

M1204 - Fonctionnement des Organisations

Les choix stratégiques

1. Appréhender la notion de stratégie

1. Précisez le but de Danone et ses objectifs stratégiques sur les marchés européens et non européens.

Le but du groupe Danone est d'avoir **une croissance rentable**.

Deux objectifs stratégiques :

Le premier objectif stratégique est d'adapter son modèle en Europe pour retrouver une croissance rentable.

Les moyens d'action sont la rénovation de ses gammes, l'adaptation de ses structures et de ses coûts (objectif d'économies de 200 millions d'euros d'ici fin 2014).

Le deuxième objectif stratégique est de poursuivre son développement dans le reste du monde, en renforçant ses positions sur les marchés à forte croissance (Mexique, Indonésie, USA, Brésil, Chine, Russie).

M1204 - Fonctionnement des Organisations

La **marge opérationnelle** (MOP), ou **marge d'exploitation**, correspond au rapport entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaires. Ce ratio indique la performance économique avant prise en compte du résultat financier, des impôts, et des événements exceptionnels.

2. À partir de la croissance des ventes par zone géographique, justifiez un plan d'économie en Europe.

Hors Europe, Danone obtient 12,4 % de croissance avec une marge opérationnelle de + 80 points de base. Danone veut développer ses marques pour faire progresser ses parts du marché.

En revanche, **en Europe**, les ventes sont en baisse de 3 % avec une marge opérationnelle de - 190 points de base. Cela indique que **Danone rencontre un problème de rentabilité des ventes**. Ceci justifie que le groupe **cherche à adapter son organisation et réduire ses coûts**.

M1204 - Fonctionnement des Organisations

3. Relevez les objectifs fixés pour 2013.

Les **décisions à court terme** pour 2013 sont :

- 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.

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

4. En tant que parties prenantes, quelles sont les attentes des actionnaires ?

Les attentes des actionnaires sont de **voir la valeur de leur titre augmenter et d'avoir plus de dividendes**.

M1204 - Fonctionnement des Organisations

5. Expliquez la phrase soulignée.

Les actionnaires poussent à une réduction des coûts de l'entreprise, pour restaurer sa rentabilité. Cependant, ils réclament aussi des liquidités, **c'est-à-dire une augmentation de leurs dividendes**.

Donc, **malgré un plan d'économie** et très certainement une réduction des emplois, la rémunération des actionnaires augmente.

Les actionnaires influencent ainsi le partage de la valeur ajoutée en leur faveur.

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.

6. Quels sont leurs **moyens d'action** pour infléchir les décisions en leur faveur ?

Les détenteurs d'actions sont également détenteurs d'un **droit de vote en assemblée générale**. Ils peuvent donc faire pression sur les dirigeants au travers des assemblées générales et des conseils d'administration pour satisfaire leurs exigences.

Enfin, les actionnaires peuvent également **vendre leurs actions, ce qui déprécie la valeur du titre**. Ainsi, ils exercent une **influence sur la définition des objectifs stratégiques**.

7. Quelles autres parties prenantes de Danone peuvent exercer leur influence ?

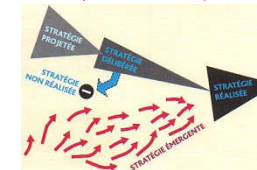
Dans la décision de lancer un plan d'économies en Europe, **les salariés et leurs représentants** sont directement impactés du fait du risque de perte d'emploi. Ils peuvent **développer des actions en contre-pouvoir** pour contester cette décision.

3. Distinguer stratégie délibérée et stratégie émergente

8. Quelle distinction établissez-vous entre les stratégies délibérées et émergentes ?

Les stratégies **délibérées** sont voulues initialement par la direction puis elles sont réalisées par l'entreprise (notion d'anticipation).

Les stratégies **émergentes** sont réalisées par l'entreprise mais sans être prévues (notion d'adaptation).



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

3. Distinguer stratégie délibérée et stratégie émergente

9. Expliquez pourquoi les stratégies réalisées sont souvent différentes des stratégies prévues.

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. »

L'entreprise fixe toujours des stratégies à réaliser, mais une partie des stratégies définies ne peuvent pas être réalisées à cause de contraintes de temps, de budget...

Par ailleurs, certaines stratégies imprévues sont réalisées par l'entreprise lorsqu'elle subit des perturbations de l'environnement. C'est pour cela que **les stratégies réalisées sont souvent différentes des stratégies prévues**.

3. Distinguer stratégie délibérée et stratégie émergente

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

M1204 - Fonctionnement des Organisations

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

Nous pouvons dire qu'il **s'agit d'une stratégie émergente** de Danone suite à un incident imprévu (alerte et retrait de certains lots de produits de lait infantile sur huit marchés d'Asie). Celle-ci a **un impact sur les résultats annuels du groupe** et perturbe les objectifs fixés en terme de croissance du CA.

Danone a dû **réorienter sa stratégie en communiquant sur la sécurité de ses produits** auprès des consommateurs, **a dû relancer la marque Dumex** pour répondre aux attentes des consommateurs chinois.

M1204 - Fonctionnement des Organisations

5. Identifier les étapes de la démarche stratégique

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

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



L'outil SWOT correspond aux **diagnostics interne** (Il analyse les forces et faiblesses de l'entreprise) **et externe** (Il analyse les opportunités et menaces de l'environnement externe).

M1204 - Fonctionnement des Organisations

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

Les opportunités visées dans la stratégie d'expansion mondiale :

- 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).
- Nécessité d'accéder à l'eau potable dans les pays émergents.

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

Les forces d'appui :

- Visibilité des marques et position leader au niveau mondial.
- Bon positionnement dans les pays en forte croissance, bonne rentabilité.

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

M1204 - Fonctionnement des Organisations

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

- Des **opportunités présentes dans l'environnement** expliquent la stratégie de recentrage de Danone sur les métiers de la nutrition-santé, car **il existe une méfiance vis-à-vis des aliments trop gras, trop salés, trop sucrés**.
- Il peut compter sur sa **capacité à innover plus vite que la concurrence** (force).

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

- Les contraintes qui l'ont poussé à lancer un plan d'économies en Europe proviennent de **faiblesses internes**, telles que l'**exposition importante du Groupe aux marchés d'Europe touchés par un ralentissement de la consommation**, et des **coûts de structure** trop élevés en Europe.

M1204 - Fonctionnement des Organisations

- Les contraintes proviennent également de **menaces de l'environnement** liées à la **crise économique** et à la **faiblesse de la consommation** en Europe, de la **concurrence des marques de distributeurs** et de la **hausse du coût des matières premières**.

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

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^{er} avril 2013

Pour réaliser son plan d'économie, le Groupe prévoit une **mutualisation de certaines fonctions supports (achats et logistique)** et une simplification de l'organisation qui va entraîner des **licenciements en Europe (effectifs de cadres)**.

M1204 - Fonctionnement des Organisations

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

Les objectifs planifiés	Les objectifs réalisés	Écarts
Une croissance de chiffre d'affaires net d'au moins + 5 %	Entre + 4,5 et + 5 %	Objectif non atteint : croissance inférieure
Une baisse de sa marge opérationnelle courante de - 50 à - 30 points de base	- 80 points de base	Objectif non atteint : écart de 30 à 50 points
Un free cash-flow autour de 2 milliards d'euros	Entre 1,5 et 1,6 milliard d'euros	Objectif non atteint : écart de 0,4 à 0,5 milliard

M1204 - Fonctionnement des Organisations

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

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

L'**incident imprévu** (fausse alerte sur certains produits) est venu **perturber la réalisation du plan d'économies de Danone**. Celui-ci a entraîné une perte de chiffre d'affaires, **contraignant le Groupe à réajuster ses objectifs**. Il s'agit pour Danone de **suivre et contrôler le bon déroulement de son plan stratégique**.

M1204 - Fonctionnement des Organisations

18. Montrez l'impact de l'environnement technologique et légal sur la stratégie du groupe Danone.

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, 2014

- Les produits phares de Danone reposent sur **des innovations** que le Groupe adapte à ses produits. Par exemple, « Actimel » a été créé à la suite de la découverte d'un **rétrovirus dans les diarrhées d'un enfant à l'hôpital Bishop en 1973**.

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-3518.

Prix Nobel de médecine en 1959, Lila Metchnikoff fut la première 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 stanoïls végétaux pour abaisser le taux de cholestérol dans le sang.

- L'environnement légal** influence également la stratégie de Danone, puisque le Groupe intègre progressivement les recommandations des autorités de santé internationales et locales afin de créer les produits alimentaires bons pour la santé.

M1204 - Fonctionnement des Organisations

19. Montrez 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.

Pour le père, Antoine Riboud, la croissance est un élément essentiel pour réussir. *Il se lance alors dans une croissance tous azimuts en diversifiant ses activités.*

Pour le fils, Franck Riboud, la protection du Groupe passe par « les bons résultats et une culture très forte ». Aussi, *il mise sur la cohérence et recentre les activités du Groupe.*

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] 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 défilé 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*, 15 février 2012

M1204 - Fonctionnement des Organisations

20. Identifiez les différents domaines d'activité stratégique de Danone.

Les différents DAS :

- la nutrition infantile,
- les produits laitiers,
- la nutrition médicale,
- l'eau.

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.

M1204 - Fonctionnement des Organisations

21. Quels critères de segmentation semblent avoir servi à Danone pour déterminer ses DAS ?

Le critère du **type de clientèle** selon les étapes de la vie (nutrition infantile pour les **nouveau-nés**, eaux et produits laitiers pour **tous**, nutrition médicale pour les **personnes âgées**).

Le critère du **type de marché**, puisque chaque activité est positionnée **sur un marché spécifique**.

Le critère de **besoin satisfait** détermine aussi ses DAS : **soif, faim, santé**.



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...