

# DANONE

Danone est née de la fusion de deux entreprises verrières ; Le 25 février 1966 fusion de la verrerie Souchon-Neuvesel et les Glaces de Boussois. La première qui se situe dans la région Lyonnaise produit des bouteilles, des pots en verres.....La seconde, implantée dans le nord fabrique des vitrages pour le bâtiment et l'automobile. Avec cette fusion les deux entreprises ont pour but de faire face au développement du marché de l'emballage perdu et de créer une société suffisamment importante et concurrentielle dans le marché commun. Antoine RIBOUX est nommé président de Boussois Souchon-Neuvesel (BSN).

En janvier 1969 après une tentative d'O.P.A sur la compagnie Saint-Gobain, le géant français du verre, BSN prend le contrôle d'Evian, de Kronenbourg et de la société Européenne de Brasseries en 1970. BSN sent que le verre va inévitablement perdre le monopole du conditionnement des liquides alimentaires. Pour la société pas question de se mettre à fabriquer du plastique, mieux vaut offrir des contenus à ses contenants.

En 1970, BSN devient numéro 1 français de la bière, des eaux minérales et des aliments infantiles ;

En 1973 après plusieurs mois de négociations, BSN et Gervais DANONE annoncent leur fusion pour devenir le premier groupe alimentaire français. Pour Gervais DANONE il s'agit d'accélérer son développement en Europe et dans le monde. Pour BSN, il s'agit d'une opération de croissance externe qui lui permet de pénétrer sur des nouveaux marchés et de grandir fortement dans l'alimentaire. Surtout que, cette année en raison de la guerre de Kippour et du choc pétrolier il y a une diminution de l'activité. Un changement de stratégie s'impose en vendant les verres plats « vaches à lait » du groupe pour se consacrer définitivement à l'alimentaire, désormais pâtes, plats cuisinés, produits frais, boissons deviennent l'activité principale du groupe.

En 1979 le CA du groupe est de 16.5 milliards de francs.

En 1986 et 1989 entrée dans les biscuits, Stratégie de diversification. En 20 ans le groupe est le troisième industriel de l'alimentaire européen. Son CA est passé à 48.7 milliards de francs

En novembre 1989, la chute du mur de Berlin ouvre un nouveau marché en Europe. Le groupe commence par vendre à l'Est de produits fabriqués à l'Ouest avant de passer par des accords de joint-venture avec les laiteries locales pour pouvoir produire sur place, ou de prendre le contrôle d'entreprises existantes comme les biscuitiers ex (cocoladovny en république tchèque). Parallèlement à cette extension vers l'Est, BSN Gervais DANONE consolide son implantation à l'Ouest en prenant le contrôle de plusieurs firmes dans le biscuit (Papadopoulos en Grèce), les eaux minérales (Volvic et Mont dore en France), les produits laitiers frais (DANONE SA en Espagne).

En 1993, BSN Gervais DANONE se dote d'une branche spécialisée dans l'exportation. Sa stratégie est de déterminer les marques à vocation internationale et les pays prioritaires où elle installe des équipes. Pour mener à bien son développement ; le Groupe manquait d'un atout essentiel : un nom porteur. En juin 1994, il décide d'abandonner BSN pour s'appeler groupe DANONE.

En 1996, le Groupe dirigé par Franck RIBOUD, nommé PDG affiche un chiffre d'affaire de 83.9 milliard de francs.

A partir de 1997 F. RIBOUD se concentre sur trois secteurs prioritaires : les produits laitiers frais, les boissons, et les produits céréaliers. Le reste de ses activités sont cédés.

Trois marques leader sont portées au premier plan : Danone, Evian, et LU.

Depuis 1998 le groupe intensifie ses marques et ses activités à l'international. Ces dernières années ont été jalonnées par une quarantaine d'acquisitions ou de prises de participation en Asie, Amérique latine, Europe centrale et en Afrique Moyen-Orient.

Le groupe DANONE est désormais un Leader mondial sur trois catégories très porteuses :

- N° 1 mondial des produits Laitiers Frais
- N° 1 mondial ex æquo de l'Eau conditionnée
- N° 2 mondial des Biscuits et Produits Céréalières.

Aujourd'hui DANONE est face à des concurrents imposants Nestlé (89.6 milliards d'euros), Coca-cola (85.3 M€), PepsiCo (73.9 M€), et DANONE 22.5 milliard d'euros soit ¼ du CA de Nestlé. Face à ses mastodontes DANONE à une stratégie de développement qui lui est propre, basée sur l'innovation et l'organisation.

## **I L'innovation**

Danone promeut une agriculture raisonnée, c'est-à-dire une entreprise qui renonce à l'usage systématique des engrais et des traitements chimiques au profit d'une utilisation dimensionnée aux besoins de la plante cultivée.

Le lait est une matière de base pour Danone, en ce sens les agriculteurs travaillant avec la multinationale acceptent le principe d'une activité sur la base du développement durable, c'est à dire économie des fertilisants, de l'eau et des énergies non renouvelables. La relation implique un audit réalisé chez l'agriculteur afin de contrôler le cahier des charges qui permet une production de qualité. La recherche de la qualité se double pour Danone d'une culture de l'innovation via un département de recherche développement et une organisation commerciale.

### **A- L'innovation et la recherche développement**

#### **a. Les enjeux, moyens, missions**

#### **ENJEUX**

Des enquêtes de l'OMS ont révélées que la santé mondiale connaissait de grands fléaux qui sont la malnutrition, et les maladies cardiovasculaires, le fléau numéro un lié à l'obésité et l'alimentation.

Danone se positionne pour répondre à ses fléaux. Il est vrai que le premier yogourt était vendu en 1919 en pharmacie et qu'il a été conçu en collaboration avec l'institut Pasteur qui travaillait dans les ferments lactiques. Aujourd'hui la croissance est basée notamment sur les probiotiques et l'innovation santé. Danone en 2005 s'est engagé par une Charte Alimentation Nutritionnelle Santé à par exemple dialoguer avec les scientifiques, communiquer avec clarté et transparence, garantir la validité scientifique des bénéfices allégués, promouvoir une publicité responsable, encourager l'activité physique, qui peut se traduire dans une débauche de calories en boîte de nuit.

## MOYENS

La recherche de Danone s'appuie sur l'organisation mondiale de Danone Vitapole qui rassemble 800 personnes. 500 personnes sont basées dans le centre de recherche Daniel CARASCO c'est-à-dire 60% des ressources scientifiques de l'entreprise. Cette population se compose de 200 scientifiques dédiés à la recherche universitaire expérimentale, de 250 ingénieurs dédiés à la recherche appliquée dans les domaines suivant les produits liés à la croissance, à la santé générale et la qualité. La compétence des chercheurs est multiple le nutritionniste le physicien le gastro-entérologue, le cardiologue, le biochimiste, expert en comportements de consommateurs, de l'évaluation des sens etc.

Cette mission dispose d'un budget d'environ 30 millions d'€, soit environ 1% du chiffre d'affaire de Danone

## MISSIONS

Appliquer les dernières connaissances technologiques pour créer de l'innovation en apportant aux consommateurs une meilleure santé à travers un savoureux et abordable produit alimentaire sain. Les directions développées sont :

- les produits nutritifs pour les pays sous développés ou populations qui ont des carences alimentaires importantes.
- Les produits générant une sensation de satiété afin de lutter contre l'obésité dans les pays développés.
- Des produits tournés vers un vieillissement impliquant bonne santé, prévention des dégradations des tissus et de la perte des cellules.
- La prévention de maladies liés à un comportement de tous les jours, le cholestérol et la recherche d'un bien être, d'énergie de vitalité en ayant un système digestif en bonne santé avec peu d'inflammation.

### **b. La gestion de l'innovation**

Historiquement la recherche de l'innovation débutée par une innovation marketing, qui était validée par les équipes de recherche développement et de design, le processus se mettait en place et les commerciaux intervenaient. Le nouveau système de validation d'une innovation de la mise au point du nouveau blockbuster mondial portera sur quatre piliers le consommateur, la recherche et développement, les experts, le marketing. Aucun n'a priorité sur l'autre néanmoins chaque innovation sera validé par les trois autres piliers.

Le consommateur est introduit au processus de validation car il existe une ethnologie de la consommation, il a eu des expériences psychologiques, il est sensible au packaging et à la sémantique. D'autre part Danone se base aussi sur la sociologie de la nourriture pour gérer la diminution du taux de sucre ajouté dans des yogourts progressivement.

L'innovation mondiale sera peut être un des vingt produits dont le lancement est programmé par Danone du deuxième semestre 2005 à la fin 2009. Telle une société pharmaceutique programme ses prochains « médicaments »

### **c. des exemples**

**Actimel** : un produit mondial, un blockbuster, est crée à la suite de la découverte d'un rétrovirus dans les diarrhées d'un enfant à l'hôpital Bishop en 1973.

Il permet de renforcer les défenses de l'homme vis-à-vis des agressions mineures que corps peut subir. Produits destinés aux enfants et aux grands parents qui a été obtenu par une collaboration avec l'institut Pasteur et Yakult recherche qui a identifié et valider de nouvelles formes de bio marqueurs (+ 25% 2004) ; le taux de sucre à été réduit de 40%

**Bifidus** : il a pour objet le transit intestinale, il apporte un certains confort dans la gestion de la digestion, et une amélioration du métabolisme de l'intestin. Le Lactobacillus Plantarum permet une réduction des gaz intestinaux ce qui à un impact sur les douleurs intestinales.

Ainsi il y a apport à la santé public. Bifidus fait l'objet de nouveaux tests clinique et d'une campagne publicitaire en Chine et aux Etats-Unis.

**Danacol** : à la base de la graisse de poisson appelé Oméga 3 il favorise la prévention de maladies cardiaques en diminuant le taux de cholestérol. Danacol a subi tests cliniques et dispose d'un agrément des autorités de mise sur marché (AFSSA). Le produit a fait l'objet d'une coopération avec la Fondation Cœur et Artères

### **Conclusion**

Danone n'est pas un modèle commun de développement. Sa production l'aliment, associe consommation et réduction d'un souci de santé, lutte contre l'obésité en créant des produits sans graisse et sans sucre ajouté, mais avec des protéines pour créer un sentiment de satiété en fin de repas. Ainsi Danone s'associe à la lutte contre l'obésité le mal du monde riche, du mal bouffe, en sus il propose via internet de suivre un programme diététique. La santé est donc son fonds de commerce et pour le gérer Danone adopte une organisation de pointe.

## **II. L'organisation humaine**

Pour ce développer à l'international le Groupe à recours aux joint-venture, parce qu'il s'agit d'une multinationale qui s'allie avec une entreprise locale. Lorsqu'il y a Joint-venture c'est que tout le monde y trouve son compte. Pour le pays d'accueil c'est un transfert de technologies, un savoir faire parce que la multinationale travaille avec des personnes locales et en contre partie le pays d'accueil apporte la connaissance du pays (langue, pratique).

A terme le Groupe peut racheter les entreprises locales.

### **A- LES ENJEUX**

Dans son organisation DANONE a bâti une grande partie de son succès et de sa réputation internationale sur sa politique humaine et sociale. Précurseur dans le domaine de la formation ou de l'intéressement, Danone est aussi l'une des premières entreprises à avoir signé des accords à vocation mondiale avec des organisations syndicales. Aujourd'hui dans de nombreux pays, les filiales du Groupe sont régulièrement classées parmi les meilleurs employeurs locaux. DANONE a une conviction simple : Il n'y a pas de politique durable sans implication et le développement des hommes. Antoine RIBOUD dit en 1972 « Les ressources de la planète sont limitées, les ressources de homme sont inépuisable s'il est motivé ».

Les attentes ne sont pas les mêmes aujourd'hui et de nouveaux défis apparaissent. Pour rester à la hauteur de son ambition DANONE doit donc constamment adapter, approfondir et réinventer son modèle ressource humaine.

### **B- L'EMPLOYABILITE**

Dans un contexte économique où les métiers évoluent vite et où l'emploi ne peut plus être garanti à vie, le programme Evolution, lancé en 2004, poursuit un double objectif : assurer la performance de l'entreprise en développant continuellement les compétences des collaborateurs, et favoriser la sécurité active de l'emploi en encourageant la mobilité et la progression professionnelle. La particularité d'Evolution est de s'adresser au non managers.

D'ici à 2008, toutes les filiales devront avoir mis en place des programmes concrets pour atteindre cinq objectifs majeurs :

- la maîtrise des compétences de base (lire, écrire, compter)
- le bénéfice d'au moins 23 heures de formation par an
- la généralisation d'un passeport de compétences (postes occupés, les compétences, les formations suivies)
- un entretien individuel de développement tous les ans
- une possibilité de mobilité tous les cinq ans.

Le programme est guidé par une logique de co-responsabilité : employeur et employé contribuent à accroître la sécurité de l'emploi, l'un créant les conditions de travail favorables au développement des compétences, l'autre est responsable de sa progression professionnelle.

Ce programme s'appuie sur une adaptation au contexte local. Ainsi au Maroc la Centrale laitière a lancé un programme d'alphabétisation de ses employés. En Russie, le marché de l'emploi est très dynamique, il s'agit donc avant tout de recruter, de former et de retenir la main d'œuvre. En France le Groupe a créé Evoluance, qui offre des formations diplômantes.

### **C- RESPECTER LES PRINCIPES SOCIAUX FONDAMENTAUX**

Ces principes, issus des conventions de l'Organisation Internationale du Travail, sont le standard social minimum que DANONE applique à toutes ses filiales, partenaires et fournisseurs :

- non recours au travail des enfants
- non recours au travail forcé
- interdiction de toute pratique discriminatoire
- liberté d'association et droit à la négociation collective
- protection de l'intégrité physique des salariés au travail
- application des lois nationales sur la durée du travail
- application des lois nationales sur la rémunération minimum.

### **D- VALEURS**

La formation d'une identité d'entreprise claire à travers la définition de valeurs spécifiques est très tôt devenue une priorité pour le Groupe DANONE. En effet à mesure que le groupe s'est agrandi et internationalisé, il a fallu réunir par des valeurs communes fortes une pluralité de cultures et d'identités.

Pour formaliser ses valeurs, le Groupe DANONE a mis en place en 1996 des groupes de travail composé de collaborateurs représentatifs de la diversité du Groupe avec pour objectif d'identifier les concepts clés, représentatifs de son histoire et de ses ambitions. En 1997, 3 valeurs voient le jour : **l'ouverture, l'enthousiasme, l'humanisme** puis en 2004 est érigé une 4<sup>ème</sup> valeur **la proximité**.

Aujourd'hui ses valeurs sont jugées motivantes et nécessaire pour une grande majorité des managers. La traduction la plus directe de ses valeurs a été mis en place par DANONE Way, outil de management destiné à faire progresser les pratiques des filiales, dans ses relations avec les parties prenantes, et notamment les salariés.

Concrètement, il s'agit de transformer les valeurs DANONE en attitude de management, par exemple : capacité à changer des bonnes pratiques, capacité à comprendre son environnement local, faculté d'anticiper.

### **III L'organisation commerciale mondiale**

#### **A Au niveau du client**

Danone a développé une stratégie basée sur le pragmatisme et une approche flexible pour accélérer la croissance par l'acquisition de nouveaux clients

##### **a. 3 concepts généraux**

**La stratégie**, se base sur les traditionnelles relation d'affaire, une démarche de la clientèle pertinente. L'approche du client se compose de l'analyse de sa stratégie qui se fait par l'équipe basée dans le pays. De ce fait toute démarche commerciale est entamée par un local car il connaît les contingences locales

**Le pragmatisme**, sur le besoin de réaliser un courant d'affaire, il y a des opportunités et l'empressement d'une grande surface de travailler avec Danone et un produit spécifique.

**La flexibilité** implique un questionnement permanent, une remise en cause, une réaction à un nouvel environnement, à de nouvelles opportunités commerciales

##### **b. une méthodologie**

###### **Cibler le bon client**

Analyser la stratégie globale du client, sa rentabilité, les leviers de sa croissance, son potentiel de développement et son envie de rentrer en relation avec Danone

###### **Analyser le développement envisagé en commun**

Par l'analyse de la cartographie du client

Par une adaptation du service Danone au profit du client

Par la définition d'un business plan commun

###### **Mise en place du business plan**

Afin d'avoir une visibilité mutuelle pour l'ensemble des deux compagnies

Sur les objectifs : ils sont déterminés en commun

Sur la stratégie commune en terme de flux mais aussi de canaux de distributions

Et sur des résultats obtenus par l'analyse des chiffres d'affaire (ECR)

Ce qui implique un professionnalisme au niveau des partenaires.

###### **Le rôle du siège social**

Il n'est pas impliqué dans la gestion de tous les jours ; néanmoins il analyse les résultats de la relation commerciale et il fixe les futures estimations d'augmentations des flux commerciaux assigné aux équipes locales.

En terme de résultats 30 opérations commerciales ont été menées à bien en 2005, en 2006 10 de plus sont prévus ce qui assure 50% du business de Danone

#### **B. au niveau d'un pays**

L'organisation de Danone est flexible, en conséquence il n'y a pas de modèle unique de développement car les pays sont à des stades de richesse, de développement différent mais il y a des constantes une puissante force marketing, une prise en mains des distributeurs, voir la

création de réseaux de distribution propre à Danone. La clef de la réussite est de faire un bénéfice de 30% en créant un modèle pour chaque pays voir pour chaque population au sein d'un pays.

## **1. Au Mexique, une filiale**

### **Les principales données**

- 100 millions de personnes dont 60 millions vivent avec moins de 5 € par jour
- Une marque rachetée en partie puis contrôlée Bonnafont
- Une présence publicitaire (camions et magazine) Bonnafont est le deuxième annonceur après Coca Cola
- Une concurrence au niveau de l'eau éclaté 1200 marques mais les grands mondiaux

### **Les dernières opérations**

- introduction de Léвите, une nouvelle marque d'eau aromatisée telle la Volvic en France
- introduction de Naturalia, l'Actimel français

### **Les positons de Bonnafont**

Elle est leader de la bouteille de quatre litres 35.9% du marché

Léвите représente 100 millions de litre à l'année, après 3ans de présence.

## **2. En Indonésie, un marché jeune, 7 ans en 2005**

### **Les principales données**

- 240 millions d'habitants dont plus de 150 millions ont moins de 2 € par jour pour vivre, la clientèle pertinente représente 89 millions de cibles ayant entre 1.8 et 3.8 € par jour

### **Le buiseness plan en quatre points**

- construire une marque reconnue
- développer une large et simple gamme
- avoir un stock de marchandise large
- avoir un budget marketing

### **Le produit**

Un biscuit destiné aux enfants, le premier a fournir les vitamines essentielles, un emballage avec une énorme tête de tigre

### **Le prix**

Il a fait l'objet d'un repositionnement

A 1500 les ventes progressent de 20% en 2003 (1000 roupies= 0.088€)

2004, interrogations multiples pour doper la croissance, diminution du prix de 1500 à 1200 roupies (0.1056€), les ventes augmentent de 112 %

**Le réseau de distribution** est contrôlé par Danone, il est composé de petit magasin de petite surface ou l'on retrouve que des produits Danone

### **Résultats**

Danone est connu par 34% des personnes interrogées et par 71 % des enfants, les ventes sont passées de 10 000 tonnes en 2000 à 50 000 tonnes en 2005, le résultat d'environ 30%

## **3. L'Afrique du Sud, le développement**

### **La strate de clientèle connue**

9 millions de sud africains soit 20% de la population qui dispose de 68% des revenus. Elle est principalement blanche, habitent en ville, disposent de bonnes infrastructures, d'une bonne éducation, et d'un panier de nourritures de bonnes qualités et diversifiées.

Danone a vendu presque 28 tonnes de yogourt sur ce marché soit 43.7% de pénétration sachant que ce marché progresse vite + 16.4% en 2004

### **La strate nouvelle clientèle**

39% de la population et 23% du revenu imposable. Elle est principalement noire, dispose d'une éducation minimale, la plupart n'ont pas de voitures, et se réunissent en communauté chaque jour plusieurs heures. Ils disposent d'infrastructure limitée qui est parfois luxueuse. Le panier de la ménagère est basé sur des féculents.

### **Le problème**

50% des enfants ont des manques nutritionnels  
69% manque de vitamine A  
53% manque de fer  
75% manque de zinc

### **La proposition**

Un yogourt au nom de Danimal, un jeune homme à tête de lion qui représente énergie et vitesse en Afrique du Sud. La vente de 8 yogourts enrichis par mois représente l'apport minimal pour un enfant de vitamine et seulement par mois 2% du coût du panier d'une famille avec quatre enfants

### **Le modèle économique**

- le prix : 1 rand soit 13 centimes d'€ par pot de 75 grammes
- lait bon marché
- des emballages non labellisés
- pas de taxes sur les ventes
- le prix comprend tout le processus de la fabrication à la vente
- pas de perte, pas de réclamation, pas de rabais, pas de distribution non contrôlée
- un taux de marge de 30%

### **Le réseau de distribution**

#### **Deux méthodes**

#### **SOWETO**

De bonnes infrastructures routières

La livraison se déroule par camion très visible, à des magasins partenaires de Danone, ces magasins abritent les vendeurs des produits Danone, des statistiques de ventes sont réalisées

#### **ORANGE FARM**

De mauvaises infrastructures routières, un taux de chômage et de criminalité fort

La difficulté d'accès, le principe du communautarisme pousse Danone a crée son propre réseau de distribution. Ainsi Danone crée de l'emploi. Les Danilady doivent vendre 50 packs par jour pour obtenir 6 € de salaire journalier, la vente est faite de porte à porte.

Danone utilise les spécificités locales afin de faire prospérer ses affaires

## CONCLUSION

Danone cultive l'innovation sur tous les terrains, ainsi en 2004, elle a reçue le prix de l'innovation attribué par l'Expansion et A T Kearney pour la culture de l'innovation et l'organisation. Danone est le représentant de la croissance organique, qui modélise un comportement en terme de flux, recherche le blockbuster, c'est-à-dire le produit qui sera vendu mondialement. Cette ambition ne peut passer que par la confiance dans les hommes, une confiance dans les locaux, en Afrique du Sud Danone parraine des enfants cancéreux à leurs initiatives. Danone réinvente les modèle économiques, jusqu'à jouer les petites structures de production et ainsi éviter les coûts de structures pour développer une activité en Angola en 2006.