

## Chapitre 2 : Diagnostic et choix stratégiques

### 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.

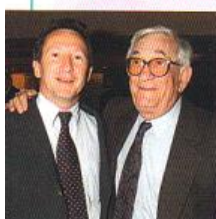
Selon l'avis des scientifiques de l'autorité européenne de la sécurité des aliments (EFSA), la consommation quotidienne de stérols et stanols végétaux peut abaisser le taux de cholestérol dans le sang.



#### 19. 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

#### 20. 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.

**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 Bouglet. *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

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