

TD N° 9 : Le Groupe Danone



Danone¹ est un groupe français aujourd'hui leader des produits laitiers au niveau mondial. Sa création et son évolution sont le résultat de plusieurs fusions d'entreprises aux activités complémentaires. Tout débute en 1919 en Espagne, alors qu'Isaac Carasso se met à commercialiser des yaourts dans le but de soulager les troubles intestinaux dus aux mauvaises conditions d'hygiène. A l'époque, les yaourts sont vendus en pharmacie. Il choisit de nommer sa marque "Danone", d'après le surnom affectueux qu'il donne à son fils Daniel. C'est d'ailleurs à lui que l'on doit le lancement de la marque sur le marché français en 1929. Pendant la Seconde Guerre Mondiale, Daniel Carasso se voit obligé de s'exiler aux Etats-Unis du fait de ses origines juives. Il en profite pour créer une filiale de son entreprise sur le marché américain. En 1967 intervient la première fusion qui a contribué à l'évolution du groupe Danone. En effet, cette année-là, l'entreprise fusionne avec Gervais pour former le groupe Gervais Danone. Six ans plus tard, Gervais Danone fusionne à son tour avec le groupe français BSN et devient BSN-Gervais Danone. Le nom du groupe est d'abord raccourci pour prendre le nom de BSN en 1983, puis change à nouveau pour le nom de Danone, plus emblématique, en 1994. Dès lors, Danone s'impose comme première entreprise agroalimentaire en France. Au fil des années, l'activité du groupe Danone a été très diversifiée : produits laitiers, eaux en bouteille, bières, biscuits, ... Finalement, depuis 2007, le groupe a décidé de céder plusieurs de ses marques pour recentrer son activité :

- Les produits laitiers frais (Danette, Actimel, Activia, ...)
- Les eaux (Evian, Volvic, ...)
- La nutrition infantile (Blédina, Gallia, ...)
- La nutrition médicale (Numico, Nutricia, ...)

¹ <https://www.danone.com/>

En ayant une stratégie globale axée sur le développement et la commercialisation d'« alicaments » (néologisme dans le domaine agro-alimentaire permettant de désigner un aliment ayant des vertus sanitaires), Danone doit envisager sa cible en tenant compte, comme nous l'avons dit, des problématiques alimentaires et sanitaires propres à chaque pays ou chaque continent. Ainsi son ciblage s'élabore au niveau local par une équipe imprégnée des particularités et contingences des populations à atteindre.

Si on prend l'exemple des pays industrialisés dits « développés », la cible principale se définit par rapport à des problématiques liées au vieillissement, à l'obésité et donc à la « malbouffe ».

On trouve donc parmi les consommateurs/acheteurs ciblés :

- Les personnes âgées
- Les personnes souffrant d'obésité ou à risque d'obésité

Mais une problématique touchant une population crée une demande de l'ordre de la prévention. Ainsi, on trouve parmi les cibles :

- Les enfants (prévenir l'obésité et les risques de malbouffe)
- Les adultes à partir de 40 ans (se voyant nouvellement concernés par le vieillissement et la malbouffe)

Dans ces deux cas, la cible principale est la mère de famille (la ménagère de moins de 50 ans) préoccupée par la santé de son enfant (elle est acheteur et non consommateur du produit proposé aux jeunes consommateurs), son propre vieillissement (acheteur/consommateur) et celui de son conjoint (consommateur également consommateur/acheteur en tant que cible secondaire) .

Depuis les années 90, le groupe a cherché d'une part à s'imposer dans de nouveaux pays et d'autre part à conquérir de nouveaux consommateurs dans les pays où il était déjà présent. En moins de 10 ans, les ventes se sont fortement externalisées. En effet, là où en 1996, Danone réalisait 80% de ses ventes en Europe, 60% d'entre elles sont désormais réalisées hors d'Europe. Afin de conquérir ces nouveaux marchés, Danone a su développer des produits adaptés aux besoins et aux goûts des différentes cultures de chaque pays, en particulier le Mexique, l'Indonésie, la Chine, la Russie, les Etats-Unis et le Brésil.

Par exemple, Danone s'est rendu compte qu'en Indonésie, 80% des enfants souffraient d'une carence en fer et en zinc. Le groupe a donc développé une boisson à destination des enfants qui leur permette de compenser ces carences : le Milkuat. De même, avec ses 16

millions de bébés, la Chine était un marché tout trouvé pour développer ses ventes de laits infantiles. Autre exemple, aux Etats-Unis cette fois-ci, où Dannon (filiale américaine de Danone) commercialise un yaourt grec riche en protéines mais pauvre en sucre et en graisse, Oikos, pour lutter contre l'obésité.

Travail à Faire:

- 1) Définir les domaines d'activités stratégique du groupe Danone?
- 2) Analyser la position de chaque DAS et déterminer les actions à entreprendre pour chacun du groupe Danone d'après la Matrice de BCG.
- 3) Définir l'orientation stratégique de Danone.
- 4) comment se positionne la marque Danone par rapport à ses concurrent?

ANNEXE 1 : Matrice BCG Danone

