprise***

#### **1) la stratégie de pénétration**

Elle consiste à augmenter les ventes avec les produits actuellement fabriqués sur des marchés déjà exploités. Le développement se place au niveau de la fidélisation des clients actuels (voir aussi stratégie de développement du produit (e) et stratégie d'extension de marché (f)).

#### **2) la stratégie de retrait**

Cela consiste pour l'entreprise à se retirer du marché. Certaines lignes de produits sont amenées à disparaître pour des raisons variées. Il va falloir ici faire disparaître les coûts et tenter de réorienter les demandes des clients vers d'autres segments de la gamme.

#### **3) la stratégie de maintien**

Le but de cette stratégie est de se maintenir sur son marché. On utilise cette stratégie lorsque l'entreprise est, par exemple, sur un marché qui n'est pas en expansion mais où l'on trouve encore une rentabilité convenable. Le but est de maintenir sans investissement car l'avenir ne permet pas d'envisager de volume accru ou de relèvement des prix. Il s'agit souvent de produits stabilisés. Le mouvement du marché se place dans d'autres segments mais on veut conserver celui-là en raison du volume de sa contribution aux frais.

#### **4) la stratégie de défense**

Cette stratégie consiste à contrer les attaques de concurrents. Le segment de marché représente un intérêt certain pour l'entreprise. Il faut le défendre dans un contexte où il peut être attaqué de différentes façons.

- Il se peut, par exemple, que ce segment diminue car d'autres systèmes techniques sont apparus et remplissent la même fonction (un marché chasse l'autre). Souvent, on agit de la sorte afin d'attendre que soit mise au point de nouvelles gammes.
  
- Il se peut aussi que le marché soit stable mais convoité par un concurrent qui cherche à le pénétrer, le plus souvent en pratiquant le prix le plus bas :
  - La première stratégie de défense sera de se battre sur le plan commercial. L'entreprise cherchera à fidéliser ses clients par un service accru, des tarifs sacrifiés, de meilleures conditions (commandes minimums, délais de paiement,...), voir lancer des produits moins élaborés à prix encore plus bas que le concurrent.
  - Une autre solution sera d'utiliser la publicité et non le prix. Elle renforcera le prestige de la marque pour décrédibiliser l'offre du concurrent.
  - Une troisième solution, sera de répondre au challenger, dans le cas où il appuierait son offensive par un budget publicitaire significatif, en faisant nous aussi une campagne publicitaire. On se doit de riposter.

#### **5) la stratégie de développement**

Cette stratégie va encourager l'entreprise à proposer de nouveaux produits.

#### **6) la stratégie d'extension de marché**

Le but est de conquérir de nouveaux clients ou de nouveaux marchés avec les produits existants.

#### **7) stratégie de diversification**

L'objectif va être de proposer de nouveaux produits sur des marchés non encore exploités. On pense que le marché est là, mais pour l'instant il n'existe pas.

#### **8) la stratégie de conquête**

Le but de cette stratégie est de conquérir un marché ou une tranche de marché où l'on n'est pas encore.

L'entreprise décide d'entrer dans un marché où elle n'existe pas en prenant une part de marché conséquente. En général cette décision se fonde sur 3 constatations :

- Le marché est rentable
- Le marché est porteur (en expansion)
- l'entreprise a un produit ou un service correspondant à ce créneau.

### ***e) les extensions de gamme***

Les extensions de gammes consistent en un élargissement ou un approfondissement d'une gamme de produits en complétant l'offre existante. Elle permet, dans la plupart des cas, d'augmenter le nombre de produit de la marque pour la catégorie considérée. L'extension de gamme a lieu lorsque le produit nouveau complète une gamme existante en lui ajoutant un produit complémentaire, sous deux formes : produit aux fonctions identiques, mais présentant des caractéristiques ou un mode d'utilisation différent (fonction identique, nature différente) ou bien un produit de nature identique mais dont la cible ou les bénéfiques sont différents (fonction différente, nature identique). Sur la simple base que le même nom de marque est utilisé, alors qu'on sait qu'il peut être un élément décisif de l'acte d'achat, l'extension de gamme semble être une démarche sans risque, elle peut altérer les bénéfiques associés au produit original de la marque. Le risque est d'étendre la marque à un produit qui ne répond pas aux mêmes attentes que le produit initial.

### ***f) Les extensions de marques***

Cette stratégie consiste à utiliser le nom d'une marque connu pour lancer un nouveau bien dans une autre catégorie de produits. Le but est que le consommateur transfère les informations qu'il possède sur la marque au nouveau produit. L'objectif est de pouvoir bénéficier immédiatement, et donc à moindre coût, de la notoriété de la marque et de la qualité perçue à son évocation. Élément stratégique de la croissance de l'entreprise exploitant ses actifs, l'extension de marque devra cependant être faite avec un minimum de cohérence pour ne pas altérer le capital d'origine de la marque.

### **III- Les stratégies à adopter pour Danone et Taillefine**

Le groupe Danone a des stratégies différentes selon ces trois principaux secteurs, qui varient en fonction de sa position sur le marché.

#### ***a) Produits laitiers frais***

Le groupe Danone, leader dans le secteur des produits laitiers, ne cessent d'accroître son chiffre d'affaire grâce aux stratégies qu'il adopte. Dans ce pôle d'activité, Danone adopte plutôt une stratégie de lutte concurrentielle. En effet, le marché étant stable, il convient d'attirer les clients de ses concurrents.

De plus dans ce secteur, Danone a plutôt opté pour une stratégie indifférenciée.

Danone cherche donc à se maintenir sur ce secteur, qui concerne surtout des produits stabilisés.

#### ***b) Biscuits et boissons***

Numéro deux dans le secteur des biscuits et produits céréaliers Danone possède aussi une position majeure dans le pôle des boissons, notamment grâce à son rang de leader de l'eau en bouteille.

Danone a ainsi axé sa stratégie sur une culture extensive : le groupe a développé de nombreux produits sur les marchés émergents. Le développement des boissons en Asie en est un exemple marquant.

En appliquant une stratégie différenciée aux diverses zones géographiques, Danone a pu profiter de l'essor du marché des boissons et des biscuits. En effet, le groupe Danone a su à la fois conquérir de nouveaux marchés, tout en se diversifiant sur les marchés où il était présent

#### ***c) La stratégie de développement pour Taillefine***

L'image de minceur et d'équilibre alimentaire attribuée aux produits laitiers à 0 % de Taillefine a permis à Danone d'étendre sa marque aux biscuits allégés avec la marque caution de LU, ce qui a permis un gain de temps indispensable pour réaliser un effet de surprise sur le marché très concurrentiel des biscuits.

Danone a également lancé une eau minérale Taillefine sur une promesse identique aux produits laitiers : la minceur, segment de marché jusque là sous l'emprise de Contrex (Nestlé). Taillefine est incontestablement une réussite pour Danone. Nous conseillons tout de même trois principales stratégies au groupe Danone pour accroître encore plus la part de marché de sa marque Taillefine.

Tout d'abord, la concurrence étant de plus en plus forte dans tout ce qui se rapporte aux produits minceur, Taillefine a intérêt à développer une stratégie importante de défense.

En effet, malgré la position dominante sur ce secteur de Taillefine, Danone doit relancer ses produits notamment grâce à la publicité afin de faire face à la concurrence. Le groupe Danone s'est d'ailleurs trouvé confronté à une forte concurrence dans le secteur des produits laitiers: Sveltesse 0% est en effet une marque développée par Nestlé très sérieuse. L'emballage fait d'ailleurs penser à celui des yaourts anciennement appelés Bio.

De plus, Taillefine peut développer des produits bon marché afin de fidéliser davantage le consommateur. Taillefine a en effet les moyens d'appliquer cette stratégie et celle-ci pourrait en plus nuire aux concurrents et ainsi cette marque de Danone aurait moins de problèmes à garder le monopole.

Une expansion de gamme supplémentaire serait peut être un peu osé au vu du nombre de produits déjà présent sous la marque Taillefine. Le danger est avant tout de trop s'éloigner de l'image que possède Taillefine auprès des consommateurs et donc de faire baisser le chiffre d'affaires.

## **CONCLUSION**

Dans cette étude concernant le groupe Danone et notamment la marque Taillefine nous avons pu observé que la puissance internationale du groupe venait entre autre de la stratégie que Danone adopte depuis déjà plusieurs années. Ces stratégies ont notamment permis au groupe Danone et donc à la plupart des marques qui en font partie d'acquérir une renommée qui est un facteur non négligeable de la réussite du groupe et notamment de Taillefine.

Les stratégies que nous proposons d'adapter au groupe Danone sont avant tout une continuité sur tous les marchés en cherchant à conserver, et à accroître les parts de marché déjà acquises dans tous les domaines.

Quant à une éventuelle extension de marques par le groupe Danone, sa notoriété et sa puissance peuvent lui permettre de créer encore et toujours de nouveaux produits, mais le risque est que Danone « sorte » de son savoir faire et ainsi propose des produits de qualité inférieur à ceux dont les consommateurs sont habitués, ce qui pourrait nuire à son image de marque.