****

GRAGLIA

Valentin

TD3 - TP5

**Chapitre 2**

**–**

**Définition de l’organisation son rôle et sa place dans l’environnement, structures, culture et pouvoir**

I. Identifier les étapes de la démarche stratégique

1. Préciser le but de Danone et ses objectifs stratégiques sur le marché européens et non-européens.

2. À partir de la croissance des ventes par zones géographiques, justifiez un plan d’économie en Europe.

3. Relevez les objectifs fixés pour 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 ?

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 ?

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.

1. Le but de Danone est de retrouver une croissance rentable en Europe. Pour cela, le groupe va accélérer la rénovation de ses gammes.

Sur le marché non-européen, Danone va poursuivre le développement de ses catégories.

Le but de Danone est d’avoir une croissance rentable.

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.

Le deuxième objectif stratégique est de poursuivre son développement dans le reste du monde, en renforçant ses positions sur les marchés à fortes croissances.

1. 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 de marchés. 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 de ventes. Ceci justifie que le groupe cherche à adapter son organisation et réduire ses coûts.
2. Les objectifs fixés par Danone 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’€.

1. Les actionnaires souhaitent voir appliquées les recettes qu’ils ont imposées dans d’autres groupes agroalimentaires comme les ketchups Heinz ou Cadbury Schweppes.
2. Ils comparent les situations avec les autres groupes agroalimentaires.

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.

1. Les actions de Danone peuvent exercer leur influence.
2. Les stratégies délibérées peuvent se réaliser ou pas, tandis que les stratégies émergentes se réalisent forcément.
3. Lorsque l’on pose une stratégie, plusieurs paramètres peuvent bousculer cette dernière, entre autre, les aléas de l’environnement de l’organisation.
4. .
5. .
6. Danone cherche à saisir la nécessité d’accéder à l’eau potable dans les pays émergents.

Le groupe s’appuie également sur le bon positionnement dans les pays en forte croissance et donc à bonne rentabilité.

1. .
2. Le coût des structures était trop élevé en Europe.
3. .
4. Le Groupe ajuste en conséquence ses objectifs 2013 : croissance des ventes comprise entre +4,5% et +5%, marge opérationnelle courante en baisse de -80pb, free cash-flow compris entre 1,5 et 1,6 milliard d’€ hors éléments exceptionnels.
5. La nécessité d’ajuster les objectifs permet de rattraper l’ensemble si l’on part du mauvais côté.