

Plan

Introduction :

- o Objectif de l'étude :

Partie I : Le Diagnostic Economique

- 1- description du groupe :
 - o Historique
 - o Présentation
- 2- Analyse de l'activité
- 3- Analyse des moyens
- 4- Fait marquant de la période

Partie II : Analyse financière

- 1- Analyse par le bilan
 - o Structure du bilan
 - o Analyse de valeur fondamentale
- 2- Analyse par l'état de résultat
 - o L'évolution du SIG
- 3- Analyse par les ratios
 - o Indicateur de la croissance
 - o Indicateur de la rentabilité
 - o Indicateur de l'équilibre /solvabilité
- 4- Analyse par les flux
 - o Tableau du financement
 - o Tableau de flux de trésorerie
- 5- Analyse boursière
 - o Les indicateurs boursiers
 - o Les cours boursiers

Partie III : Le Diagnostic Financier :

- 1-Analyse de la croissance
- 2-Analyse da la rentabilité
- 3-Analyse de l'équilibre

Conclusion :

- o Analyse SWOT
- o Recommandation

Rapport

Analyse financière du groupe Danone

Introduction :

o Objectif de l'étude :

Afin d'étudier en détail la situation financière d'une grande entreprise française, j'ai choisi le *groupe Danone*.

Le *groupe Danone* fait partie des fleurons français auquel nous sommes tous attachés de par son importante présence sur le territoire français mais aussi dans le monde entier , puisque le *groupe Danone* est présent sur tous les continents du monde (Amérique du nord, Amérique latine, Europe occidentale, Afrique et Moyen-Orient, Europe de l'Est et Asie-Pacifique). Spécialisé dans les produits laitiers, l'eau minérale, la nutrition infantile et la nutrition médicale.

Le *groupe Danone* représente l'un des plus grands leaders mondiaux de l'agroalimentaire, notamment en consacrant beaucoup d'efforts à la recherche et au développement et en se basant sur son principal facteur clé de succès : de solides positions locales de vente.

Nous présenterons dans une première partie l'entreprise à travers son histoire, ses activités, son organisation, ses moyens humains et matériels, ses investissements... En effet, pour évaluer la situation du *groupe Danone*, il est important d'avoir une vue d'ensemble de celui-ci.

Dans une seconde partie, on va passer à l'analyse financière à travers son bilan, son état de résultat, ses principaux ratios, l'analyse des flux, puis on va mettre l'accent sur l'analyse boursière, Enfin, nous effectuerons le diagnostic financier de la société à partir l'étude de la croissance, de la rentabilité et de l'équilibre de cette dernière.



Partie I :
Le Diagnostic Economique



1- Description du groupe :

✚ Historique :

Avant d'être un spécialiste de l'alimentation, le groupe Danone est né verrier. Ainsi en 1966, le groupe industriel Boussois-Souchon-Neuvesel (BSN) est créé par la réunion des glaces de Boussois qui fabrique des verres plats et de la grande verrerie Souchon-Neuvesel qui fabrique des bouteilles.

Presentant le déclin du verre au début des années 1970, son président-directeur général Antoine Riboud fait le choix d'orienter ses activités vers le contenu des verres creux. Les acquisitions de Kronenbourg, d'Evian et surtout de Gervais Danone en 1973 scellent la spécialisation de BSN dans l'industrie alimentaire.

Cette dernière entreprise, Gervais Danone est née de la fusion en 1967 de Gervais et de Danone. En effet, c'est en 1919 à Barcelone, que le marchand Issac Carasso, crée sa société de yoghourts à base de ferment lactique, qu'il nomma Danone. Son yoghourt est initialement vendu en pharmacie. Le nom Danone fait son apparition en France le 6 février 1929 sous le nom de la Société parisienne du yoghourt Danone par Daniel Carasso.

En 1979, BSN-Gervais Danone se désengage de son activité verre plat. Les glaces de Boussois quittent BSN-Gervais Danone. Le groupe entreprend ensuite dans les années 1980 une série d'acquisitions sur le marché alimentaire européen (les marques : Amora, Maille, La pie qui chante, Carambar..., le groupe Général Biscuit, les filiales européennes de Nabisco : Belin, Jacob's, Saiwa). BSN internationalise vraiment son activité au début des années 1990 avant de devenir Danone en 1994.

En 1996, Frank Riboud prend la succession de son père et va très vite décider de se concentrer sur 3 métiers alliant fort potentiel de croissance et positionnement santé : les produits laitiers, les biscuits et les boissons. Une stratégie qui va se traduire par une cinquantaine d'acquisitions à travers le monde.

C'est en 2007 que Danone décide de se recentrer sur ses produits santé avec la cession de son pôle biscuit au producteur américain Kraft Foods, et a ajouté à son portefeuille, la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale (par l'acquisition de Numico) d'autre part. L'acquisition de Numico a ainsi apporté une nouvelle dimension au modèle de développement du Groupe, en termes de positionnement santé, d'innovation et d'expansion géographique. La stratégie du Groupe affiche désormais des priorités claires, en ligne avec sa mission "d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre".

✚ Présentation :

Groupe DANONE, leader mondial de l'alimentation santé.

Le Groupe DANONE est l'une des entreprises les plus dynamiques du secteur alimentaire. Sa mission est d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Les produits du Groupe DANONE sont présents sur les 5 continents dans plus de 120 pays. En 2008, le Groupe DANONE qui compte 150 sites de productions et environ 80143 collaborateurs, a enregistré un chiffre d'affaire de 15,0 milliards d'euros et un résultat opérationnel de 2,5 milliards d'euros en 2009

Le Groupe DANONE bénéficie de positions le leader de l'alimentation santé autour de quatre métiers : les produits laitiers frais (n°1 mondial) et les eaux (n° 2 sur le marché de l'eau conditionnée), l'alimentation infantile (n°2 mondial) et la nutrition médicale. Coté sur Euronext Paris, le Groupe DANONE est également classé dans les principaux indices de responsabilité sociale : Dow Jones Sustainability Index Stoxx et World, ASPI Eurozone et Ethibel Sustainability index.

2- Analyse de l'activité :

✚ Le secteur :

✓ La Concurrence :

- Les concurrents du Groupe, dans ses métiers respectifs, sont de grands groupes internationaux de l'agroalimentaire et des boissons comme **Nestlé, PepsiCo, Coca-Cola**, ou de grands groupes dans la nutrition médicale et la nutrition infantile comme **Abbott, Mead Johnson ou Fresenius**, ou des sociétés plus petites qui sont spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés, ou des chaînes de distribution offrant des produits génériques ou leurs marques propres.
La présence de nombreux acteurs, tant locaux qu'internationaux, fait du secteur des boissons et des aliments conditionnés un marché fortement concurrentiel. Le Groupe estime que le succès de sa stratégie de croissance rentable repose avant tout sur la qualité, les bénéfices pour la santé, l'accessibilité et le caractère innovant de ses produits, ainsi que sur l'image forte véhiculée par ses marques dans les domaines aussi importants que la santé, la nutrition et la sécurité alimentaire.
- En Europe occidentale, le caractère relativement mature des marchés rend plus difficile tout gain significatif de parts de marché. Le Groupe y conduit une stratégie visant à se démarquer de ses concurrents par des produits innovants à forte valeur ajoutée, répondant à une préoccupation croissante des consommateurs pour une alimentation à caractère santé/bien-être. Cette démarche s'accompagne d'un soutien publicitaire important s'appuyant sur un portefeuille de marques toujours plus concentré.
- En Amérique du Nord, les marchés des produits alimentaires et des boissons sont relativement matures et la concurrence y est forte. Face à des concurrents constitués pour l'essentiel de grands groupes, Danone axe sa stratégie sur son expérience dans le domaine de la gestion des produits santé à valeur ajoutée et sur sa capacité à exploiter localement la diversité de son portefeuille mondial de produits.
- Dans le Reste du Monde, essentiellement les pays émergents, le Groupe fait face à une concurrence importante dans ses métiers. Cette concurrence se caractérise par la présence de nombreux acteurs locaux commercialisant

le plus souvent des produits d'entrée de gamme à bas prix, mais elle provient aussi d'acteurs internationaux qui désirent pénétrer ou accroître leur présence sur ces marchés à fort potentiel. Dans ces zones, la stratégie du Groupe repose sur la commercialisation de produits de qualité, porteurs d'un bénéfice santé/sécurité fort et accessibles au plus grand nombre.

✓ Les Clients :

- Bien que les destinataires finaux des produits du Groupe soient les consommateurs, le Groupe réalise une part importante de ses ventes avec de grands groupes de distribution. Le secteur de la distribution est engagé depuis plusieurs années dans une phase importante de concentration. Ainsi, sur de nombreux marchés, les trois premiers clients du Groupe représentent une part significative des ventes. En 2009, les dix premiers clients mondiaux du Groupe (dont 5 d'entre eux sont d'origine française) ont représenté environ 24 % de son chiffre d'affaires consolidé ; les cinq premiers clients ont représenté environ 16 % de son chiffre d'affaires consolidé et Carrefour, premier client du Groupe, représente environ 7 % du chiffre d'affaires consolidé.
- Le Groupe a établi des partenariats globaux avec ses principaux distributeurs. Ces partenariats portent notamment sur la collaboration logistique ou encore la gestion de la sécurité alimentaire. Les aspects relatifs à la politique tarifaire, qui reste du ressort de chaque filiale, sont exclus de ces contrats.
- Le Groupe a pris différentes initiatives de collaboration avec les grands distributeurs afin d'accélérer le développement de ses catégories de produits et d'optimiser les flux de marchandises et les niveaux de stocks de ses clients. Il s'agit notamment de la démarche "ECR" ("*Efficient Consumer Response*"). Outre la gestion des stocks, le réapprovisionnement automatique et la livraison "en flux tendus", l'ECR a pour objet de collaborer avec la distribution sur la gestion de la demande, pour apporter une réponse optimale aux attentes du consommateur dans les points de vente. Le Groupe s'associe également avec ses clients pour développer des événements marketing tels que les promotions communes dans le cadre d'opérations commerciales spécifiques.
- Sur le marché de la Nutrition Médicale, le Groupe travaille étroitement avec les autorités réglementaires locales et régionales, des médecins, des scientifiques, des hôpitaux, des cliniques et des pharmacies. Sur le marché de la Nutrition Infantile, les clients sont également la grande distribution, les pharmacies, les hôpitaux et les cliniques.

✓ Les Fournisseurs :

- En 2007, dix fournisseurs ont bénéficié d'un accord de coopération exclusive avec Danone. Ces nouvelles relations avec les fournisseurs permettent de construire une stratégie en amont et sur le long terme et ainsi de se concentrer sur l'innovation, élément clé de la compétitivité globale de l'entreprise.

- En effet, le groupe Danone a entrepris, il y a 18 mois, une mutation de sa fonction achats et a mis en place une stratégie de partenariat structurée. Des plateformes d'innovation ont été créées, composées d'équipes pluridisciplinaires associant les fonctions marketing, R&D et achats du groupe, et des équipes dédiées chez les fournisseurs. Pour Danone, ce travail collaboratif est un facteur de différenciation majeur.
- En ce qui concerne sa politique d'Approvisionnement : Le Groupe mène depuis plusieurs années une démarche d'optimisation de ses processus achats et de sa chaîne d'approvisionnement, dans l'objectif d'améliorer son efficacité en amont ainsi que la collaboration avec ses fournisseurs.
- A cette effet, le Groupe offre à ses fournisseurs et aux industriels une gamme de solutions technologiques, une plateforme transactionnelle d'échange de messages EDI pour l'automatisation et la dématérialisation des documents, allant de la commande jusqu'à la facture (*eSupply Chain*).
- Concernant les processus achats, le Groupe a décidé la mise en place d'une solution *Supplier Relationship Management*. Ce projet qui couvre les processus d'analyse des dépenses, de sélection des fournisseurs, de gestion des contrats et d'analyse de la performance des fournisseurs a pour objectif de structurer et renforcer les processus achats internes et la relation avec les fournisseurs. Cette solution est déployée progressivement sur les différentes catégories achats depuis 2009.

✚ Les produits : Le marketing –mix :

✓ **Produit :**

Les activités de Danone se répartissent en quatre pôles après la cession de la branche

Biscuit:

• **Les Produits Laitiers Frais :**

- L'activité de ce Pôle repose sur les yaourts et produits assimilés. Avec un chiffre d'affaires d'environ 8,6 milliards d'euros en 2009, représentant environ 5,1 millions de tonnes vendues, le Groupe est le premier producteur mondial de Produits Laitiers Frais avec une part de marché mondiale d'environ 27 % contre 28 % en 2008.
 - La performance du Pôle provient essentiellement de certains pays matures (États-Unis) et de pays émergents ou d'implantations plus récentes (Brésil, Chine et Japon). Son chiffre d'affaires est réalisé à hauteur de 61 % en Europe (dont 46 % en Europe occidentale) et de 36 % dans le Reste du Monde, l'Asie représentant moins de 5 %.
- 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 :

- Le pôle Eaux regroupe les activités dans les Eaux minérales naturelles ou aromatisées et dans les boissons aux fruits ou au thé, avec un positionnement axé sur des bénéfices santé.

Le chiffre d'affaires du pôle Eaux, de 2,6 milliards d'euros en 2009, a été réalisé à hauteur de 49 % en Europe, 27 % en Asie et 24 % dans le Reste du Monde. À périmètre et à taux de change constants, le poids des ventes en 2009 dans les pays émergents a progressé avec une part de 51 % contre 49 % dans les pays industrialisés (notamment d'Europe de l'Ouest, le Canada, les États-Unis et le Japon).

- Le Groupe est le second producteur mondial d'Eau Conditionnée, avec deux des cinq premières marques mondiales d'eau embouteillée (*Evian* et *Volvic*) et la première marque mondiale d'Eau Conditionnée (*Aqua en Indonésie*). Avec environ 18 milliards de litres d'Eau Conditionnée commercialisés en 2009, le Groupe détient une part de marché mondiale de l'ordre de 8,5 %. Le Groupe occupe la seconde place en Europe et est un acteur majeur en Asie-Pacifique ainsi qu'en Amérique latine.

- Les principales marques d'eaux conditionnées sont : *Evian, Volvic, Aqua, Bonafont et Font Vella*.

• La Nutrition Infantile :

- L'activité de ce Pôle repose principalement sur l'alimentation des nourrissons et des bébés (laits en poudre et laits de croissance) et propose également une offre plus variée pour l'alimentation diversifiée des enfants âgés de 6 à 36 mois. En outre, des préparations spécifiques testées cliniquement ont également été développées pour les bébés souffrant d'une intolérance à la protéine de lait. Avec un chiffre d'affaires de 2,9 milliards d'euros en 2009, le Groupe est le second producteur mondial du marché de la Nutrition Infantile.

- En 2009, le pôle Nutrition Infantile a connu une année de croissance modérée par rapport aux résultats exceptionnels en 2008, résistant à un contexte économique difficile. Cette croissance a été tirée par la progression des ventes de laits en poudre et de laits de croissance et par le poids des pays où la croissance est plus rapide

- Le chiffre d'affaires du pôle Nutrition Infantile est réalisé à hauteur de 59 % en Europe, de 31 % en Asie et de 10 % dans le Reste du Monde. L'Indonésie, le Royaume-Uni et la Pologne sont les contributeurs les plus importants à la croissance du chiffre d'affaires en 2009. La part de marché du Pôle a progressé dans tous ces pays, mais également en Argentine et dans la plupart des principaux pays de l'Europe de l'Ouest.

• La Nutrition Médicale :

- Ce dernier pôle a été créé suite à l'acquisition de Numico, il développe des produits nutritionnels adaptés à des besoins spécifiques, notamment ceux des patients hospitalisés, pour prévenir la dénutrition et améliorer le quotidien de ses consommateurs. Le bénéfice fonctionnel revêt donc une importance primordiale sur ce marché. Avec un chiffre d'affaires de 0,9

milliard d'euros en 2009, le Groupe est un acteur majeur sur le marché de la Nutrition Médicale et occupe une position de leader européen, grâce notamment aux marques *Nutricia*, *SHS* et *Milupa*.

- En 2009, le pôle Nutrition Médicale a poursuivi sa croissance à un rythme dynamique et a réalisé des gains de parts de marché dans la plupart des pays où il est présent. Du fait de son activité, le Pôle est faiblement exposé aux changements macroéconomiques.

Le chiffre d'affaires du pôle Nutrition Médicale est principalement réalisé à hauteur de 80 % en Europe, 6 % en Asie et 14 % dans le Reste du Monde.

→ *Caractère saisonnier des ventes :*

- Certaines activités du Groupe connaissent des cycles saisonniers de consommation qui peuvent affecter les résultats trimestriels et annuels du Groupe, notamment une augmentation de la consommation d'eau aux deuxième et troisième trimestres. En conséquence, le Groupe enregistre habituellement son chiffre d'affaires trimestriel le plus bas au cours du premier trimestre de chaque exercice. Par ailleurs, les années où les étés sont pluvieux, comme cela a été le cas en Europe en 2007 et en 2008, les ventes d'eau conditionnée et le chiffre d'affaires global annuel peuvent être affectés de manière défavorable ; au contraire, des températures plus élevées peuvent stimuler la demande et avoir un impact favorable sur le chiffre d'affaires.

✓ **Prix :**

- L'adoption d'une stratégie de repositionnement des gammes de produits et d'ajustement des prix de vente, qui réalisée dans les principaux pays, a permis de maintenir la compétitivité du Pôle et de favoriser son adaptation rapide et efficace aux conditions du marché.

D'autres facteurs affectent les activités et le résultat opérationnel du Groupe et donc le prix, notamment le prix des matières premières, les fluctuations des cours de change, la concurrence, la situation économique et le pouvoir d'achat des consommateurs des pays dans lesquels le Groupe opère, l'évolution des taux d'intérêt ou encore certaines actions gouvernementales.

✓ **Distribution :**

- Les modèles de distribution du Groupe s'articulent autour de deux grands schémas : les flux à destination de la grande distribution d'une part, et les flux à destination des points de vente du commerce traditionnel, d'autre part. Ainsi, dans les pays émergents, et principalement en Asie, en Amérique latine et en Europe de l'Est, une part significative des ventes de Danone demeure réalisée dans le commerce traditionnel, grâce à des réseaux de commerce traditionnel de petite taille le plus souvent contrôlés par le Groupe. Une force de distribution constitue un atout compétitif dans les pays où le commerce traditionnel et les supermarchés non organisés représentent encore une part significative des ventes de produits

alimentaires. Ainsi, en Amérique latine, une part importante des ventes de produits laitiers frais et d'eaux est réalisée au travers de ces réseaux de distribution de proximité.

- Le Groupe a bâti au cours des dernières années des positions de leader sur le marché des eaux en bonbonne en Amérique latine et en Asie. La distribution sur ce marché s'effectue soit directement auprès des consommateurs (*HOD* ou "*Home and Office Delivery*"), soit par l'intermédiaire de magasins de détail franchisés.
- Le Groupe mène une politique permanente de rationalisation de ses flux logistiques pour accroître la qualité de service tout en réduisant ses coûts. Cette politique s'articule autour d'une réflexion permanente sur les schémas organisationnels, notamment au travers d'une externalisation de sa distribution en collaboration avec des intervenants spécialisés.
- Sur les marchés de la Nutrition Infantile et de la Nutrition Médicale, les produits sont principalement commercialisés dans les hôpitaux, les cliniques et les pharmacies, ainsi que dans la grande distribution pour le pôle Nutrition Infantile. Les visiteurs médicaux rencontrent les médecins généralistes et spécialisés (pédiatres, nutritionnistes, etc.), ainsi que les pharmaciens.

✓ *Marketing :*

- Les politiques publicitaires et promotionnelles constituent un élément clé dans la réussite de la stratégie du Groupe axée sur l'innovation, la force des marques et le leadership. Afin d'accroître son efficacité, le Groupe conduit depuis plusieurs années une politique d'optimisation des moyens engagés grâce à une focalisation de ses actions sur un nombre limité de marques.
- Dans les faits, cette politique s'est traduite par une utilisation toujours plus large des marques leaders, telles *Danone* ou *Taillefine/Vitalinea* aujourd'hui utilisées à la fois dans les Produits Laitiers Frais et les Eaux. Par ailleurs, le pôle Produits Laitiers Frais a développé quatre marques fortes, que sont les gammes *Actimel*, *Activia*, *Danonino* et *Vitalinea*, qui sont progressivement commercialisés dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent. Le pôle Nutrition Infantile a également développé des concepts de marques fortes, à l'instar du pôle Produits Laitiers Frais, autour de deux plateformes *Immunity* et *Superior Nutrition*. Les entités opérationnelles de Danone, dans chaque activité et sur chaque marché géographique, mettent au point leurs propres stratégies publicitaires, promotionnelles et commerciales, en adéquation avec les habitudes de consommation locale. Elles s'appuient sur des bases communes, solides et optimisées transversalement par des organisations centrales dédiées. Afin de garantir la cohérence des politiques menées, un partage des savoir-faire et une optimisation des coûts, le Groupe dispose d'une direction des stratégies commerciales et de directions transversales de marketing.
- Enfin, le marketing relationnel, visant à créer une relation directe avec les consommateurs, s'articule, en France, autour d'une base de données d'environ 4 millions de foyers, animée par un programme relationnel personnalisé et segmenté par profil de consommateur. Le programme de

marketing relationnel “Danone et vous” (externalisé par le Groupe depuis fin 2008) comprend notamment un guide annuel dédié à la nutrition et à la santé, un magazine “Danone et vous” centré sur les familles avec enfants ainsi qu’un site Internet dédié.

3- Analyse des moyens :

✚ Les Moyens Humains :

✓ La Dimension Managériale : membre du Conseil d’Administration

Nom	Age	Fonction
Franck Riboud	53 ans	Président directeur général de Groupe Danone
Jacques Vincent	63 ans	Vice-président du Conseil d’administration et directeur général délégué de Groupe Danone
Emmanuel Faber	45 ans	Directeur général délégué de Groupe Danone
Bernard Hours	52 ans	Directeur général délégué de Groupe Danone
Bruno Bonnell	50 ans	Président de Robopolis SAS
Michel David-Weill	76 ans	président du Conseil de surveillance d’Eurazeo
Richard Goblet d’Alviella	60 ans	Administrateur délégué de Sofina SA
Christian Laubie	70 ans	Membre du Haut Conseil du commissariat aux comptes
Jean Laurent	64 ans	Président du pôle de compétitivité Finance Innovation
Hakan Mogren	64 ans	Deputy Chairman d’Astra Zeneca
Jacques Nahmias	61 ans	Président directeur général de Pétrofrance Chimie
Benoît Potier	51 ans	Président directeur général d’Air Liquide
Naomasa Tsuritani	65 ans	Senior Managing Director de Yakult Honsha, Co. Ltd.

o Formation et Développement :

En lien avec la mission du Groupe, la formation chez Danone contribue à la fois à la croissance du business, en construisant les compétences distinctives nécessaires à court et moyen terme, et à la croissance des collaborateurs, en favorisant la professionnalisation et le développement individuel. Dans ce cadre, les formations Groupe ont 3 objectifs majeurs : développer les compétences professionnelles et managériales, partager et transférer les bonnes pratiques, et contribuer à diffuser la culture du Groupe.

✓ La Dimension Sociale :

La mission de Danone est “d’apporter la santé par l’alimentation au plus grand nombre”. Depuis 2008, quatre plateformes incarnent les enjeux de cette mission, dont le développement s’est poursuivi au cours de l’année 2009. Elles concernent le positionnement santé et nutrition, le

développement des hommes et de leurs compétences, la nature, la responsabilité sociale et environnementale.

o Sécurité et conditions de travail :

La sécurité est une valeur fondamentale au sein de Danone et fait partie du double projet économique et social. Danone est engagé depuis plusieurs années dans un programme mondial WISE visant à développer une véritable culture sécurité sur l'ensemble de ses sites, en réduisant le nombre d'accidents du travail.

Cette démarche, qui avait déjà permis au Groupe de réduire son taux de fréquence d'accidents avec arrêt de 50 % en 4 ans, a été déployée dans les pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale avec des audits effectués sur site.

L'objectif de Danone est de continuer à progresser pour se situer parmi les meilleures entreprises et ancrer définitivement cette culture sécurité.

Parallèlement au renforcement de sa politique sécurité, Danone s'est engagé dans une démarche ambitieuse pour prévenir le stress au travail et améliorer les conditions de travail

o Protection sociale

Le Groupe développe une politique de protection sociale cohérente avec la situation économique de l'environnement dans lequel opèrent ses filiales. La protection sociale prend en compte les besoins fondamentaux de couverture sociale des salariés et de leur famille. Elle recouvre les domaines suivants : retraites, accidents du travail, couverture médicale et assurances liées aux déplacements.

o Politique de rémunération et de formation des salariés :

La Société compte 661 salariés au 31 décembre 2008 (692 salariés au 31 décembre 2007), dont environ 75 % sont des cadres. Les rémunérations brutes de ces salariés et les charges sociales afférentes se sont élevées à 168 millions d'euros en 2008 (186 millions d'euros en 2007).

La grande majorité des salariés de la Société travaille sous contrat à durée indéterminée.

Un grand nombre de formations, internes ou externes, sont disponibles à la demande des salariés. En 2008, 14 395 heures de formation ont été dispensées à 64 % des collaborateurs.

L'implication de la Société dans la société civile est très fortement ancrée dans sa culture. À titre d'exemple, l'insertion des jeunes est favorisée par les contrats de professionnalisation et d'apprentissage, qui représentent environ 3 % des effectifs. Le réseau de compétences "Coup de Pouce" vient en aide à des associations, choisies par les salariés, qui sont actives dans le soutien scolaire, l'insertion professionnelle et sociale, ainsi que la création d'entreprises. Par ailleurs, le Groupe a mené en 2008 des actions de sensibilisation, de recrutement et de maintien de l'emploi de

travailleurs handicapés à la suite d'un accord sur le handicap signé en 2006 avec ses partenaires sociaux.

Suite à un accord d'entreprise signé avec les organisations syndicales, la Société a mis en place, en 2004, un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies pour certains cadres.

À la suite des accords sur l'aménagement et la réduction du temps de travail conclus en 1999 et la mise en place en 2004 de la journée de solidarité, le nombre de jours travaillés sur une année a été ramené à 210 pour les cadres non directeurs. Pour les employés, techniciens et agents de maîtrise, le nombre d'heures travaillées par an a été porté à 1 589.

Les Moyens Matériels:

L'impact de la Société sur l'environnement est faible du fait de son activité. Cependant, des actions de sensibilisation à la protection de l'environnement ont été poursuivies en 2008 et des programmes de réduction des émissions de carbone mis en œuvre. Ces mesures ont principalement porté sur la politique voyage de la Société avec une limitation des déplacements en avion, le recyclage des matières premières (aluminium, plastique, verre), la collecte du papier, des piles usagées ou des cartouches d'imprimantes, ainsi que sur l'utilisation de fournitures partiellement ou totalement recyclées.

o Historique des opérations relatives aux augmentations de capital :

Date de Constatation	Nombre d'actions créées ou annulées	Nature de l'opération	variation du capital		Montant successif du capital	Nomb cumul d'action
			Nominal (En euros)	Prime d'émission (En euros)		

2 mai 2007	560 984 actions	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un PEE	280 492	52 177 121,84	130 712 865	261 425 730 action
1 ^{er} juin 2007	261 425 730 actions	Division du nominal par deux	-	-	130 712 865	522 851 460 action
9 juillet 2007	(10 000 000) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	(2 500 000)	(580 397 463,00)	128 212 865	512 851 460 action
5 mai 2008	950 684 actions	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un PEE	237 671	41 164 617,20	128 450 536	513 802 144 action
23 avril 2009	(1 844 442) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	(461 111)	(93 341 739)	127 989 426	511 957 702 action
7 mai 2009	580 040 actions	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un PEE	145 010	19 083 316	128 134 436	512 537 742 action
25 mai 2009	11 216 756 actions	Augmentation de capital pour le paiement du dividende en actions	2 804 189	356 580 673	130 938 625	523 754 498 action
25 juin 2009	123 236 352 actions	Augmentation de capital	30 809 088	3 016 825 897	161 747 713	646 990 850 action

4- Faits marquants de la période :

✚ Acquisitions et cessions :

En 2009, le Groupe a procédé aux opérations de cession suivantes :

- En février 2009, le Groupe a finalisé la cession, d'une part, de sa filiale **Frucor** (un des leaders des boissons non alcoolisées en Nouvelle-Zélande et en Australie) et, d'autre part, de ses marques **V** et **Mizone** à l'international (à l'exception de la Chine et de l'Indonésie) ;
- En avril 2009, le Groupe a mis fin à son partenariat de jointventure en Inde avec **Wadia** Group en cédant la part de 50 % qu'il détenait dans cette société ;
- En septembre 2009, le Groupe a annoncé la signature d'un règlement à l'amiable avec son partenaire chinois pour la cession de sa participation de 51 % détenue dans **Wahaha** (Eaux – Chine). La mise en oeuvre de cet accord a ainsi mis fin à la relation de partenariat entre le Groupe et **Wahaha**.
- Par ailleurs, en décembre 2009, le Groupe a annoncé l'acquisition d'une participation complémentaire dans la société **Danone Clover** (Produits Laitiers Frais – Afrique du Sud), portant le pourcentage de détention du Groupe de 55 % à 100 %.

Enfin, en 2009, le Groupe a procédé à d'autres cessions et acquisitions de participations et a poursuivi sa stratégie de croissance organique.

✚ Capitaux propres et financement du Groupe :

En 2009, le Groupe a renforcé sa structure financière en réalisant les opérations suivantes :

- une augmentation du capital social assortie d'une prime d'émission pour un montant cumulé de 0,4 milliard d'euros suite à l'option offerte à chaque actionnaire de recevoir le paiement du dividende en numéraire ou actions nouvelles, votée par l'Assemblée Générale du 23 avril 2009.
- une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription réalisée le 25 juin 2009 : le capital social assorti d'une prime d'émission a été augmenté pour un montant cumulé de 3,1 milliards d'euros.
- le rachat partiel de certains des emprunts obligataires de la Société, à la suite de l'offre publique de rachat réalisée le 27 novembre 2009, pour un montant nominal total de 1,2 milliard d'euros. Cette opération a été précédée par le transfert à la Société par sa filiale Danone Finance de la totalité des emprunts obligataires de cette filiale, en application d'une convention de substitution pour un montant nominal total de 1,8 milliard d'euros.

Ces opérations ont permis au Groupe de réduire son niveau d'endettement brut et net, et revenir sur un niveau d'endettement cohérent avec sa génération de trésorerie, avec sa stratégie de croissance organique et externe, et avec l'environnement de financement actuel.

Création du “Fonds Danone pour l'Écosystème” :

En 2009, le Groupe a poursuivi sa démarche sociétale par la création d'un fonds de dotation, le “Fonds Danone pour l'Écosystème”. Conformément à la résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 23 avril 2009, la Société a versé au cours de l'exercice 2009 une dotation en capital gratuite et irrévocable de 100 millions d'euros au profit de ce fonds.

Ce fonds a vocation à renforcer et développer l'activité des partenaires du Groupe qui constituent son écosystème : producteurs agricoles, fournisseurs et sous-traitants, opérateurs de transport ou de logistique, distributeurs.



Partie II : Analyse financière



1-Analyse financière par le bilan :

✚ Bilan fonctionnel :

Actif	2007	2008	2009	Cp et Passif	2007	2008	2009
Emploi stable	22573	21343	21845	Ressource durable	22043	21501	21774
Actif d'exploitation	3962	4490	3930	Dette d'exploitation	5533	5364	5099
Trésorerie	1041	1032	1098				
Total	27576	26865	26873	Total	27576	26865	26873

✚ Structure du bilan :

	2007	2008	2009		2007	2008	2009
Emploi stable/Actif Total	81.85 %	79.44 %	81.29 %	Ressource durable/Total Actif	79.93 %	80.03 %	81.02 %
Actif d'exploitation/Actif	14.36 %	16.71 %	14.62 %	Dette d'exploitation	20.06 %	19.96 %	18.97 %

Total				/			
Trésorerie/Actif Total	3.77%	3.84 %	4.08%	Total Actif			

✚ Analyse de valeur fondamentale :

	2007	2008	2009
FR	-530	158	-71
BFR	-1571	-874	-1169
TN	1041	1032	1098

Au cours de l'année 2007 le groupe enregistre un déficit en FR (FR<0) ce qui signifie l'existence d'un risque financier car les actifs stables vont être financé par une partie des dettes circulantes par contre le groupe réalise un BFR négatif au cours des 3 années qui s'explique par le fait que les entreprises règlent les fournisseurs à terme alors que la plupart de leurs clients règlent comptant, ce qui entraîne une trésorerie excédentaire.

La baisse du fond du roulement en 2009 (-144%) peut être expliquée par l'investissement effectué au cours de cette année conjugué à une baisse de BFR qui deviendra une ressource permanente que l'entreprise utilisera en dehors du cycle d'exploitation mais ceci n'affecte pas l'équilibre financier puisque la trésorerie demeure positive.

On a alors $FR > B.F.R.$ d'où $TN > 0$ alors l'entreprise dispose d'une marge de sécurité de financement et dégage des disponibilités ce qui va lui permettre de faire des placements afin de dégager une rentabilité à CT.

2- Analyse par l'état de résultat :

✚ L'évolution du SIG :

	2007	2008	2009
CA	12776	15220	14982
VA	1955	2554	2665
Marge commerciale	6396	8048	8233
EBE	1696	2270	2294
Résultat d'exploitation	1546	2187	2511
BAI	1369	1603	2022
RN	4338	1491	1521
CAF	1430	1699	2092

(en millions d'euro)

--La VA a connue une augmentation progressive au cours des 3 années ceci est dûe généralement à l'augmentation progressive au niveau du CA qui résulte de la prise en compte de 12 mois d'activité de Numico en 2008 contre 2 mois d'activité en 2007, à la suite de son acquisition par le Groupe le 31 octobre 2007 et à l'augmentation des couts de produits

vendus suite à la poursuite de la politique menée par le Groupe visant à optimiser l'utilisation des ingrédients et des emballages.

--Mais en 2009 ce dernier a connue une baisse qui résulte du gain de productivité réalisé grâce à la croissance des volumes et à la réduction de prix de matières premières ainsi qu'aux économies obtenue par le groupe suite à la renégociation de certain contrats d'achats.

--Le groupe réalise des marges commerciales en croissance continue qui est due principalement à l'augmentation des volumes vendues d'où à l'augmentation du chiffre d'affaire

--Le résultat net du Groupe s'élève à 1 491 millions d'euros en 2008 contre 4 338 millions d'euros en 2007 ceci est expliqué par le résultat net des activités Biscuits et Produits Céréalières de la période, ainsi que la plus-value de cession nette de 3 105 millions d'euros de ces activités, alors qu'en 2008, cette ligne comprend principalement le produit complémentaire perçu au titre de la cession de la participation du Groupe dans la joint-venture Generale Biscuit Glico France.

	2007	2008	2009
Dette financière LT	9855	11435	5958
CAF	1430	1699	2092
Capacité de remboursement	6.89	6.73	2.85

Le ratios de capacité d'endettement est élevé au cours de 2007 et 2008 à cause de l'importance des dettes financières d'où l'entreprise ne dispose pas d'une marge de manœuvre lui permettant de faire face à ses remboursements d'emprunts. Alors qu'en 2009 ce ratios a diminué grâce à la diminution des dettes et l'augmentation de sa capacité d'autofinancement.

3- Analyse par les ratios :

❖ Indicateur de la croissance :

✚ Croissance de l'activité :

	2007	2008	2009
Variation relative de CA	-9.21%	12.12%	-1.56%
Variation relative de la VA	-	30.64%	4.35%
Taux de Marge Commerciale	50.06%	52.87%	54.95%
Taux de la valeur ajoutée	15.30%	16.87%	17.79%

*Taux de Marge Commerciale= marge commerciale /vente de marchandises.

*Taux de la valeur ajoutée= VA/production+vente de marchandises.

Une augmentation significative de chiffre d'affaire en 2008 causé principalement par les efforts commerciaux effectués au cours de cette période ainsi qu'à l'acquisition de Numico qui a amélioré la marge commerciale aussi.

La diminution du chiffre d'affaire en 2009 peut être expliquée par l'augmentation du coût des produits vendus c'est-à-dire des prix d'achat des consommations intermédiaires.

✚ Croissance des moyens :

	2007	2008	2009
Effectifs moyens	76044	80143	80976
Rendement de la main d'œuvre	2.57%	3.18%	3.29%

*Rendement apparent de la main d'œuvre = Valeur ajoutée / effectifs moyen.

Ratio important pour apprécier l'efficacité car il évalue le montant de la richesse créée par personne employée

On remarque une amélioration au niveau du rendement de la main d'œuvre d'une année à une autre ceci montre une meilleure qualification du personnel et une bonne organisation du travail.

❖ **Indicateur de la rentabilité :**

	2007	2008	2009
ROE	47,67%	17,14%	11,43%
ROA	15.73%	5.55%	5.65%
La rentabilité commerciale	33.95%	9.79%	10.15%

✚ **Rentabilité financière :**

	2007	2008	2009
RN/CA	33.95%	9.79%	10.15%
CA/Actif	49.95%	56.65%	55.75%
Actif /CP	2.81	3.09	2.02

La rentabilité économique a connue une chute entre 2007 et 2008, ceci peut être expliqué principalement par la baisse significative au niveau résultat net de l'exercice suite à la cession de l'activité Biscuits et Produits Céréaliers alors qu'à partir de 2008 cette rentabilité augmente légèrement est ceci grâce essentiellement à la progression de la rentabilité commerciale qui contribue le plus à l'amélioration de la performance de l'entreprise et la rentabilité de son actif.

ROE = RN/CP = (RN/CA) * (CA/total d'actif) * (total actif /CP)
 = Rentabilité commerciale * rotation d'actif * coefficient d'endettement.

En ce qui concerne la rentabilité financière elle enregistre une diminution significative entre 2007 et 2009, étant données que la ROE dépend de 3 facteurs qui sont la rentabilité commerciale, rotation de l'actif et le coefficient d'endettement, d'où d'après le tableau précédent on peut conclure la baisse de la rentabilité commerciale est le facteur le plus explicative de cette chute ainsi qu'à la baisse de coefficient d'endettement.

❖ **Indicateur d'équilibre /solvabilité :**

✚ La cohérence FR-BFR :

	2007	2008	2009
BFR	-1571	-874	-1169
Emploi stable	22573	21343	21845
Ressource stable	22043	21501	21774
Ratios de couverture de ressource investis	104.95%	105.04%	105.31%

✚ Analyse normative de BFR d'exploitation :

	2007	2008	2009
BFR normatif	-44.26j	-20.67j	-28.09j
Dettes financière MLT	9855	11435	5958
Ratios d'autonomie financière	1.08	1.31	0.45
Frais financiers	177	584	489
Ratios de couverture des frais financiers	7.73	2.74	4.13

Le ratios d'autonomie financière est supérieur à 1 au cours de 2007 et 2008 ceci montre que la société n'est pas autonome vis-à-vis de sa banque et que ses prêteurs cours plus de risque, Cette situation s'est améliorée en 2009 puisque ce ratios est devenu inférieur à 1 d'où la société est devenue autonome envers sa banque ceci grâce aux opérations d'augmentation du capital effectué en 2009 afin de baisser le niveau d'endettement.

Le Ratio de couverture des frais financiers sert à déterminer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes. Il indique combien de fois les intérêts sont couverts par le résultat d'exploitation pouvant servir à les acquitter.

Ce ratio est élevé en 2007 ceci montre que les créanciers de l'entreprise connaîtront un risque de non-paiement des intérêts faible et que cette dernière peut faire face à sa dette.

✓ **L'effet de levier :**

Il mesure l'incidence de l'endettement sur la rentabilité des capitaux investis.

$$R_f = R_e + (R_e - t) D/S$$

	2007	2008	2009
--	------	------	------

Cout d'endettement brut	307	497	340
Dettes financière MLT	9855	11435	5958
Taux d'endettement t	3.11%	4.34%	5.7%
ROE	47,67%	17,14%	11,43%
ROA	15.73%	5.55%	5.65%

On a $Re > t$ d'où la rentabilité financière est supérieur a la rentabilité économique ce qui signifie que l'endettement améliore la rentabilité des actionnaires.

✚ Analyse de la liquidité :

	2007	2008	2009
Liquidité générale	0.64	0.996	0.75
Liquidité réduite	0.52	0.83	0.62
Liquidité immédiate	0.15	0.21	0.19

On constate que le ratios de liquidité générale et le ratios de liquidité réduite sont inférieurs à 1 sur toute la période envisagé ce qui implique que l'entreprise à des problèmes pour faire face à ses engagements à court terme, et ne peut pas régler ses dettes à partir de ses créances et ses disponibilités même à partir de tout son actif courant.

Son ratios de liquidité immédiate varie entre 0.15 et 0.21, il s'agit d'un ratios acceptable étant données que l'entreprise dispose de liquidité suffisante pour éviter la rupture de la trésorerie.

✓ Les ratios de gestion :

	2007	2008	2009
Ratios de rotation des actifs	49.95%	56.65%	55.75%
Ratios de rotation du capital	1.4039	1.7494	1.1257
Ratios de rotation des créances clients	8.7	10.46	9.39
Délai de recouvrement des créances client	41.34j	34.39j	38.30j
Délai de règlement des dettes fournisseurs	-	-	-

On remarque une augmentation de ratio s de rotation des actif en 2008 ce qui montre une amélioration de la performance de l'actif.

Le délai de recouvrement des créances clients courtes ce qui montre que la société ne passe pas trop de temps pour être remboursé ce qui lui permet d'avoir de la liquidité à CT mais d'après l'analyse de la liquidité cela ne lui a pas permis de financer ses frais à CT.

4- Analyse par les flux :

✚ Tableau du financement :

	2007	2008	2009
--	------	------	------

Variation du FR	-	-129.81%	-144.93%
Variation du BFR	-	-46.08%	38.01%
Variation du TN	-	-0.86%	6.39%

✚ Tableau de flux de trésorerie :

	2007	2008	2009
Trésorerie provenant des opérations d'exploitation (a)	1611	1754	2000
Trésorerie provenant des opérations d'investissements(b)	(8098)	(569)	214
Trésorerie provenant des opérations de financement (c)	6396	(1111)	(2169)
Variation de trésorerie	(107)	43	53

5- Analyse boursière :

✚ Les indicateurs boursiers :

	2007	2008	2009
RN	4338	1491	1521
Nombre d'actions	512 851 460	513 802 144	646 991 000
Cours de l'action	61.40	43.18	44.32
Dividende par action	1.1	1.2	1.2
Capitalisations boursière	31 489 080	22 185 977	28 678 000
Capitaux propres	9100	8700	13309

	2007	2008	2009
BNA	8.45	2.9	2.35
Δ BNA	-	-65.68%	-18.97%
PER	7.26	14.88	18.85
Δ PER	-	104.95%	26.68%
Pay-out	13.01%	41.37%	51.06%
Market To Book	3.46	2.43	2.15
Δ Market To Book	-	-29.77%	-11.52%

--On remarque une chute significative du BNA entre 2007 et 2008, en effet il est de plus en plus faible et passe de 8.45 à 2.9, ceci est due principalement à la baisse du résultat net durant cette période à cause de la cession de la participation du Groupe dans la joint-venture Generale Biscuit Glico France, en ce qui concerne l'année 2009 le BNA à diminué de 18.9% suite à une augmentation du capital durant cette période.

--Le PER qui exprime la valeur d'une action rapporté au BNA augmente d'une façon progressive entre 2007 et 2009, cette croissance résulte de la baisse du BNA, ce qui traduit une valorisation favorable de la part des investisseurs à l'égard de la performance futur de l'entreprise.

-- Le ratios Market To Book exprime la valeur du marché de l'entreprise par rapport à sa valeur comptable, on remarque que ce ratios est $>$ à 1 durant toute la période, ceci montre que la société est surévaluée sur le marché, d'où l'existence d'un Good Will c'est-à-dire que les investisseurs perçoivent favorablement la valeur de ces actif immatériels tel que le capital humain, relationnel et structurel.

--Le Pay-Out qui présente la part de bénéfice distribué aux actionnaires est important dans ce cas car il a connue une évolution significatives au fil de ces trois années ceci explique la performance de cette société dans sa politique envers ses actionnaires.

✚ Les cours boursiers :



- L'étude des cours boursiers sur la période 2006-2007 montre une évolution favorable des cours jusqu'à la fin de l'année 2007 et une baisse significative pendant les années 2008-2009 qui est due principalement à l'effet de la crise financière suite à laquelle l'ensemble des indices boursiers à chuter considérablement.



© Groupe DANONE



© Groupe DANONE



© Groupe DANONE

Partie III : Le Diagnostic Financier



© Groupe DANONE

DANONE

1-Analyse de la croissance :

✚ La relation croissance /rentabilité :

- **Analyse de la croissance autorisée :**

La croissance autorisée c'est la croissance financièrement possible et doit se faire au même rythme que celles des capitaux propres.

Croissance autorisée= ROE (1-d)

La croissance réelle qui représente l'activité réalisée.

	2007	2008	2009
ROE	47,67%	17,14%	11,43%
d	0.4	0.4	0.4
Taux de croissance autorisée	28.60%	10.28%	6.85%
Taux de croissance réelle	-9.21%	12.12%	-1.56%

On à d'après ce tableau le taux de croissance autorisée est supérieur au taux de croissance réelle, il s'agit donc d'une situation idéale.

2-Analyse da la rentabilité :

✚ Analyse de risque financier: levier financier

Le risque financier découle de l'utilisation de l'endettement et il est lié à la structure financière de l'entreprise.

D'où l'effet de levier financier mesure l'influence de la structure financière de l'entreprise (endettement) sur la performance (rentabilité).

Dans le cas du Danone, on a la rentabilité économique dépasse le taux d'endettement au cours des 2 années 2007et 2008 alors qu'en 2009 celle la est devenu légèrement inférieur à cette dernière malgré la baisse des dettes mais l'augmentation des taux d'intérêts suite à la crise financière à infecté la rentabilité financière.

✚ Analyse de risque d'exploitation: levier d'exploitation

Il exprime la sensibilité de résultat d'exploitation à une variation du niveau d'activité.

	2007	2008	2009
Résultat d'exploitation	1546	2187	2511
Δ du résultat d'exploitation	-	41.46%	14.81%
CA	12776	15220	14982
Δ du CA	-	19.12%	-1.56%
Levier d'exploitation	-	2.16	-9.49

En 2008, on a LE=2.16 ceci signifie qu'une augmentation de 1% du CA entraîne une amélioration de 2.16% du résultat d'exploitation. Ce qui n'est pas le cas en 2009, car on a le LE =-9.49 %, ce qui signifie que la baisse de CA de 1% entraîne la diminution de résultat d'exploitation de 9.49%.

Analyse de risque d'illiquidité ou de défaillance :

Il s'agit de risque de non remboursement des dettes financières.

✓ **La méthode des scores :**

La fonction de Canon et Holder se présente ainsi :

$$Z=0.24 R1+0.22 R2+0.16 R3-0.87 R4-0.10 R5$$

Où :

R1=EBE / total des dettes

R2=capitaux permanent / total de l'actif

R3=disponibilité/ total actif

R4=frais financiers/CAHT

R5=frais de personnel / valeur ajoutée

	2007	2008	2009
EBE	1696	2270	2294
Total dette	18476	18165	13564
R1	0.091	0.124	0.169
Capitaux permanent	18955	20135	19267
Total actif	27576	26865	26873
R2	0.69	0.75	0.71
disponibilité	548	591	644
R3	0.019	0.021	0.023
Frais financiers	177	584	489
CAHT	12776	15220	14982
R4	0.013	0.038	0.032
Frais de personnel	1612	2135	2253
Valeur ajoutée	1955	2554	2665
R5	0.824	0.835	0.845

Z	0.08	0.081	0.088
---	------	-------	-------

On a d'après le tableau $0.04 < Z=0.08 < 0.1$ d'où la société ne cours pas un risque de défaut important, elle est dans une situation d'alerte c'est-à-dire qu'elle cours un très faible risque de non remboursement de ses dettes.

3-Analyse de l'équilibre :

✚ La relation croissance –équilibre :

✓ Analyse de l'effet ciseaux :

C'est l'étude de la croissance du CA sur la croissance de l'entreprise, elle consiste à analyser l'effet de la croissance de l'activité sur l'équilibre financier car quand on a une augmentation non maîtrisé du chiffre d'affaire ceci va impliquer une augmentation dans les mêmes proportions du besoin en fond du roulement, or dans notre cas on a un BFR négatif au cours des 3ans et une trésorerie positive donc on a l'absence de l'effet ciseaux .

En effet, le tableau ci-dessous montre que pour les années 2007 et 2009 , il y'a absence d'effet de ciseaux puisque le taux de croissance réel est inférieur au taux de croissance autorisé ce qui lui permet d'assurer la couverture de l'augmentation du BFR par les ressources propres de l'entreprise qui est l'autofinancement .alors qu'en 2008 le taux de croissance réel à dépassé ce dernier ceci n'a pas d'influence puisque dans notre cas on a un BFR négatif et un fond de roulement négatif et malgré ça elle dégage une trésorerie positive.

	2007	2008	2009
Taux de croissance autorisée	28.60%	10.28%	6.85%
Taux de croissance réelle	-9.21%	12.12%	-1.56%

Récapitulation :

- Danone à réussie de dégager une rentabilité financière acceptable malgré qu'elle est en baisse progressive entre 2007 et 2009, une rentabilité économique en croissance qui montre la performance de son actif.
- Danone fait face à des problèmes de liquidité malgré qu'elle dispose d'une trésorerie positive, son BFR négatif lui permet de financer son actif courant.
- Danone enregistre une autonomie financière qui montre qu'elle est dépendante de sa banque et qu'elle court un risque faible de non remboursement de ses dettes mais ceci vient de changer en 2009 puisque elle a diminué ses dettes et à fait recours à des opérations d'augmentation du capital afin d'améliorer sa structure financière.

- Le Groupe a franchi une étape déterminante dans son projet de devenir le leader mondial de la santé par l'alimentation, en se renforçant sur le marché de la Nutrition Infantile et de la Nutrition Médicale d'où l'évolution progressive de son activité.
- Suite à sa stratégie de croissance, le groupe a réussi de s'implanter partout dans le monde afin de répondre à tous ses consommateurs, d'où un positionnement concurrentiel fort face à ses concurrents ...



Conclusion :

✚ Analyse SWOT :

Opportunités :

- .Opportunités de croissance externe par la séduction des partenaires étrangers potentiels.
- .Forts excédents des matières premières dont nécessitent les entreprises du secteur.

Menace :

- .Forte concurrence dans le domaine de l'eau de PepsiCo (Aquafina) et Nestlé (Perrier).
- . Environnement inflationniste des produits laitiers
- . Marchés alimentaires caractérisés par une faible croissance, parfois une saturation mais

<ul style="list-style-type: none"> . La qualité des savoirs faire industriels et marketing facilitent les rapprochements avec d'autres marques sur d'autres marchés (AQUA en Indonésie). . marché porteur (biens de consommation courante) . Même en période de crise les besoins de base des consommateurs demeurent. <p>Influences : La santé est devenue un sujet récurrent et largement mis en avant par les consommateurs et la législation (campagnes préventives contre l'obésité)</p>	<p>aussi par l'emprise croissante de la grande distribution (via les centrales d'achat).</p> <ul style="list-style-type: none"> . Coûts croissants des communications impliquant souvent de se séparer de certaines marques. <p>Influences :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Campagne publicitaires concernant le problème d'obésité et de malnutrition . Préoccupation populaire orientée bien-être . Respect de la législation orientée santé des consommateurs . Contre-marketing dans l'optique de lutter contre les maladies dues a une mauvaise alimentation (marketing préventif)
<p style="text-align: center;"><i>Forces :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> . Recréer un partenariat (comme avec Coca Cola) quand la concurrence directe est trop risquée. . Danone, aujourd'hui est une marque plus qu'une entreprise, ce qui lui donne une légitimité pour imposer ses produits. . Expérience forte dans les partenariats avec entreprises à culture familiale, ce qui la privilégie face aux grands groupes qui ne souhaitent pas s'engager sans clause de contrôle. . Est devenu maître en marketing . Profite d'une image forte en tant que spécialiste des aliments cosmétiques ou à connotation santé. . Fore notoriété mondiale, grâce notamment à Evian . Capacité à imposer ses prix grâce à sa notoriété et son image. . La connotation santé lui permet d'imposer des prix élevés au marché. 	<p style="text-align: center;"><i>Faiblesses :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> . Le taux de croissance a été négativement impacté par le différend qui oppose DANONE à son partenaire Wahaha Le taux de croissance du CA du pôle boisson affiche un recul supérieur a 11% par rapport aux prévisions . La filiale américaine de DANONE, est attaquée en justice aux Etats-Unis pour publicité mensongère. . Le groupe a annoncé une augmentation du niveau des prix de ses produits (prix d'achat des matières premières élevés)

Recommandation :

Le groupe doit essayer de se concentrer sur certaine activité principale qui lui procure la plus de valeur ajoutée ainsi, elle doit essayer de continuer la diminution de ses dettes malgré que la période de cette étude se coïncide avec la période de la crise financière pendant laquelle les taux d'intérêt ont augmenté.

Mais elle doit comme même essayer de faire plus d'opération d'augmentation de capital afin d'améliorer ses ressources durable pour être capable de faire face à ses investissement futurs...

Mais d'une manière générale Danone a réussie sa stratégie de croissance et sa politique de recentrage qui va définitivement donner sa récolte à long terme.