

SESSION 2018
UE 117 – MANAGEMENT

le **cnam**
intec

Durée de l'épreuve : 4 heures

Le sujet comporte : 7 pages

⇒ Aucun document ni aucun matériel n'est autorisé.
En conséquence, tout usage d'une calculatrice est **INTERDIT**.

⇒ Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à disposition.

Exercice 1 : Étude de cas (Danone)
Exercice 2 : Dissertation

12 points
8 points

SUJET

Document 1 :

Emmanuel Faber (Danone) :

« La révolution de l'alimentation se fera avec les marques locales ».

Dans un entretien aux « Echos », Emmanuel Faber détaille sa vision de la transformation de l'alimentation.

Vous devenez PDG de Danone le 1er décembre. Tout le monde connaît la marque. Peu de gens connaissent le groupe, d'autant qu'il a beaucoup changé. Comment le définir aujourd'hui ?

Danone est une entreprise complètement unique qui a grandi dans l'ADN du double projet économique et social d'Antoine Riboud puis dans la vision que Franck Riboud a graduellement imprimée de « santé pour le plus grand nombre ». C'est aussi une entreprise qui a toujours été en mouvement et qui a su se transformer en restant fidèle à cette vision. Il y a vingt ans, c'était un champion européen dans une vingtaine de catégories de produits. Aujourd'hui, c'est un leader mondial dans quatre familles : les produits laitiers et d'origine végétale, l'eau, l'alimentation infantile et la nutrition médicale. Et l'une des entreprises les mieux placées pour faire face à la révolution de l'alimentation.

Vous inscrivez-vous dans la continuité ou la rupture ?

D'abord, après 20 ans passés aux côtés de Franck, c'est un grand moment d'émotion et de gravité. Ensuite, pour rester fidèle à l'héritage de cette entreprise, je ne peux que m'inscrire dans la continuité du changement. C'est ça l'histoire de Danone. Il y a dix ans, nous vendions nos biscuits pour acheter Numico et renforcer notablement l'alimentation infantile. Aujourd'hui, nous venons de boucler le rachat de WhiteWave pour devenir le leader mondial des produits bio et d'origine végétale. Sans cesse, cette entreprise cherche à s'écrire un nouveau futur, en restant fidèle à son histoire. Et sur le plan opérationnel,

ma feuille de route est gravée dans le plan Danone 2020 que nous avons préparé avec Franck Riboud.

Comment définir cette révolution alimentaire dont vous parlez ?

Les modèles alimentaires déployés par l'industrie agro-alimentaire depuis 50 ans reposaient sur des effets d'échelle, sur cette massification qui a permis de réduire les coûts. Ce faisant, elle a donné accès à l'alimentation aux classes moyennes du monde entier. Mais ce modèle a atteint ses limites sociales, environnementales, économiques.

C'est-à-dire ?

Quand l'obésité progresse, que le rendement des terres agricoles chute, que la pollution grimpe et que le monde agricole a de plus en plus de mal à vivre de son travail, c'est qu'il est temps de changer de modèle agricole et alimentaire. Non seulement parce que les systèmes à très grande échelle ne fonctionneront plus à l'avenir, mais aussi parce qu'un modèle reposant seulement sur quelques espèces mettrait la sécurité alimentaire mondiale en danger. Les consommateurs sont ensuite de plus en plus attentifs à la composition et à l'origine des produits, tout comme au comportement des entreprises qui sont derrière. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si les marques qui progressent le plus sont les petites marques.

Les grandes marques n'ont plus d'avenir selon vous ?

Elles ont un avenir à condition d'assumer les responsabilités qui leur incombent en tant que marques et de se réinventer ! La vision de l'alimentation portée par Danone est issue de l'histoire et de la culture de l'entreprise mais aussi de la rédaction voilà trois ans d'un manifeste sur l'alimentation. Ce manifeste repose sur l'idée que l'alimentation est d'abord une réalité locale, liée à un territoire. Cette idée se retrouve dans les tendances actuelles. Depuis cinq ans, les petites marques gagnent entre un demi et un point de part de marché sur les grandes marques internationales par an. Et ce, sur toutes les catégories et dans toutes les régions. En termes de chiffre d'affaires, la moitié de notre portefeuille repose déjà sur des marques locales comme la Serenissima en Argentine, Badoit, Les deux Vaches ou Blédina mais je pense que ces marques ont encore vocation à se renforcer. A terme, une partie de cette révolution de l'alimentation se jouera avec un portefeuille de marques locales encore plus large qu'aujourd'hui.

Est-il possible de concilier cette révolution de l'alimentation avec une forte rentabilité ?

Nous pensons que la performance économique est une nécessité mais que la performance sociale en est le moyen et la finalité. La rentabilité est plus que jamais nécessaire. J'ai d'ailleurs souhaité découpler l'agenda de la progression de la rentabilité de celui de la croissance du chiffre d'affaires. Elle viendra de la croissance et des économies. C'est pour cela que nous avons lancé le projet « Protein » qui vise à économiser 1 milliard d'euros d'ici à 2020. Cela étant, historiquement, jamais la hausse de la marge de Danone n'a été aussi élevée qu'au cours des deux dernières années. Et nous nous sommes donnés pour objectif de passer de près de 14 % de marge aujourd'hui à 16 % d'ici à 2020. Par ailleurs, nous visons une croissance organique entre 4 et 5 % pour 2020. Danone porte les catégories de produits qui ont les plus fortes croissances au niveau mondial. Même avec l'émergence des marques locales, il y aura de la place pour les marques mondiales.

En matière de rentabilité, les activistes vous laissent-ils beaucoup de choix... ?

Nous n'avons pas attendu l'arrivée d'investisseurs activistes en Europe pour travailler de façon systématique sur la rentabilité de notre activité. C'est une nécessité pour préparer l'avenir. Ce qui est compliqué par contre, c'est de réussir à mener de front la transformation liée à la révolution de l'alimentation, l'amélioration de la rentabilité et la croissance. Et quand Danone achète le spécialiste américain du bio et du végétal WhiteWave pour 12,5 milliards de dollars, il s'ouvre des horizons bien plus larges que WhiteWave.

Les flexitariens sont végétariens à 80 % et omnivores le reste du temps. Cette nouvelle catégorie de consommateurs venue des Etats-Unis se développe en France.

Les Français sont-ils en passe de devenir végétariens ? Quoi qu'on puisse en penser, les chiffres montrent l'érosion de la consommation de viande en France. Elle n'est pas gigantesque (-1 % par an), mais elle est constante. La proportion de personnes déclarant manger des protéines animales moins de deux fois par semaine augmente. De 13 % en 2013, elle est passée à 15 %. La viande rouge est plus touchée que la volaille ou le porc, mais toutes les viandes connaissent cette tendance. Et plus récemment, la charcuterie est entrée dans la catégorie des produits frappée de « déconsommation », *« La consommation à domicile de charcuterie a reculé en avril pour le vingt-sixième mois d'affilée, alors qu'elle était en constante augmentation depuis quinze ans »*, déplorait en mai dernier Robert Volut, le président de la Fédération française des industriels charcutiers, traiteurs et transformateurs de viandes.

Les grands groupes embrayent

Ces constats chiffrés traduisent l'émergence d'un phénomène de société : les actions anti- viande se multiplient, les mises en cause de l'élevage sont légion, et la sensibilité du public à l'égard du bien-être des animaux de ferme s'est considérablement accrue. De nouveaux mouvements de consommation s'installent, comme le « flexitarisme », que Le Robert a introduit cette année dans son dictionnaire.

Le terme désigne une pratique alimentaire désignant des personnes végétariennes à 80 % et omnivores le reste du temps. *« Elle se caractérise par une capacité à limiter sa consommation de protéines animales, notamment de viande, sans pour autant les supprimer complètement de son régime alimentaire »*, explique Julia Burtin, chez KantarWorldpanel. Née aux Etats-Unis, cette attitude a largement essaimé, notamment en France si on en juge par les nombreuses réponses de l'industrie alimentaire.

L'acquisition par Danone, pour 12,5 milliards de dollars, du spécialiste des laits végétaux J'américain Whitewave, est plus que significative. La diversification du charcutier Fleury Michon, qui lance une gamme de produits végétariens *« pour varier les apports en protéines »*, en vantant les mérites de ses steaks de sojas *« garantis sans viande »*, l'est tout autant.

Végétarisme en devenir

« Tous les Français achètent encore de la viande fraîche au moins une fois dans l'année », selon Kantar Worldpanel, qui rappelle que *« le végétarisme est encore une tendance confidentielle »*. La consommation de viande représente encore 31 kg par foyer et par an, pour une somme moyenne de 343 euros. Mais les convictions des générations d'après-guerre, qui voyaient dans la viande le signe d'un certain pouvoir d'achat et l'élément incontournable d'un bon régime alimentaire, s'estompent. Désormais, un tiers des ménages déclarent limiter leur consommation de protéines animales, contre un quart il y a deux ans.

Est-ce que la révolution de l'alimentation passe par un retour de l'inflation ?

La situation est très différente d'un pays à l'autre. En France, je me suis déjà exprimé pour dire que la déflation des prix est suicidaire. On ne paye pas aujourd'hui le véritable coût de l'alimentation. Ni de quoi maintenir un monde rural et agricole, qui ne trouve plus son équilibre économique. La régénération des sols, la souveraineté alimentaire de la France sont des enjeux majeurs qui ne sont pas aujourd'hui servis par les prix de l'alimentation.

Danone doit-il rester un groupe laitier avant tout alors que relancer cette activité en Europe semble difficile ?

Bien évidemment. Surtout au moment où la communauté scientifique témoigne d'un tel intérêt pour le microbiote. Danone est le leader mondial du probiotique. C'est un axe de développement fondamental. Notre objectif de redressement est une croissance organique de 4 à 5 % à l'horizon 2020. Ce qui signifie

une croissance supérieure à 5 % pour la nutrition infantile, pour la nutrition médicale, pour l'eau en bouteille et pour les produits laitiers et d'origine végétale en Amérique du Nord. Et une croissance entre 3 et 4 % pour les produits laitiers et d'origine végétale, hors Amérique du Nord. Nous attendons une forte croissance de WhiteWave aux Etats Unis grâce à la consommation de produits bio et végétaux.

Et les produits laitiers frais ?

Les produits laitiers et d'origine végétale ne doivent pas tirer la croissance organique de l'entreprise mais permettre à celle-ci de se situer entre 4 et 5 %, via un redressement graduel du pôle laitier en Europe. La première relance d'Activia n'a pas donné les résultats escomptés. Mais une deuxième est en cours. Elle va se faire de façon plus simple et plus locale que la première fois. Nous avons réduit le nombre de niveaux de décisions à l'échelon central et redonné de la liberté aux pays dans la manière dont gérer la communication.

La consommation des produits laitiers bio et végétaux marque le pas aux Etats-Unis. Y a-t-il un risque de bulle ?

Personne ne peut aujourd'hui raisonnablement penser que le bio est une bulle. Il peut y avoir des à-coups dans la croissance, mais nous sommes là face à une tendance de fond. Surtout qu'avec la montée en puissance de la production, les prix vont pouvoir baisser, ce qui va contribuer à stimuler la demande. Aux Etats-Unis, le marché n'est pas à son pic. L'essoufflement constaté fin 2016 a déjà laissé la place à un retour de la croissance début 2017. Lorsque nous faisons l'acquisition de WhiteWave, c'est un investissement pour les 20 prochaines années.

Le Comité exécutif de Danone a été resserré et presque entièrement renouvelé ces dernières années. Une remise à plat aussi profonde était-elle nécessaire ?

Ce sujet est mon principal point de vigilance et d'attention. Il est lié à la profondeur et la vitesse du changement. Toutes les entreprises qui ont une vue réaliste de leur environnement sont conduites à des changements assez radicaux. Avec Antoine Riboud, puis Franck, Danone a pris des virages stratégiques extrêmement lourds dans son histoire, en se recentrant sur l'agroalimentaire ou en cédant les activités de biscuits. Cette transformation fait partie de l'ADN de Danone. Mais elle fait reposer sur les équipes une exigence dont il m'appartient de m'assurer qu'elle soit ajustée aux enjeux. Le changement n'a aucun sens et ne peut se faire sans l'engagement des équipes qui le portent au quotidien.

Mais en quoi avez-vous transformé votre façon de travailler ?

Le monde a changé et il nous faut trouver les moyens d'assurer la cohésion de l'entreprise tout en étant plus réactif. Pour cela, nous avons créé il y a deux ans nos clusters « One Danone ». Il s'agit de 30 équipes pluridisciplinaires, servant un pays ou un groupe de pays. Cela nous permet d'être plus efficaces, de mutualiser les expertises tout en intégrant la totalité de la problématique de nos marques dans une géographie. Pour prendre en compte la réalité locale, nous avons besoin que les décisions se prennent au plus près des consommateurs et des marchés. Un comité exécutif qui réunit 5 personnes ou 10 ou 14 personnes, cela ne fonctionne pas de la même façon. Le resserrement correspond à un besoin d'efficacité et de cohésion supplémentaire mais c'est aussi un moyen de forcer la délégation parce que le comex ne pourra pas faire tout ce qu'il faisait avant. Cela permet de faire monter en puissance les patrons de régions. C'est une évolution bénéfique pour l'ensemble de l'entreprise, même si cela m'a forcé à prendre des décisions difficiles.

Document 2 :

Danone : octroie un contrat d'externalisation à Eurofins.

Eurofins Scientific annonce un contrat d'externalisation de long terme avec Danone, par lequel le prestataire de services de bio-analyse reprendra le laboratoire d'analyse de nutrition infantile Central Laboratories Friedrichsdorf (CLF) de Danone.

Dans le cadre de cet accord, Eurofins sera en charge des analyses de nutrition infantile du géant agroalimentaire et de sa filiale allemande dans ce domaine, Milupa. Ce contrat exclusif représente au moins 30 millions d'euros de revenus sur cinq ans.

L'accord fera de CLF un centre de compétences d'Eurofins pour l'analyse de la nourriture pour bébés, un marché de croissance qui requiert les services de tests de la plus haute qualité, indique la société.

Le Figaro : Juin 2014.

Document 3 :

Communiqué de presse : Paris, le 15 novembre 2017

Danone confirme son engagement pour le climat avec la reconnaissance officielle de l'initiative Science-Based Targets et met l'accent sur l'agriculture régénératrice :

- **Les objectifs de réduction des émissions de Danone ont été officiellement approuvés par l'initiative Science-Based Targets.**
- **Danone rejoint l'initiative internationale « 4/1 000 : des sols pour la sécurité alimentaire et le climat ».**
- **Danone met l'accent sur l'agriculture régénératrice pour réduire largement ses émissions dans le futur et répondre à la demande de naturalité et de transparence des consommateurs.**

Danone a confirmé aujourd'hui que ses cibles de réduction des gaz à effet de serre (GES) ont été officiellement approuvées par l'initiative Science-Based Targets (SBT), conformément aux mesures globales nécessaires pour maintenir le réchauffement climatique en dessous de 2 °C. Danone a également annoncé aujourd'hui qu'il s'associera à l'initiative 4/1000 initiée par le gouvernement français sur la santé des sols, dans le cadre de son soutien plus marqué à l'agriculture régénératrice. Comme annoncé dans sa politique climat dès 2015, Danone s'est fixé pour objectif zéro émission de carbone à l'horizon 2050 sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Dans cette perspective, Danone a établi des objectifs ambitieux pour 2030, tous deux approuvés par SBT : réduire ses émissions de 50 % sur son périmètre de responsabilité élargi, direct et partagé (périmètres 1, 2 et 3), et réaliser une réduction absolue de 30 % des émissions sur les périmètres 1 et 2. Entre 2008 et 2016, Danone a atteint une réduction de 50 % de l'intensité des émissions sur sa chaîne de valeur, incluant les opérations, l'emballage et la logistique (hors agriculture).

SBT est une coalition entre le CDP (anciennement le Carbon Disclosure Project), le World Resources Institute, le Fonds mondial pour la nature (WWF) et le Pacte mondial des Nations Unies (UNGC). Alberto Carrillo Pineda, Leader de l'initiative Science-Based Targets, a déclaré : « Nous félicitons Danone dont la cible scientifique de réduction de ses émissions a été validée par notre équipe, rejoignant ainsi de grandes entreprises dont les voies de décarbonisation sont désormais alignées sur les accords de Paris. En se fixant un objectif scientifique, Danone se positionne pour

prosperer dans la transition bas carbone, pour une croissance pérenne et saisir les opportunités qui l'attendent.

Dans le cadre de sa plateforme stratégique « One Planet. One Health », lancée en 2017, Danone poursuit ses efforts pour faire avancer la révolution de l'alimentation qui transforme le système alimentaire mondial en apportant une attention particulière aux défis posés par l'agriculture « En tant qu'entreprise agroalimentaire, l'activité de Danone est intrinsèquement liée à l'agriculture », a déclaré Emmanuel Faber Directeur général de Danone « Nous voulons contribuer à la transformation du système alimentaire et travailler avec nos partenaires, à commencer par les 140 000 agriculteurs de notre chaîne d'approvisionnement, pour développer des modèles d'agriculture régénératrice basés sur des sols sains et résilients. Nous croyons que ces modèles peuvent aider à relever un certain nombre de défis mondiaux, du changement climatique à la pénurie d'eau et à la biodiversité, tout en favorisant une croissance économique durable et inclusive. »

L'agriculture représente 60 % de l'empreinte carbone de Danone. Après le secteur de l'énergie, elle est le deuxième émetteur de carbone au niveau mondial. Des pratiques telles que la réduction du labourage et le rejet des résidus de culture au sol peuvent transformer un sol émetteur de gaz à effet de serre (GES) en un agent rétenteur de carbone. En plus de séquestrer le carbone, les sols sains stimulent la productivité et renforcent la résilience climatique.

Danone travaille directement avec les agriculteurs de sa chaîne d'approvisionnement pour co-crée des plans d'action qui les aideront à réduire leur empreinte carbone et à renforcer la rétention d'eau et la biodiversité dans les sols. L'entreprise développe des projets pilotes sur l'agriculture régénératrice via ses fonds d'innovation sociale. Le fonds Danone pour l'Ecosystème soutient la transformation des pratiques agricoles dans la chaîne d'approvisionnement de Danone à travers 35 projets à travers le monde ; Lait Pieds sur Terre, par exemple, a pour objectif d'aider les agriculteurs français à réduire leur empreinte carbone tout en augmentant leurs revenus et en profitant d'outils de financement innovants. Le fonds Carbone Livelihoods finance des projets de restauration environnementale, d'agroforesterie et d'énergie pour séquestrer les millions de tonnes de CO₂. Le fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale interviendra auprès de 200 000 petits producteurs pour développer des pratiques agricoles durables leur permettant de développer leur productivité tout en préservant l'environnement.

En s'associant à l'initiative 4/1000, Danone entend renforcer ces efforts et étendre sa collaboration avec des experts, des ONG, des gouvernements et des entreprises privées. 4/1000 est une plateforme internationale cross- sectorielle lancée par le gouvernement français en 2015 pour catalyser la collaboration sur la santé des sols.

Par ailleurs, Danone cherche à coopérer avec des experts, des ONG et d'autres entreprises pour développer et tester une méthodologie sur la santé du sol qui permettra d'affiner les modèles existants, de créer un référentiel pour les pratiques d'agriculture régénérative : et de développer des techniques reproductibles à grande échelle.

Danone anticipe des retombées positives liées à cet engagement. Emmanuel Faber a déclaré « S'intéresser aux sols, c'est s'intéresser à la façon dont on produit les aliments que nous consommons chaque jour. De plus en plus, les consommateurs exigent la transparence et recherchent la naturalité. C'est pourquoi l'agriculture est au centre de nos efforts pour donner vie à la révolution de l'alimentation. Avec une profonde transformation de nos pratiques, nous posons les bases de notre offre future »,

***Périmètres de responsabilité 1, 2 et 3**

Le protocole relatif aux gaz à effet de serre (GESJ, outil comptable international le plus largement utilisé pour les émissions), classe les émissions en trois « périmètres » :

- le périmètre 1 couvre les émissions directes des équipements appartenant à l'entreprise, tels que les véhicules, les fours, les chaudières, etc. ;
- le périmètre 2 se rapporte aux émissions liées à l'électricité achetée par l'entreprise ;

- le périmètre 3 concerne toutes les émissions indirectes dues aux activités d'une organisation, y compris les émissions des fournisseurs et des consommateurs. Par exemple, les émissions du périmètre 3 peuvent inclure l'agriculture, le transport et la distribution de produits, et divers biens et services achetés.

Il peut être difficile de mesurer les émissions du périmètre 3, mais parfois les plus grandes opportunités de réduction des émissions d'une entreprise résident à ce niveau.

I. Étude de cas Danone : (12 points)

1) L'externalisation :

1.1 Citez et explicitez la théorie sur laquelle repose la décision d'externaliser chez Danone.

1.2 Distinguer la notion de sous-traitance et d'externalisation.

2) Décrivez les différentes options de stratégie d'ensemble. Analysez celle de Danone.

3) Etudiez les modalités de croissance, puis celle de Danone.

4) Quelles sont les stratégies d'activité concernant les DAS ? Explicitez la politique de Danone.

5) Définir la notion de RSE et expliquer la RSE du groupe DANONE.

6) Quels sont les éléments du marketing mix en général et chez Danone ?

II. Devoir structuré : (8 points)

Management humain et performance des salariés.