

## C4 - TD1\_Les choix stratégiques



### I. Identifier les étapes de la démarche stratégique

#### DOCUMENT 1 Appréhender la notion de stratégie

##### Qu'est-ce que la stratégie ?

Pour Alfred Chandler (1962), « la stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs ».



#### Danone veut retrouver une croissance rentable en Europe

Le Groupe va continuer à adapter son modèle en Europe, en accélérant la rénovation de ses gammes afin de s'adapter aux besoins des consommateurs, et dans le même temps en adaptant ses organisations et ses coûts, avec un objectif d'économies de 200 millions d'euros d'ici fin 2014.

Dans le reste du monde, Danone va poursuivre le développement de ses catégories, la construction de ses marques, et la progression de ses parts de marché, de manière rentable et durable.

À travers ces actions, Danone entend retrouver dès 2014 une croissance [...] forte et rentable.

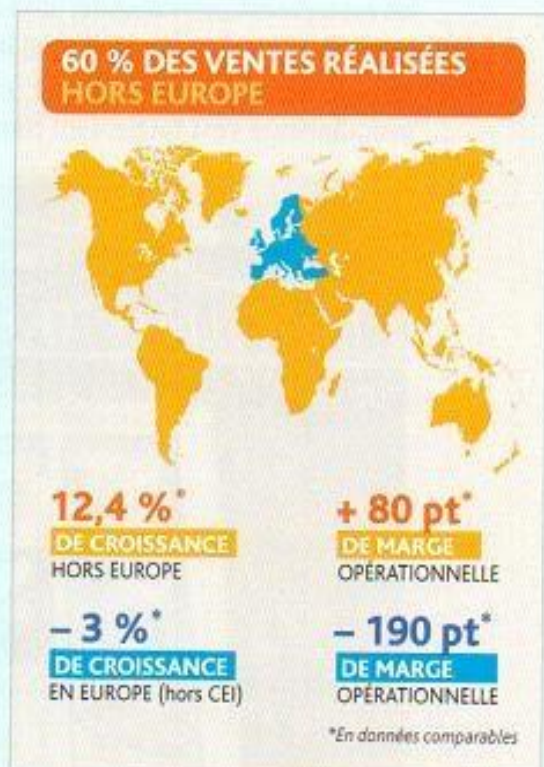
Pour 2013, qui restera une année de transition, le Groupe vise :

- une croissance de son chiffre d'affaires net d'au moins + 5 % ;
- une baisse de sa marge opérationnelle\* courante de - 50 à - 30 points de base ;
- un free cash-flow\*\* [...] autour de 2 milliards d'euros.

Danone, Document de référence 2012

\* Marge d'exploitation (rapport entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaires) ; permet d'estimer la rentabilité des ventes.

\*\* Flux de trésorerie disponible (liquidité).





1. Préciser le but de Danone et ses objectifs stratégiques sur le marché européens et non européens
2. A partir de la croissance des ventes par zone géographique, justifiez un plan d'économie en Europe
3. Relevez les objectifs fixés pour 2013

#### DOCUMENT 2 Repérer l'influence des parties prenantes sur la fixation des objectifs

Ces annonces interviennent alors que Danone est sous la pression d'un nouvel actionnaire, l'investisseur activiste américain Nelson Peltz, via son fonds d'investissement Trian. Ce dernier, qui détient 1 % du groupe français depuis novembre, souhaite y voir appliquées les recettes qu'il a imposées dans d'autres groupes agroalimentaires comme les ketchups Heinz ou Cadbury Schweppes. Il pousse notamment à une réduction des coûts et demande au groupe de faire une meilleure utilisation de ses liquidités au profit de ses actionnaires. Danone a annoncé mardi qu'il distribuerait un dividende de 1,45 euro par action à ses actionnaires, en hausse de 4,3 %. À la Bourse de Paris, ces annonces étaient saluées, le titre bondissant de 4,84 % à 52,62 euros dans un marché en hausse de 1,01 % peu avant 11 heures.

« Danone réduit ses effectifs en Europe : 236 emplois touchés en France », Leparisien.fr, 19 février 2013

4. En tant que parties prenantes, quelles sont les attentes des actionnaires ?
5. Expliquez la phrase soulignée.
6. Quels sont leurs moyens d'action pour infléchir les décisions en leur faveur ?
7. Quelles autres parties prenantes de Danone peuvent exercer leur influence ?

#### DOCUMENT 3 Distinguer stratégie délibérée et stratégie émergente



Henry Mintzberg (1939) est un des principaux auteurs de la sociologie des organisations. Selon lui, « la » meilleure stratégie n'existe pas car l'organisation subit, tout au long du déroulement de son plan stratégique, les aléas de son environnement.

« Demandez à tous ceux qui ont décrit leurs stratégies (réalisées)

au cours des cinq dernières

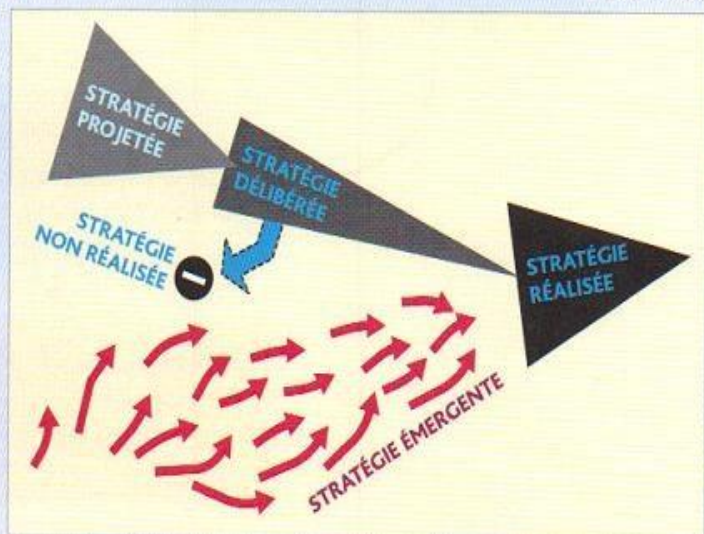
années quelles stratégies ils comptaient mettre en œuvre cinq ans plus tôt. Étaient-elles identiques ? [...] La plupart des personnes interrogées donnent une réponse qui se situe entre les deux extrêmes (parfaitement identiques/totalement différentes), une sorte de compromis, disent-ils. Ils ne se sont pas totalement écartés de leurs objectifs mais ils ne les ont pas non plus atteints complètement. [...] Le monde réel suppose inévitablement une certaine dose de prévoyance ainsi qu'un minimum d'adaptation en cours de route. »

Comme le montre le schéma, les intentions pleinement réalisées peuvent être appelées

stratégies délibérées, et celles qui ne le sont pas du tout, stratégies non réalisées.

[...]. « Nous voyons un troisième cas de figure, que nous appelons la stratégie émergente, dans laquelle ce qui est réalisé n'était pas expressément prévu. L'entreprise a pris des mesures, l'une après l'autre, qui ont fini par converger pour donner une certaine cohérence au schéma. » [...]

H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Safari en pays stratégie*, Pearson, 2009



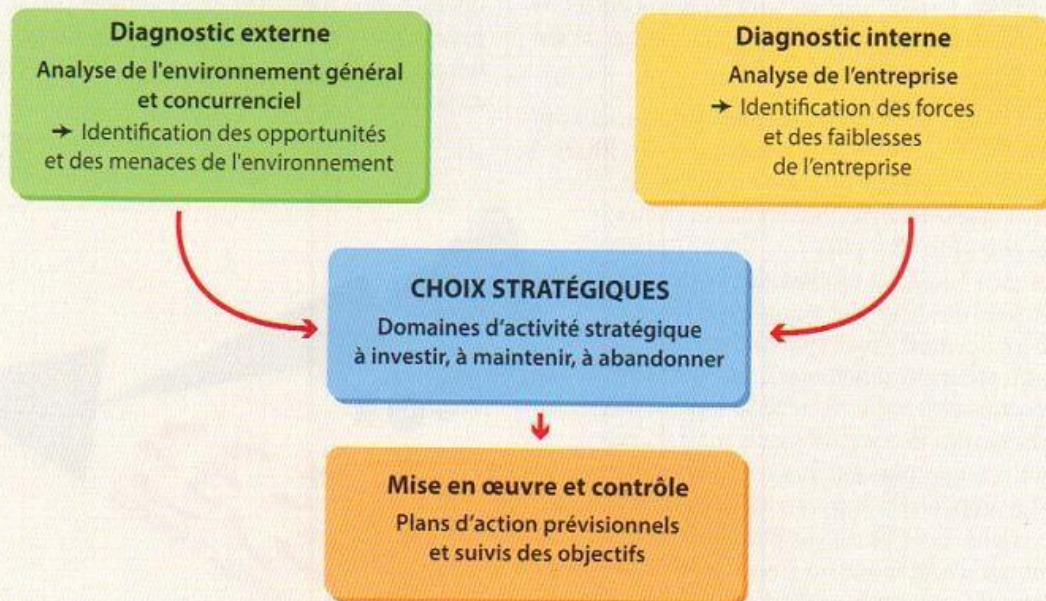
8. Quelle distinction établissez-vous entre les stratégies délibérées et émergentes ?
9. Expliquez pourquoi les stratégies réalisées sont souvent différentes des stratégies prévues.



**DOCUMENT 5 Identifier les étapes de la démarche stratégique**

Le **modèle LCAG** (1965), du nom de leurs auteurs (Learned, Christensen, Andrews, Guth), quatre professeurs de l'école de Harvard, propose une démarche stratégique. Celle-ci s'appuie sur un diagnostic externe et interne avant d'effectuer des choix stratégiques. L'analyse s'effectue

au moyen d'un outil d'aide à la décision appelé FFOM (Forces/Faiblesses, Menaces/Opportunités) ou SWOT (*Strength/Weaknesses, Opportunities/Threats*). La réflexion stratégique intègre également les valeurs des dirigeants et de l'environnement.

**Modèle simplifié de la démarche stratégique**


**10.** Dans ce document, peut-on parler d'une stratégie émergente de Danone ? Argumentez votre réponse.

**DOCUMENT 4 Danone annonce des plans d'action suite à un retrait de ses produits**

À la suite d'une alerte émise par notre fournisseur Fonterra sur certains lots d'ingrédients, nous avons été amenés à rappeler, par mesure de précaution, certains de nos produits de lait infantile sur huit marchés d'Asie, et en particulier en Chine. Les conséquences de cette alerte, qui s'est révélée sans fondement, vont significativement peser sur les résultats annuels du Groupe [...].

Depuis cette fausse alerte, les équipes ont été concentrées à communiquer sur la sécurité de nos produits auprès des consommateurs. Pour 2014, nous prévoyons de relancer la marque Dumex, mais aussi des innovations qui permettront de mieux répondre aux attentes des consommateurs chinois.



Danone, Lettre aux actionnaires, Hiver 2013



## 11. À quelles étapes du modèle LCAG correspond l'outil SWOT ?

## DOCUMENT 6

## En amont : s'appuyer sur le diagnostic stratégique (SWOT ou FFOM)

**Forces**

- Visibilité des marques Danone et position leader au niveau mondial
- Bon positionnement dans les pays en forte croissance, bonne rentabilité
- Capacité à innover plus vite que la concurrence

**Faiblesses**

- Exposition importante aux marchés d'Europe touchés par un ralentissement de la consommation
- Coûts de structure trop élevés en Europe

**Opportunités**

- Renforcement du pouvoir d'achat des classes moyennes dans plusieurs pays
- Solides perspectives dans l'alimentation infantile (16 millions de bébés par an en Chine)
- Méfiance vis-à-vis des aliments trop gras, trop salés, trop sucrés
- Nécessité d'accéder à l'eau potable dans les pays émergents

**Menaces**

- Hausse des coûts des matières premières
- Concurrence des marques de distributeurs
- Crise économique, faiblesse de la consommation
- Baisse du nombre de produits remboursés dans la nutrition médicale en France
- Pression réglementaire sur l'origine et la traçabilité des produits

12. Quelles opportunités cherche à saisir Danone dans sa stratégie d'expansion mondiale et sur quelles forces le Groupe s'appuie-t-il ?

13. Quels éléments expliquent la stratégie de recentrage de Danone sur la nutrition-santé ?

14. Quelles contraintes l'ont poussé à lancer un plan pour réduire ses coûts en Europe ?

## DOCUMENT 7

## En aval : mettre en œuvre et contrôler

**Danone prévoit de réduire ses effectifs de cadres en Europe**

D'où le plan de restructuration en cours – une démarche tout à fait inhabituelle dans l'entreprise – qui ne touchera pas les usines, correctement chargées, mais les effectifs de cadres. Soit 900 personnes dans 26 pays (dont plus de 200 en France), qui partiront dans les deux ans à venir. Le groupe veut mutualiser certaines fonctions support comme les achats ou la logistique, et simplifier l'organisation [...].

Denis Fainsilber, « Danone veut tout alléger », *Enjeux Les Echos*, n° 299, 1<sup>er</sup> avril 2013

**Danone ajuste ses objectifs**

En Asie spécifiquement, la fausse alerte émise par Fonterra sur certains des ingrédients fournis au Groupe a entraîné le rappel de certains laits infantiles et s'est traduite par des pertes significatives de chiffre d'affaires, de résultat et de *cash-flow*. [...]

Le Groupe ajuste en conséquence ses objectifs 2013 : croissance des ventes [chiffre d'affaires net] comprise entre + 4,5 % et + 5 %, marge opérationnelle courante en baisse de – 80 pb, *free cash-flow* compris entre 1,5 et 1,6 milliard d'euros hors éléments exceptionnels.

Danone, Communiqué de presse, octobre 2013

15. Comment Danone va-t-il réaliser son plan d'économies ?

16. Quel est l'écart entre les objectifs planifiés pour 2013 (document 1) et leur réalisation en fin d'année ?

17. Mettez en évidence la nécessité d'ajuster les objectifs au fur et à mesure de l'avancement du plan stratégique.



## II. La démarche stratégique – le diagnostic stratégique

### DOCUMENT 10 Souligner l'influence de l'environnement sur la stratégie

#### La santé et nos produits

De la création de Danone en 1919 en Espagne et du premier yaourt commercialisé en pharmacie pour « une digestion légère » est né l'ADN du Groupe : proposer aux consommateurs des produits alimentaires bons pour la santé. Convaincu depuis toujours que l'alimentation est une source de plaisir, de bien-être et de santé inépuisable, le Groupe se concentre sur un portefeuille unique de produits bénéfiques à la santé au quotidien, qui intègrent progressivement les recommandations des autorités de santé internationales et locales.

La santé et nos produits, [www.danone.com](http://www.danone.com), 2014

#### La santé au cœur des innovations de Danone



**ACTIMEL** Produit laitier fermenté, composé d'un mélange unique de vitamines et de ferments, avec en particulier la souche exclusive *L. casei* Danone CNCM I-1518.

Prix Nobel de médecine en 1908, Élie Metchnikov fut le premier à travailler sur les propriétés des produits laitiers fermentés pour maintenir l'équilibre de la flore digestive et lutter ainsi contre le vieillissement.

**DANACOL** Produit laitier enrichi en stérols végétaux qui aide à réduire l'excès de cholestérol, dans le cadre d'un mode de vie sain. L'excès de cholestérol est un facteur de risque de maladies cardiovasculaires.

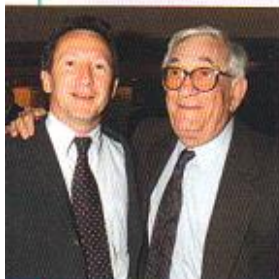
Selon l'avis des scientifiques de l'autorité européenne de la sécurité des aliments (EFSA), la consommation quotidienne de stérols et stanols végétaux peut abaisser le taux de cholestérol dans le sang.



### 18. Montrer l'impact de l'environnement technologique sur et légal sur la stratégie de Danone

#### DOCUMENT 11 Repérer l'influence de la taille sur la stratégie de Danone

##### Danone a-t-il la taille critique ?



Danone demeure quand même un nain par rapport aux géants Kraft ou Nestlé. Engagé dans une course à la taille, son père [Antoine Riboud, l'ex-PDG de Danone était le père de Franck Riboud, actuel PDG] pensait que la croissance était la meilleure arme anti OPA [offre publique d'achat]. Son fils, lui, est convaincu que ce sont les « bons résultats et une culture très forte » qui le protégeront.

Antoine avait bâti, en trente ans, un empire aux allures de grand bazar où l'on trouvait de tout, du verre aux biscuits en passant par des soupes, des nems, de la moutarde, de la bière ou des bonbons... L'héritier a défait une partie de l'œuvre de son père. Sans état d'âme. Il a vendu l'épicerie, cédé des marques aussi emblématiques que Carambar, la Pie qui chante, Kronenbourg ou Amora, au total : 60 % du chiffre d'affaires disparaît.

Natacha Tatu, « Franck Riboud, Tintin au pays des yaourts », [tempsreel.nouvelobs.com](http://tempsreel.nouvelobs.com), 15 février 2012

##### Danone c'est un poids moyen dans un monde de poids lourds

[...] Les Américains et les Asiatiques adorent les conglomérats. Pour eux, la taille sert de protection. C'est le côté « *too big to fail* » [trop gros pour faire faillite] des géants. En France, parce que notre marché domestique est plus petit, on a plus mis l'accent sur des « *pure players* », des groupes de tailles plus modestes. [...] Ça donne plus d'agilité, plus de réactivité. Et si on est leader sur des marchés de niche on peut être incontournable.

David Barroux, « Danone ou la stratégie du "petit mais costaud" », [blogs.lesechos.fr](http://blogs.lesechos.fr), 20 février 2013

### 19. Montrer que la divergence de conception entre le père et le fils sur la manière de constituer un grand groupe a conduit à une stratégie de diversification puis de recentrage des activités de Danone.

**DOCUMENT 12 Segmenter les domaines d'activité stratégique (DAS)****La segmentation stratégique**

Le découpage stratégique consiste à identifier des sous-ensembles homogènes dans l'activité globale de l'entreprise. Ces sous-ensembles [...] portent le nom de DAS (domaines d'activité stratégique), ou encore SBU (*Strategic Business Unit*).

[...] Identifier plusieurs DAS permet de mener un diagnostic externe différent pour chacun d'eux, ils sont confrontés à des environnements différents. C'est pourquoi la séparation doit se faire selon des critères permettant de différencier les conditions concurrentielles des différentes activités. Les critères habituellement retenus sont au nombre de trois, comme le montre le schéma.

Johan Bauglet, *La stratégie d'entreprise*, Gualino, 2010



La segmentation est à la base des décisions d'investissement ou de désinvestissement ; en cela elle permet d'orienter les choix de gestion du portefeuille d'activités. Il existe d'autres critères de segmentation que ceux déjà énoncés : la technologie, le besoin satisfait, la concurrence...

**Les domaines d'activité stratégique de Danone**

Danone en bref, [www.danone.com](http://www.danone.com), 2014

20. Identifiez les différents domaines d'activité stratégique de Danone
21. Quels critères de segmentation semblent avoir servi à Danone pour déterminer ses DAS ?