# Chapitre 2 : Diagnostic et 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 des 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 noneuropéens
- 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

es 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 ?
- 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.

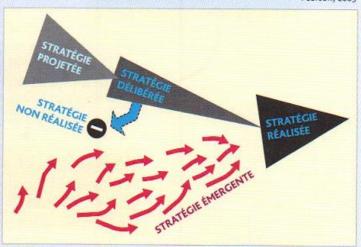
« Demandez à tous ceux qui ont décrit leurs stratégies (réalisées)

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. »

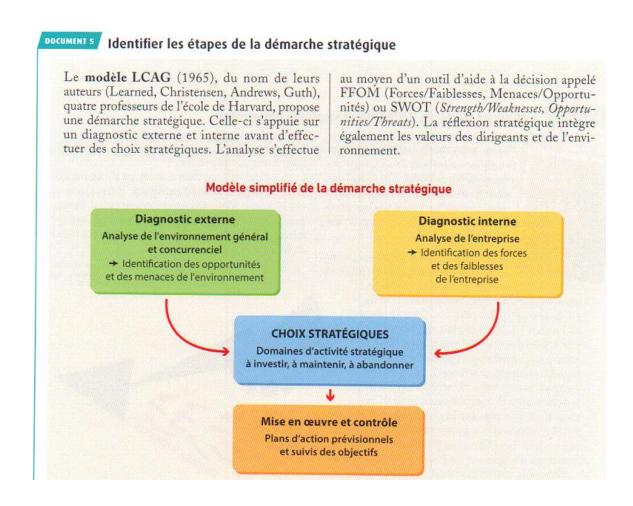
Comme le montre le schéma, les intentions pleinement réalisées peuvent être appelées stratégies délibérées, et celles qui ne le sont pas du tout, stratégies non réalisées.

[...]. « 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. » [...]

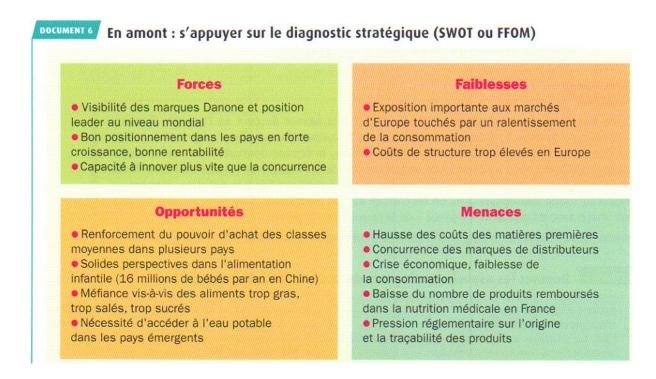
H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, Safari en pays stratégie, Pearson, 2009



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



- **11.** Dans ce document, peut-on parler d'une stratégie émergente de Danone ? Argumentez votre réponse.
- 12. À quelles étapes du modèle LCAG correspond l'outil SWOT ?



- **13.** Quelles opportunités cherche à saisir Danone dans sa stratégie d'expansion mondiale et sur quelles forces le Groupe s'appuie-t-il ?
- 14. Quels éléments expliquent la stratégie de recentrage de Danone sur la nutrition-santé?
- 15. 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° 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

- 16. Comment Danone va-t-il réaliser son plan d'économies ?
- 17. Quel est l'écart entre les objectifs planifiés pour 2013 (document 1) et leur réalisation en fin d'année ?
- **18.** Mettez en évidence la nécessité d'ajuster les objectifs au fur et à mesure de l'avancement du plan stratégique.