

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 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).



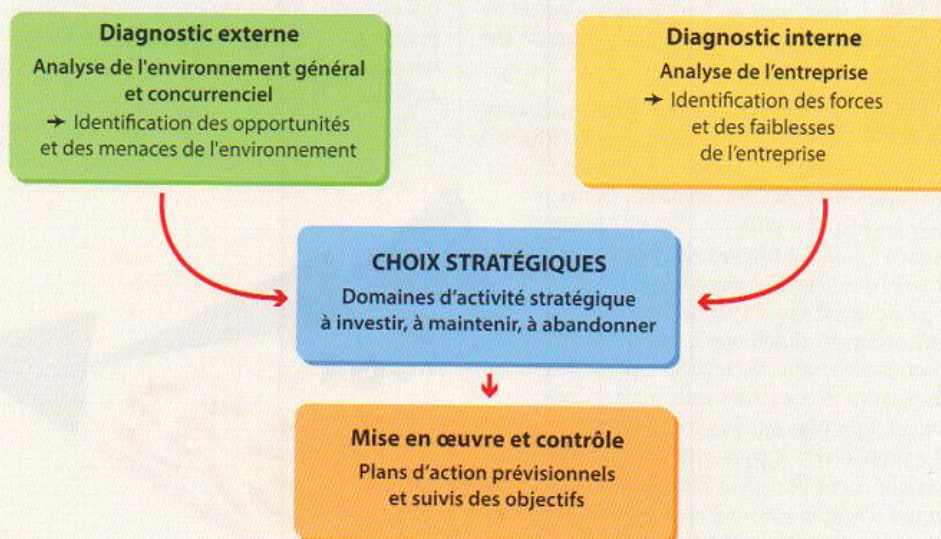
1. Préciser le but de Danone et ses objectifs stratégiques sur le marché européens et non-européens
2. A partir de la croissance des ventes par zone géographique, justifiez un plan d'économie en Europe
3. Relevez les objectifs fixés pour 2013

DOCUMENT 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



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 ?

DOCUMENT 6 En amont : s'appuyer sur le diagnostic stratégique (SWOT ou FFOM)



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 ?

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

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.