La stratégie d'internationalisation des entreprises
Le cas du groupe DANONE

HAMMOUCHE Djamila
Université Djillali Liabes de Sidi Bel Abbes

Résumé :

Si le développement d'une entreprise est devenue une nécessité et surtout après la saturation de son marché national l'entreprise devra rechercher de nouveaux marchés et s'orienter vers les pays en voie de développement. Mais avant qu'elle ne puisse pénétrer un marché étranger, elle doit établir une stratégie détaillée et préciser quelle est son approche globale du produit ou de la stratégie marketing, quel est le mode d'entrée qu'elle décide d'adopter et quel type de marchéage elle désire mettre en place.

Cet article porte sur le développement stratégique suivi par le groupe Danone depuis sa création. L'internationalisation est certainement un fait majeur de l'économie mondiale. Toutefois elle ne se fait pas dans n'importe conditions. Elle réclame, méthode, réflexion, diagnostic avant l'action. L'internationalisation nécessite donc une vision à long terme de l'entreprise et de son marché.

L'étude proposée montre que le groupe a considérablement évolué, tant au niveau des domaines d'activité stratégique qu'au niveau des marchés géographiques.

Alors, dans un marché fortement concurrentiel, Danone a réussi à s'imposer parmi les leaders mondiaux de l'industrie agroalimentaire.

Mots-clés: Danone, internationalisation, développement, stratégie, marketing, implantation

ملخص

إذا أصبح تطور المؤسسة ضرورة خصوصا بعد تشبع السوق المحلية ، فعلى المؤسة البحث عن أسواق جديدة والتحرك نحو البلدان النامية. ولكن قبل أن تتمكن من دخول الأسواق الخارجية ، يجب عليها وضع استراتيجية شاملة و تحديد ما هو النهج العام للمنتج أو استراتيجية التسويق ، ما هي طريقة الدخول و ما هو نوع المزيج التسويق التي ترغب في تنفيذه.

تركز هذه المقالة على تطوير الاستراتيجية التي تتبعها مجموعة دانون منذ إنشائها.فالتدويل هو بالتأكيد حدثا رئيسيا في الاقتصاد العالمي. ومع ذلك، فإنه لا يحدث في أي ظرف من الظروف . فهو يتطلب الأسلوب, التفكير والتشخيص قبل العمل. لذا يتطلب التدويل رؤية طويلة الأجل للمؤسسة و سوقها .

تظهر الدراسة المقترحة أن مجموعة دانون قد تطورات بدرجة كبيرة ، سواء في مجالات النشاط الاستراتيجي أو على مستوى الأسواق الجغرافية. لذلك ، في سوق ذات منافسة قوية، استطعت دانون النجاح و فرض نفسها بين قادة العالم في صناعة الأغذية.

Introduction

L'intensification de la mondialisation dans les dernières années a modifié de façon radicale les marchés économiques et les conditions d'opération dans les milieux d'affaires, imposant ou facilitant un engagement international à un grand nombre d'entreprise.

En fait, L'accélération des moyens de communication, de transport et des flux financiers a permis l'avènement de la mondialisation. Des produits autrefois locaux sont devenus disponibles à l'échelle de la planète (Kotler , 2006, P773) . La globalisation économique, l'accélération de la mondialisation ainsi que l'évolution technologique ont conduit donc les entreprises à repenser leurs stratégies ; élargir leurs débouchés et donc s'étendre géographiquement et mettre en place une politique d'internationalisation.

Par ailleurs, Le ralentissement de la croissance ou d'autres types de difficultés sur son marché national peut pousser une entreprise à avoir une stratégie proactive dans sa recherche de nouveaux débouchés à l'étranger. Pour une entreprise, l'internationalisation est le développement de ses activités hors de ses frontières, mais dans le domaine de marketing international, elle a plusieurs aspects à suivre; qui sont caractérisés par un décloisonnement à la fois géographique, sectoriel et culturel, qui touche aux développements des marchés internationaux.

L'Industrie Agroalimentaire est soumise à des échanges internationaux d'une grande importance sensiblement due à la propagation du modèle de consommation occidental et des habitudes de consommation convergentes. Elle doit par conséquent entreprendre d'importants efforts dans les pays en voie de développement afin d'y améliorer les capacités de transformation, des stockages et de distribution des produits alimentaires.

Même si les entreprises agroalimentaires ne sont pas si puissantes que celles des autres secteurs industriels, il existe néanmoins deux caractéristiques supplémentaires qui facilitent et poussent à l'implantation : d'abord, la nature des produits alimentaires, périssables et fragiles, rend l'exportation plus limitée que dans les domaines des produits manufacturés classiques.

L'une des contraintes majeures poussant les firmes multinationales alimentaires à s'internationaliser est le ralentissement voire la saturation de la consommation alimentaire dans les pays industrialisés

Le Groupe DANONE est le résultat de la fusion entre BSN et Gervais Danone qui avait pour ambition de devenir le premier Groupe alimentaire français. Aujourd'hui, DANONE est l'un des leaders mondiaux de l'industrie agroalimentaire. Il occupe des positions de premier rang sur ses quatre principaux métiers : les produits laitiers , les boissons avec principalement l'eau conditionnée, les nutritions infantiles et médicales. Parmi les marques qui ont fait la notoriété du Groupe Danone, on retrouve Evian, LU et Blédina et bien évidemment tous les produits Danone.

Dans un contexte où le marché agroalimentaire européen stagne, le Groupe Danone est confronté à une concurrence très forte, dominée par des multinationales occupant une place très importante. En effet, sur ce marché, il est impératif de pouvoir produire en masse, de manière rapide ou quasi immédiate, distribuer en masse et réagir efficacement. Une nécessité s'impose alors aux grands groupes comme Danone : celle de se développer sur de nouveaux marchés représentés pour la plupart par les pays émergents ayant un fort potentiel de croissance. Ce développement oblige les entreprises à construire une stratégie d'internationalisation, précise, réfléchie et rationnelle. Il est donc nécessaire d'étudier les pays où l'implantation est prévue en s'intéressant aux différences socioculturelles qui peuvent exister entre plusieurs pays, leur situation économique, leurs relations commerciales avec l'étranger, leur situation géographique, et l'ensemble des réglementations (politiques douanières…) s'y appliquant.

Depuis les années 1990, DANONE s'internationalise en pratiquant une stratégie de glocalisation c'est-à-dire que le Groupe s'implante dans un pays pour rayonner dans une région.

Cette communication tente d'expliquer Comment le groupe a-t-il pu s'imposer parmi les leaders mondiaux (Nestlé, Kraft Foods, Unilever, etc.) sur un marché fortement concurrentiel? Quelles sont les caractéristiques de sa stratégie d'internationalisation ? Pour répondre à ces interrogations, nous allons d'abord analyser la démarche d'internationalisation suivie par le groupe avant de nous intéresser à l'approche actuellement déployée pour conquérir le marché mondial. L'objectif de cette étude est de comprendre le comportement stratégique du groupe Danone à l'international.

I. L'internationalisation, une orientation nécessaire pour assurer la pérennité de groupe DANONE

Il y a encore peu de temps les grands groupe industriels se contentaient de leur marché national, pensant que le marché local leur suffiraient. De plus, produire ou exporter à l'étranger leur semblait complexe et risqué ; les barrières linguistiques, culturelles, financières et légales dissuadaient beaucoup d'entre eux à s'attaquer aux marchés extérieurs (Kotler, 2006, p 775).

En effet, les entreprises atteignant une dimension critique sont assujetties à s'internationaliser pour diverses raisons. Quoique, l'internationalisation est devenue plus accessible voire nécessaire. Danone a été conduit dès le début des années 1990 à s'implanter sur de nouveaux marchés afin de pérenniser sa viabilité économique. Son impératif d'atteindre la taille nécessaire pour dégager les bénéfices permettant l'amortissement de ses investissements l'a conduite à se tourner vers de nouveaux marchés.

L'internationalisation du groupe DANONE comporte plusieurs aspects. C'est un processus temporel mais dynamique qui a pour objectif l'introduction de l'entreprise sur des marchés étrangers, le plus souvent éloignés et différents culturellement, économiquement et juridiquement de ceux du marché national de l'entreprise.

Alors, comment l'entreprise doit s'internationaliser? Dans quel pays aller? Doit-on acquérir une entreprise locale ou démarrer et partir de zéro ? Doit-on évoluer avec un partenaire locale ou non ? La réponse à chacune de ces questions correspond à une stratégie d'internationalisation de l'entreprise. Le choix de la stratégie à adopter va être déterminé par la structure de l'entreprise, sa taille et les ambitions des dirigeants. Une entreprise de petite taille commence souvent à exporter et les grandes entreprises ne se contentent pas d'exporter leurs produits, elles se lancent dans des opérations plus grandes et plus prometteuses telles que l'acquisition d'une entreprise locale ou l'établissement d'un joint-venture. Ces grandes entreprises adoptent des stratégies d'internationalisation qui sont compatibles avec leurs structures.

1. Le cadre de décision

Si le développement d'une entreprise est devenue une nécessité et surtout après la saturation de son marché national l'entreprise devra rechercher de nouveaux marchés et s'orienter vers les pays en voie de développement.

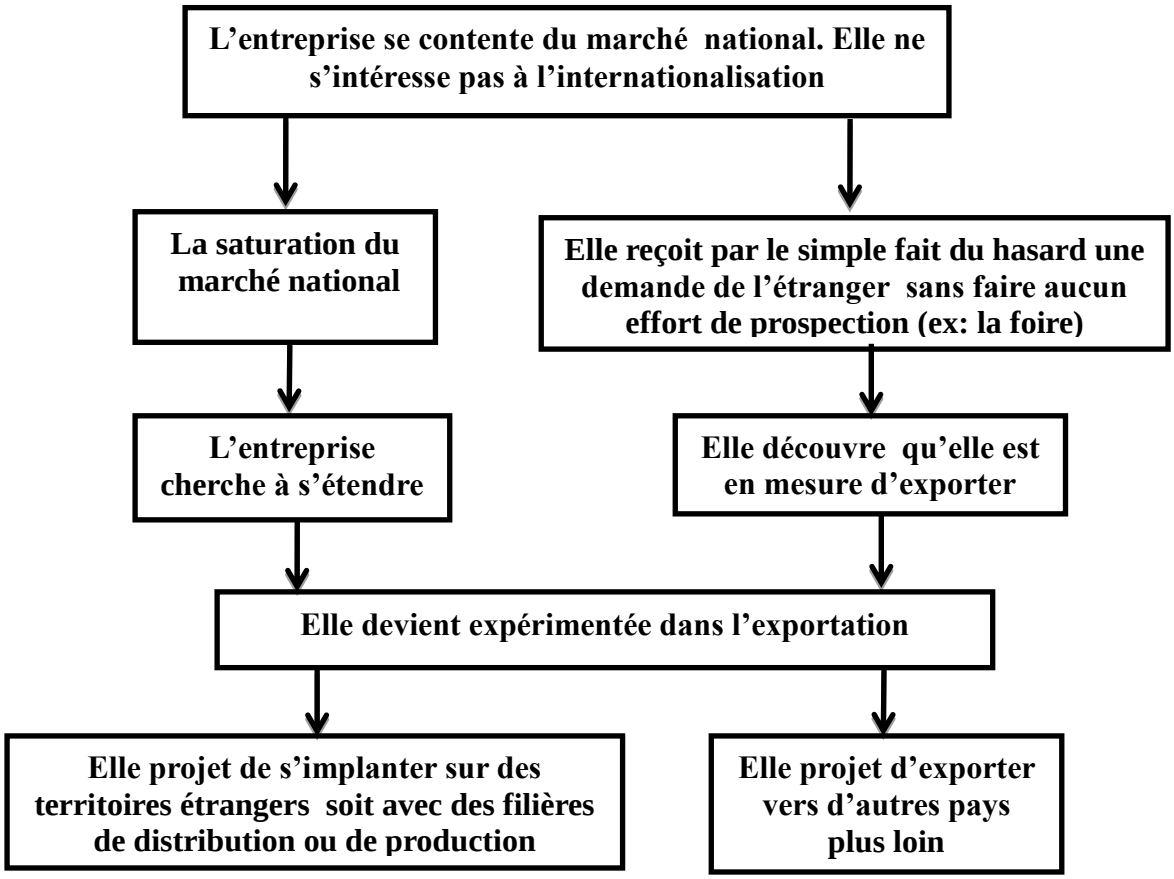
Mais avant qu'elle ne puisse pénétrer un marché étranger, elle doit établir une stratégie détaillée et préciser quelle est son approche globale du produit ou de la stratégie marketing, quel est le mode d'entrée qu'elle décide d'adopter et quel type de marchéage elle désire mettre en place.

Pour qu'une entreprise décide d'exporter ou de s'implanter à l'étranger, il faut qu'elle y trouve un avantage lié à une imperfection de marché. Cela peut être un avantage de coût (une main-d'œuvre moins chère, par exemple), l'accès à une ressource propriétaire ou simplement l'accès à un marché protégé des importations par des barrières institutionnelles.

Généralement, l'internationalisation passe selon sa maturité, soit par une phase de diagnostic de son aptitude à exporter, soit par une analyse de sa stratégie de développement sur les marchés étrangers. Mais elle ne découle pas toujours d'une décision stratégique préétablie, elle peut aussi être le fruit d'opportunités que l'exportateur a su saisir.

Selon Andrew Harrison (Harrison, 2004, P196) , Deux étapes importantes doivent précéder la planification officielle d'une stratégie d'expansion internationale : l'évaluation de l'entreprise et l'évaluation de l'environnement extérieur. Ces deux éléments constituent ce que l'on appelle souvent " analyse SWOT"(*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

Généralement l'entreprise passe par les étapes suivantes pour se développer à l'étranger



Dans ce cas, la décision devra tenir compte des possibilités financières de l'entreprise, du comportement de ses concurrents, et de la pertinence de ses différentes stratégies. Lorsqu'une entreprise envisage une expansion internationale (Pasco-Berho, 2002, p 145) :

Premièrement doit faire correspondre sa stratégie internationale avec ses objectifs et évaluer à la fois ses points forts et ses points faibles, ainsi que les opportunités et les risques.

Deuxièment elle doit créer son marché, et s'intéresser à toutes les caractéristiques de celui-ci et de fixer une stratégie efficace qui lui permet d'assurer sa survie.

Danone à partir de 1990 s'est internationalisé hors Europe car :

- Le marché européen est en voie de saturation
- De nouveaux marchés prometteurs émergents (Chine, Japon, Inde)
- Apparitions de politiques économiques favorables aux implantations étrangères
- La grande distribution commence à s'installer sur ces nouveaux marchés.

Danone a toujours pratiqué un marketing réactif ; ses produits furent toujours fabriqués en adéquation avec les attentes des consommateurs. Cependant, dans le souci constant de combler le consommateur tant en matière de diversité que de qualité intrinsèque du produit, Danone a souvent pris les devants en concevant des produits innovants dignes d'un marketing créatif original.

Malgré une concurrence acharnée en France dans le secteur des produits laitiers frais, en 2005, 37.1% du chiffre d'affaires sur le marché de l'ultra frais (yaourts, desserts lactés frais, fromages frais et laits fermentés) a été réalisé par Danone. Il réalisa également 33.5% du chiffre d'affaires sur le segment de l'allégé et 71% des volumes sur le segment de la santé active.

2. Maturité du marché français de l'agroalimentaire

Le marché agroalimentaire français est arrivé à maturité, comme l'a déclaré Franck Riboud (PDG de DANONE depuis 1996) dans son interview « Construire demain », le marché français est « très mûr ». Le danger qui menace le groupe Danone est sa dépendance à la grande distribution s'il reste sur le marché local. En effet, bien que Carrefour soit considéré comme étant un partenaire de la marque, Danone se serait exposé à tenir une place inconfortable s'il n'avait pas élargi ses marchés. Le risque de se cantonner à commercialiser ses produits sur le seul marché occidental serait une guerre des prix acharnée avec les distributeurs. Les innovations notamment celles en termes de nutrition/santé sont alors indispensables pour préserver les marchés de la banalisation et s'adapter aux nouvelles attentes des consommateurs.

Depuis le début des années 1990, les espoirs de faire croître le profit se révèle plutôt illusoire car le marché européen s'essouffle et donne peu de possibilité de croissance économique pour le groupe. Ce marché connaît en effet une concurrence intense avec des acteurs qui ont un rayonnement économique important à l'international par ailleurs supérieur à celui de Danone.

Le constat de la conjoncture économique européen a mené Danone à faire des choix stratégiques à deux niveaux. Tout d'abord, une spécialisation dans des métiers principaux, abandonnant alors d'autres types d'activités jusqu'alors poursuivies. A ce recentrage dans ces domaines s'ajoute une politique de développement à l'étranger par croissance externe afin de dominer la scène internationale.

3. La spécialisation du groupe Danone sur les produits santé

En 1997, un an après qu'Antoine Riboud ait cédé la place de PDG du groupe à son fils Franck, la spécialisation du groupe commence par la cession d'un certain nombre de marques comme William Saurin, Amora, Liebig, Carambar, La Pie qui Chante et Panzani.

Cette stratégie de spécialisation repose donc sur la maîtrise de trois métiers que l'entreprise exerce déjà : les produits laitiers frais, l'eau conditionnée en bouteille et les biscuits et snacks céréaliers.

Ce désengagement de certaines activités, afin de se spécialiser dans d'autres, continu notamment en 2007 par la cession son activité biscuits & produits céréaliers au groupe Kraft Foods et d'acquérir la société hollandaise Royal Numico, l'un des leaders mondiaux de l'alimentation infantile et de la nutrition médicale. L'objectif de cette manœuvre est de disposer d'un portefeuille d'activités (produits laitiers frais, eaux en bouteille, nutrition infantile, nutrition médicale) en adéquation avec la mission du groupe, qui consiste à « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». Franck Riboud, le patron de Danone, justifie cette stratégie par le fait que le secteur du " biscuit ", bien que rentable, ait un potentiel de développement plus faible que ceux des produits laitiers frais et des boissons sur lesquels il veut recentrer son activité. De plus, ces derniers correspondent mieux à l'image de "produits santé" qu'il entend développer.

Une semaine après avoir annoncé la vente des biscuits LU à l'américain Kraft Foods, le géant de l'agroalimentaire Danone a acheter, le numéro un européen de l'alimentation pour bébé, le groupe néerlandais Numico.

Cette stratégie de spécialisation permet au groupe plusieurs choses :

- Un avantage concurrentiel sur ses concurrents dans ses quatre secteurs d'activité.
- Une création d'économies d'échelles conséquentes permettant de diminuer les prix de vente et d'augmenter les profits.
- Une diminution des coûts en vertu de la relation cohérente qui existe entre le coût de production et la quantité cumulée produite.
- Le cash-flow (la marge brute d'autofinancement) dégagé est réinjecté dans la Recherche et le Développement afin de créer de nouveaux produits innovants.

Les années 2000 marquent un tournant dans l'évolution internationale du groupe, une stratégie massive de croissance externe par acquisition et prise de participation est mise au point dans le monde entier et aujourd'hui même. En 2013, Il a réussi à atteindre des positions déterminantes au niveau international dans les quatre secteurs privilégiés de l'entreprise. Le chiffre d'affaire par secteur de produits se répartit comme suit:

♦ produits laitiers frais (55,4% ; n° 1 mondial) : yaourts et desserts (marques Danone, Activia, Actimel, Danette, Gervais, etc.) ;

♦ aliments infantiles (20% ; n° 1 mondial) : marques Blédina, Wow&Gate, Nutricia et Milupa ;

♦ eaux conditionnées (18,3%) : eaux naturelles, aromatisées ou enrichies en vitamines (marques Evian, Volvic, Badoit, Aqua, etc.) ;

♦ produits de nutrition médicale (6,3%).

Danone est une entreprise mondiale présente sur les 5 continents. A fin 2013, le groupe dispose de 191 sites de production dans le monde. La répartition géographique du CA est la suivante : Europe (38,5%), États-Unis et Canada (22,1%) et autres (39,4%). Le groupe DANONE a enregistré un chiffre d'affaires de plus de 21 milliards d'euros dont plus de la moitié est réalisée dans les pays émergents.

II. Les motivations de Danone à s'internationaliser

« *Je n'exclu le lancement de la marque Danone nulle part* ». Frank Riboud

Le Groupe français a, par ailleurs, posé les premiers jalons d'une stratégie de développement hors d'Europe occidentale. Profitant d'une maîtrise indiscutable sur son marché national et affrontant un marché européen en pleine saturation, Danone a voulu à partir des années 90 s'internationaliser hors Europe ; L'idée de s'internationaliser se renforça grâce à l'arrivée de nouveaux pays émergents à fort potentiel, à l'apparition de politiques économiques favorables aux implantations étrangères ainsi qu'un investissement.

1. Les contributions des théories d'internationalisation à l'implantation de Danone dans le monde.

Le groupe a été conduit à s'internationaliser pour diverses raisons qu'il convient de décliner. La recherche d'économies d'échelle a mené le groupe vers des aires de marché plus vastes.

Selon Raymond **Vernon**, le Cycle de Vie International du Produit (Fenneteau Hervé, 1998, P152), impose à l'entreprise de déplacer ses opérations en fonction des phases de vie du produit. En effet, selon Vernon, le produit se comporte comme un être humain et a un cycle de vie en quatre phases. Ainsi, le stade du cycle de chacun des produits contenus dans le portefeuille du groupe Danone explique la nature de ses échanges et son implantation à l'international.

La concurrence acharnée sur le marché de l'agroalimentaire qui existe entre autre avec *Nestlé, Unilever, Yoplait,* Danone ont largement contribué à faire de Danone un « Global Player » (acteur mondial) et non plus un acteur local bien que Danone continue à générer des profits confortables en France.

De plus l'optimisation de la chaîne de valeur a en quelque sorte conditionnée Danone à façonner ses activités au plan international (Porter, 1986).

S'agissant du mode d'internationalisation, il existe plusieurs alternatives stratégiques de couverture de marchés internationaux (CROUE Charles, 2003, P235) Danone a opté pour l'option financière qui consiste à s'implanter directement sur le marché par croissance externe et de commercialiser ses produits par des canaux déjà empruntés par l'entreprise rachetée. Cette stratégie lui permet d'allier ses connaissances techniques et son savoir-faire marketing à la notoriété de l'entreprise locale.

Les théories managériales internationales les plus abouties n'ont pas été les seules sources d'installation de Danone à l'international. En effet, l'évolution économique mondiale et les accords internationaux entre les pays n'ont fait que favoriser son implantation dans le monde entier.

2. Libéralisation des échanges mondiaux et accords internationaux

Depuis les deux dernières décennies, la croissance de l'économie mondiale s'est poursuivie de manière spectaculaire. Ce phénomène trouve partiellement sa source dans l'ouverture commerciale d'un certain nombre de pays. L'intensification des échanges mondiaux modelant la nouvelle face du commerce international a été vecteur de croissance économique, de développement et de réduction de la pauvreté.

Le particularisme de la configuration des échanges mondiaux contemporains ne saurait être expliqué sans la création de l'Organisation Mondiale du Commerce qui poursuit les objectifs du GATT. L'objectif de l'OMC est à présent de « contribuer à favoriser la liberté des échanges tout en évitant les effets secondaires indésirables ». Ainsi, tout pays faisant partie de cette organisation doit éliminer l'ensemble des obstacles aux échanges commerciaux internationaux.

Les accords d'intégration régionaux tels que celle de l'union douanière européenne ou l'ALENA ont également permis l'intégration économique des pays signataires. L'ensemble des efforts entrepris par ces pays a permis une réglementation du commerce mondial et une suppression des barrières économiques existantes entre eux.

L'union européenne est un grand marché unique européen, créée dans le but de promouvoir un progrès économique et social durable, spécialement par la création d'un espace sans frontières intérieures avec une monnaie par unique (l'euro).

C'est grâce à l'ensemble de ces accords internationaux et régionaux visant à libéraliser les échanges de biens et de services que sont nées les premières multinationales dont la particularité est d'exercer leur activité dans plusieurs pays simultanément.

Danone a donc naturellement saisi les opportunités de son environnement pour débuter sa stratégie d'internationalisation.

Les négociations commerciales en faveur de l'ouverture des frontières des pays ont aussi entraîné l'apparition de politiques économiques favorables aux implantations étrangères. Ceci a permis à Danone de s'implanter dans des pays émergents comme la Chine ou bien le Brésil.

III. La stratégie internationale du groupe DANONE

L'entreprise est soumise sur les marchés internationaux à beaucoup plus de contraintes que sur son marché domestique, celles-ci agissant, par ailleurs, en interdépendance. Ainsi, elle doit gérer et intégrer dans son plan marketing les spécificités des marchés étrangers au niveau culturel (langue, style de vie, habitudes de consommation,...), politique et légal, économique

(niveaux de revenus, taux de change, taux d'inflation,...), en matière d'infrastructure de distribution et de communication, d'habitudes commerciales.

La diversité de l'environnement international oblige donc l'entreprise à aborder chaque marché au cas par cas. Quant à l'attrait d'un pays dépend surtout de ses caractéristiques géographiques, démographiques, économiques et politiques (Kotler, 2006, P776). A ce titre, il ne faut pas considérer qu'un nouveau marché étranger est similaire au marché domestique et qu'il suffit d'identifier les différences entre les deux marchés pour ensuite s'y adapter. Il s'agit donc d'identifier les pays potentiels pour sélectionner le pays d'accueil le plus prometteur en tenant compte de la nature du produit.

Pour savoir comment le Groupe organise son approche de ce marché étranger, plusieurs questions stratégiques ont dû être posées :

- Avec quels produits le Groupe Danone a décidé de s'attaquer sur ce nouveau marché ? Sachant qu'entre les gammes de Volvic, Evian, Lu, Belin…le choix était vaste.
- Sous quelle marque vendre ces produits ? Celle d'origine ou bien Danone ? De même en cas de rachat d'une marque locale, cette dernière doit-elle survivre ou laisser sa place à une marque du Groupe ?
- Comment et jusqu'à quel point faut-il adapter les produits exportés pour leur donner toutes les chances de conquérir rapidement des parts de marché ?
- Quel mode d'implantation choisir ? lourde ou légère ? filiales, partenariats, cession de licence, franchise ou exportation ?

1. La démarche d'internationalisation

L'objectif fondamental que vise cette stratégie est le leadership mondial et local dans le but de dégager des marges importantes afin d'être le plus puissant dans tous les domaines (marketing, innovation, R&D, logistique…) et d'avoir une capacité de partenariat avec les distributeurs. Il s'agit donc de jouer de la puissance mondiale de ses marques et de ses organisations tout en étant impliqué localement. Ceci est une force et une nécessité ; en effet, les produits laitiers sont de courte durée de vie et les biscuits, fragiles, aussi est-il préférable voire nécessaire d'être implanté sur place, d'autant plus que ceci permet de mieux s'adapter aux goûts et aux habitudes locales

Dans un contexte d'intégration croissante de l'espace économique européen, le groupe DANONE décide de se développer dans les pays d'Europe occidentale. Dans un premier temps, l'entreprise choisit de conquérir les marchés italien et espagnol qui offrent des opportunités de développement importantes et qui sont marqués par un système de distribution faiblement concentré. Par la suite, il poursuit son développement international dans d'autres pays européens comme l'Allemagne, l'Angleterre, la Belgique, la Grèce, l'Irlande et les Pays-Bas. L'entreprise choisit d'exporter les produits avant de s'engager dans des opérations de croissance externe, notamment par le biais de participations financières minoritaires et d'acquisitions de marques locales (par exemple, Galbani en Italie, San Miguel en Espagne). L'Europe occidentale constitue le premier marché du groupe pendant plusieurs décennies.

Dans les années 1980, Danone cherche à diversifier son expansion géographique. Le groupe décide d'entrer sur les autres marchés de la Triade (Amérique du Nord et Japon). Elle commence par exporter les produits fabriqués en Europe occidentale en créant des filiales commerciales dans les pays visés. Parallèlement, des sociétés communes sont constituées avec des entreprises locales dans l'objectif de disposer d'unités de production à proximité des réseaux de distribution. Par la suite, l'entreprise acquiert plusieurs de ses partenaires afin de pouvoir mener les activités de manière plus indépendante.

A partir des années 1990, l'entreprise cherche à se développer sur les marchés émergents, et notamment dans les pays qui se caractérisent par une population importante, un

taux de croissance élevé et une progression rapide du pouvoir d'achat des ménages. Le groupe s'implante ainsi dans les pays du Sud-Est asiatique (Chine, Indonésie, Thaïlande, etc.) et dans les pays d'Amérique latine (Argentine, Brésil, Mexique, etc.).

2. Le choix des pays

Si le Groupe s'est recentré sur quatre métiers principaux, c'est premièrement, pour dégager du cash-flow et ainsi accroître ses compétences en investissant plus dans la Recherche et Développement et l'innovation afin d'augmenter sa compétitivité sur ces produits. Or, pour être viable, il faut que cette démarche s'accompagne d'une recherche de nouveaux marchés afin de trouver un effet taille qui permettra d'amortir ces investissements. Les marchés pouvant répondre à ce critère de taille ne se trouvent pas en Europe mais en Asie et sur le continent Américain.

Danone vise les pays émergents dont la population est susceptible d'avoir un pouvoir d'achat suffisant. De plus, nous avons vu que la stratégie de Danone était basée sur quatre produits qui sont l'eau, les produits laitiers, nutrition infantile et nutrition médicales. Avec autant de vecteurs liés au monde de l'enfance, le Groupe cherche à être présent sur les marchés où la natalité est forte. Cependant, les pays émergents présentent aussi des risques socio-économiques. Mais il convient de les relativiser pour trois raisons :

- Danone fait une analyse politique, économique et monétaire approfondie ;
- La plus grande partie de l'activité est en Europe, aussi, l'impact des crises dans les pays émergents reste faible (diversification des risques) ;
- L'activité de Danone correspond à une industrie légère qui permet une grande réactivité. En cas de crise, Danone est par exemple capable d'arrêter une production locale de produits sophistiqués et de réaffecter la capacité de production sur un produit basique.

3. Sa politique internationale

L'internationalisation de Danone est exclusivement motivée par la recherche de nouveaux marchés, et non par la recherche de main d'œuvre ou de matières premières bon marché. Danone s'installe donc dans de nouveaux pays pour produire et vendre localement, pas pour délocaliser. C'est le cas en Chine, comme au Maroc ou au Mexique. Et pour réussir sur un marché à forte dimension culturelle avec des traditions nationales très ancrées, comme l'alimentation, impossible d'essayer d'imposer un goût unique. Impossible également, pour des raisons de pouvoir d'achat, de se contenter de répliquer localement les produits élaborés en Europe. La compréhension du marché et de l'environnement local est donc un enjeu clé de réussite.

a. <u>Produire localement pour le marché local</u>

Avec 28 jours seulement de période de consommation, les produits laitiers frais ne peuvent voyager que sur des distances relativement courtes. Le transport d'une bouteille d'eau sur longue distance renchérit considérablement son coût, réservant l'exportation à quelques rares marques « haut de gamme » comme Evian.

Le groupe Danone s'installe dans de nouveaux pays pour produire et vendre localement : 191 sites de production permettent de transformer des matières premières agricoles produites en majeure partie dans le pays, ou d'embouteiller de l'eau provenant de sources locales. De même, en ce qui concerne l'approvisionnement en matières premières, comme par exemple le sucre, pour les usines situées hors Europe, le groupe Danone achète majoritairement du sucre de canne auprès de grands groupes sucriers, et choisit les fournisseurs les plus proches de ses usines : les trois fournisseurs les plus importants de groupe Danone sont le Brésil, les Etats-Unis et la Chine,

Les comités de direction des sociétés du Groupe sont composés dans leur grande majorité de managers locaux et disposent d'une grande autonomie dans l'exécution. Alors que le Groupe emploie 23 000 collaborateurs en Chine, on ne trouve que 30 managers expatriés. Cette approche permet de mieux appréhender le marché et ses spécificités.

b. S'adapter aux habitudes alimentaires locales

En matière d'alimentation, la dimension culturelle et les traditions nationales jouent un rôle fondamental. Il n'est pas possible d'imposer un goût unique. Impossible également, pour des raisons de pouvoir d'achat, de répliquer localement les produits élaborés en Europe. Le Groupe incite fortement les filiales à créer des produits adaptés au marché local.

Le marketing Danone consiste essentiellement à l'analyse des besoins nutritionnels, des goûts et des habitudes alimentaires dans les pays. Le groupe coopère dans chaque pays avec les institutions de recherche et des associations de consommateurs. Ainsi, le Groupe a développé par exemple des fromages frais enrichis en fer pour les enfants du Brésil.

Dans les pays émergents, l'accent est mis sur la conception de produits accessibles aux populations à faible pouvoir d'achat. Pour pouvoir fixer des prix bas, l'ensemble des processus de conception et de fabrication doit être revu tout en maintenant les exigences de qualité. Une animation en réseau au niveau international permet aux filiales d'identifier les innovations susceptibles de s'appliquer localement et de les mettre en œuvre.

Par exemple, en décembre 2003, Danone a mis sur le marché au Maroc un yaourt enrichi en vitamine A et D à un dirham (0,10 euro).

Mais il existe des exceptions, un même produit peut être commercialisé dans le monde entier sans que les chercheurs Danone n'aient besoin d'introduire une différenciation au niveau du goût ou du packaging pour s'adapter au marché local : c'est le cas du yaourt à boire « Actimel », commercialisé dans 15 pays.

généralement, lors du lancement d'un produit dans un pays étranger concerne également son essence même. A savoir son goût, sa composition, son conditionnement et son prix. A trop ressembler à leurs concurrents locaux, les nouveaux produits risquent de perdre leur spécificité et leur attrait. Mais s'ils sont trop différents des produits locaux, seront-ils achetés ? L'adaptation peut être imposée par les conditions climatiques, les habitudes des consommateurs ou par la religion. L'autre contrainte est le pouvoir d'achat. Mais existe également une limite à l'adaptation : le coût. Bien que le Groupe s'appuie sur une politique de marque globale, il applique en même temps, une politique d'adaptation au contexte local. Le Groupe souhaite ainsi être implanté près de leurs consommateurs d'autant plus que les goûts sont totalement différents d'un pays à un autre.

c. Stratégie de développement

Les stratégies de développement international chez Danone sont variées. La force de Danone est de savoir adapter sa politique au contexte local et à la difficulté de pénétration des différents marchés. Voici un panorama des différentes techniques de pénétration :

La stratégie d'implantation du Groupe la plus développée est la stratégie d'acquisition. En effet, dans de nombreux pays le Groupe réussit à acquérir les entreprises leaders dans les pôles d'activités qui l'intéressent. Cette stratégie permet au Groupe d'entrer avec plus de facilité sur des marchés internationaux déjà très concurrencés et de bénéficier de part de marché, préalablement acquises, de noms de marques connus par les consommateurs, d'un savoir-faire et de locaux existants, afin de consolider sa position mondiale.

L'une des plus récentes acquisitions du Groupe, durant l'année 2000, est celle de la société MC Kesson Water Products aux Etats-Unis qui permis à Danone de devenir le numéro deux de l'eau, dans ce pays tant convoité par les entreprises étrangères.

L'une des autres stratégies développées par le Groupe, se rapprochant de la précédente, est la prise de participation dans certaines entreprises détenant également une place prépondérante sur le marché local désiré. Ainsi, au Mexique, par exemple, Danone réalisa une prise de participation dans l'entreprise Bonafont, leader de l'eau en bouteille au Mexique.

Le Groupe Danone réalisa également des accords de joint-venture avec certaines sociétés locales, pour développer ses activités dans le monde. Ces partenariats sont fondés sur la notion d'intérêt mutuel : le partenariat local apporte sa connaissance du marché et de la distribution et le Groupe Danone apporte son expertise produits et son savoir-faire marketing.

Alors, les joint-ventures permettent de partager les connaissances et compétences des entreprises qui s'unissent. C'est pour cette raison que le groupe Danone a basé sa stratégie d'implantation sur les joint-ventures car ne connaissant que très peu les caractéristiques du marché étranger, il bénéficie d'un effet d'apprentissage en travaillant avec une entreprise locale.

En ce qui concerne le management du joint-venture, trois cas sont possibles :

- Danone est minoritaire dans le joint-venture et ne dispose pas du management de la société.
- Danone et son partenaire partagent le pouvoir décision et le management du joint-venture.
- Danone est majoritaire et assume le management de la filiale avec une présence active du partenaire au Conseil d'Administration.

Le mode de développement en partenariat, parce qu'il établit un partage de décisions, exige que le Groupe Danone tienne en compte la vision du partenaire et donc de la culture locale.

IV. La dynamique d'internationalisation

Tous les mouvements stratégiques du groupe Danone sont d'abord caractérisés par le concept de croissance : *'Danone est un groupe qui depuis sa naissance a toujours focalisé sa stratégie sur la croissance avant tout autre type de priorités stratégiques. Aujourd'hui, cela se traduit par une volonté d'expansion géographique, d'une part, et, d'autre part, l'extension de ses catégories de produits au sein des quatre métiers de Danone'* (interview de Laurent Sacchi, Directeur délégué à la Présidence de Danone).

En 2010, le groupe réalise plusieurs opérations de croissance externe sur les marchés matures. En Europe, il acquiert 51 % du capital de Proviva, une marque de boissons aux fruits, au fabricant suédois Skaanemejerier et rachète la société française Immédia, un fabricant de jus de fruits et de *smoothies* (fruits mixés). Il constitue également une société commune avec le groupe américain Chiquita pour commercialiser des boissons à base de fruits en Europe. Enfin, il réalise l'acquisition de la société américaine Medical Nutrition, qui fabrique des produits nutritionnels destinés aux personnes âgées.

Parallèlement, le groupe poursuit son expansion dans les pays émergents. En 2010, il met en place une société commune avec le groupe russe Unimilk qui constitue la deuxième entreprise privée russe dans le domaine des produits laitiers et de la nutrition infantile. Il crée aussi une société commune avec le groupe indien Narang dans le domaine des eaux et des jus de fruits énergétiques. Par le biais de la croissance interne, Danone implante l'activité « Nutrition infantile » au Kenya, au Nigeria et en Algérie. Enfin, pour remonter la pente sur le marché chinois du lait infantile, le groupe Danone va racheter durant cette année (2014) deux usines de lait en poudre en Nouvelle-Zélande afin de mieux maîtriser la production de ses produits vendus en Chine.

Ces différentes opérations de croissance ont permis au groupe Danone d'atteindre l'objectif d'un équilibre au niveau du chiffre d'affaires entre les pays développés et les pays émergents.

Ces dernières années, le groupe Danone a considérablement accéléré le rythme de son expansion internationale. Il déploie désormais une stratégie d'expansion mondiale en cherchant, d'une part, à améliorer les positions acquises sur ses différents marchés et, d'autre part, en conquérant de nouveaux marchés. Six marchés sont considérés comme prioritaires : le Mexique, l'Indonésie, la Chine, la Russie, les USA, le Brésil.

Aujourd'hui, le groupe Danone cherche à fabriquer ses produits à proximité des marchés locaux. Ce choix s'explique par l'hétérogénéité des marchés où il est présent et la nécessaire adaptation des produits commercialisés aux spécificités de ces pays.

Conclusion

Danone pour sa part a été pendant longtemps une entreprise ultra diversifiée, cantonnée au marché français, puis européen. Néanmoins, grâce à une politique de recentrage sur ces activités phares, et à un développement opéré en douceur, et non pas brusquement comme on le voit parfois, la société a pu connaître une forte expansion, qui l'a menée jusqu'aux portes de la Muraille de Chine. Alors, son succès international s'explique en particulier par la mise en place de politiques marketing très élaborées et une gestion de très bonne qualité. Aussi, les investissements massifs en R&D font de Danone un Groupe qui innove en proposant des produits de qualités répondant aux besoins de sa clientèle.

Les éclairages apportés montrent que le groupe Danone a saisi avec succès les opportunités de développement. Si la crise économique touche profondément ses marchés historiques, les domaines d'activité privilégiés continuent d'afficher une croissance soutenue. Les perspectives d'avenir semblent favorables et les choix effectués devraient permettre au groupe de rester parmi les multinationales françaises qui connaissent de belles performances.

Enfin, l'étude présentée révèle que :

- Le groupe Danone a considérablement évolué, tant au niveau des domaines d'activité stratégique qu'au niveau des marchés géographiques.
- Les changements ont été guidés par l'objectif stratégique du groupe qui est celui de la croissance rentable.
- L'entreprise a su s'adapter aux mutations de son environnement et anticiper les évolutions futures.
- Dans un marché fortement concurrentiel, le groupe Danone s'est ainsi imposé parmi les leaders mondiaux de son secteur d'activité.
- La croissance et la rentabilité affichées témoignent de la pertinence des choix stratégiques effectués.
- Une internationalisation par étapes, telle qu'elle a été suivie par Danone, permet à l'entreprise de bénéficier d'un effet d'apprentissage concernant les marchés étrangers.
- L'entreprise peut ainsi acquérir une expérience internationale avant de consacrer des ressources plus importantes à son expansion internationale et avant de se développer sur des marchés plus lointains.

BIBLIOGRAPHIE

📖 Andrew Harrison, Ertugrul Dalkiran, Ena Elsey « Businiess international et mondialisation »
📖 Beraud Philippe, Faure Guy olivier et Perrault Jean-Louis, 2007. « négociation internationale et pratique des affaires en Chine », édition Maisnneuve & Larose,
📖 Crozet Yves, Abdelmalki Lahsen, Dufourt Daniel, Sandretto René. 2001 «Les grandes questions de l'économie internationale», 2ème édition, Paris Nathon.
📖 Croue Charles, 2003 « Marketing international» 4e edition, De Boeck & larcier, S.A Bruxelles.
📖 Croue Charles, De Leersnyder Jean-Marc, 2006 «Marketing international, Un consommateur local dans un monde global », édition De Boeck Université, Bruxelles.
📖 Ethier Diane , Zahar Marie-joelle, 2003 « introduction aux relations internationales » Québec, les presses de l'université de Montreal.
📖 Fenneteau Hervé, 1998 « cycle de vie des produits », édition Economica, Paris,
📖 Keegan Warrens.J, Lee Rsnyder Jean Marc, 1994 «Marketing sans frontières» InterEditions, Paris.
📖 Kotler Philip, B.Dubois, K.Keller, D. Manceau « Marketing Management » 12eme éditon special, 2006.Pearson Education France.
📖 Kotler Philip, 2005 «Le *Marketing selon Kotler*» ou comment créer, conquérir et dominer un marché, Pearson Eduction France Paris
📖 Lambin Jean-Jacques 1999. « Marketing stratégique », du marketing à l'orientation — marché, 4e édition, 2e tirage, ediscience international, Paris,
📖 Lemaire Jean Paul, 2003 «Stratégie d'internationalisation», en collaboration avec Gérard Petit. 2ème édition DUNOD, Paris.
📖 Lindon Denis, Jallot Frédéric, 2005 « Le Marketing Etude, Moyens d'action, Stratégie» 5ème édition, DUNOD, Paris .
📖 Pasco-Berho Corine, 2002 « Marketing International » 4ème edition DUNOD, Paris .

WEBOGRAPHIE

📖 http://fr.pandapedia.com/wiki/Danone
📖 Extrait du rapport annuel d'activité de Danone de 2006
📖 http://www.agoravox.fr/tribune-libre/article/danone-cede-lu-a-kraft-foods-les-30215
📖 https://www.abcbourse.com/analyses/chiffres.aspx?s=BNp
📖 http://www.agrojob.com/actualite/DANONE-Bilan-des-resultats-sur-2006-736.aspx
📖 Danone rapport 2006, http://www.danone.com/images/pdf/dan_ra2006.pdf
📖 https://www.abcbourse.com/analyses/chiffres.aspx?s=BNp
📖 http://www.usinenouvelle.com/article/danone-se-renforce-en-nouvelle-zelande-pour-reprendre-pied-en-chine.N259748)
📖 http://www.agroalimentaire.fr
📖 http://fr.wikipedia.org/wiki/Danone