



## Corrigé du TD n°

### Danone : une stratégie planétaire.

À partir des différentes situations présentées dans le cadre de Danone, mobilisez les concepts et les notions fondamentales du management des organisations présentés en première et en terminale pour répondre aux questions suivantes.

#### Analyser une organisation

##### 1. Identifiez les caractéristiques de Danone : type d'organisation, statut juridique, finalités, objectifs.

Entreprise privée, le groupe Danone est organisé en trois pôles de métiers « mondialisables » :

- les produits laitiers frais ;
- les boissons ;
- les biscuits et produits céréaliers. La branche biscuits et produits céréaliers dont la rentabilité était insuffisante est finalement vendue en 2007 à Kraft Foods.

La finalité de Danone est d'« apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». C'est-à-dire de « faire grandir, mieux vivre et s'épanouir les hommes en leur apportant chaque jour une alimentation meilleure, des goûts plus variés, des plaisirs plus sains », et ceci partout dans le monde.

#### Identifier un problème de management

##### 2. Présentez la stratégie mise en place par Danone pour dynamiser les activités du groupe.

Danone a un problème de management qui provient d'un contentieux avec son partenaire chinois lequel oblige Danone à envisager un désengagement sur ce marché.

La stratégie mise en place par Danone pour dynamiser les activités du groupe est une stratégie d'internationalisation. Elle vise à relancer l'activité et à trouver des synergies dans la distribution. Cette stratégie devrait être un atout majeur pour aider le groupe à maintenir voire à améliorer sa position concurrentielle en période de crise.

##### 3. Montrez la stratégie de Danone en matière de choix d'activités.

La stratégie de Danone en matière de choix d'activités passe par l'identification des activités à rentabiliser. Elle passe également par une reconnaissance des pays les plus adaptés pour mener à bien une internationalisation qui garantissent le développement de ses activités sur ces marchés, et ce, avec une rentabilité suffisante. Une implantation dans les pays émergents, peu profitable à court terme, peut se révéler indispensable par la suite pour poser les bases d'une croissance équilibrée et pérenne.

##### 4. Mettez en évidence la manière dont Danone mène sa stratégie d'implantation mondiale. Quels problèmes peuvent se poser ? Appuyez-vous sur l'exemple de la Chine.

Danone mène sa stratégie d'implantation mondiale en choisissant avec soin les pays en fonction de leur potentiel de croissance. L'entreprise s'appuie sur ses atouts. C'est-à-dire ses marques, sa stratégie, son portefeuille de métiers et d'activités géographique cohérent, la réactivité de son organisation et de ses ressources humaines. Pour maintenir ses bons résultats, malgré la crise, le groupe s'intéresse à des pays émergents et maintient sa stratégie d'internationalisation.

Toutefois, comme le montre l'exemple de la Chine, cette stratégie n'est pas dépourvue de problèmes et de risques. En effet, les partenaires locaux peuvent se révéler peu fiables et jouer sur le nationalisme de façon à s'approprier les technologies et évincer l'entreprise étrangère

qui voit alors ses investissements remis en cause. Des procès coûteux en termes financier et d'image peuvent, à terme, obliger Danone à se désengager d'un marché comme la Chine. Cela est d'autant plus dommageable que la Chine reste un relais de croissance incontournable pour un grand groupe comme Danone.

### **Analyser la situation présentée**

#### **5. Évaluez le bien-fondé de la solution retenue.**

Cette stratégie d'internationalisation est conforme à la mission de Danone et lui permet d'être présent dans presque tous les pays émergents. Le groupe profite ainsi de nouvelles opportunités sur ces nouveaux marchés en pleine expansion. La diversité de ses choix d'internationalisation permet de plus de diversifier les risques.

Toutefois, ses échecs en Chine montrent les limites de la stratégie d'internationalisation, même sur un marché extrêmement prometteur du fait de sa formidable croissance. La prise en compte des rapports de force, de la culture locale, de l'organisation juridique des affaires est une condition incontournable au succès d'une telle stratégie. De fait, comme le montre cet exemple de Danone, les risques d'échecs ne sont pas à négliger.

De plus, les impératifs de rentabilité face à la crise actuelle demandent d'analyser avec attention les perspectives de croissance des marchés émergents porteurs de nouvelles opportunités à ne pas rater.