



HAL
open science

Danone, les mouvements stratégiques d'une multinationale française

Sylvie Hertrich, Michel Kalika, Ulrike Mayrhofer

► **To cite this version:**

Sylvie Hertrich, Michel Kalika, Ulrike Mayrhofer. Danone, les mouvements stratégiques d'une multinationale française. 3ème colloque d'Atlas/AFMI (Association Francophone de Management International), Jul 2013, Montréal, Canada. 21 p. halshs-00864394

HAL Id: halshs-00864394

<https://shs.hal.science/halshs-00864394>

Submitted on 21 Sep 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

3^{ème} conférence annuelle d'Atlas/AFMI
Association Francophone de Management International

HEC Montréal, 8 et 9 juillet 2013

Danone, les mouvements stratégiques d'une multinationale française

Sylvie HERTRICH

Enseignante associée, EM Strasbourg (HuManiS, EA 1347), Université de Strasbourg
61, avenue de la Forêt-Noire, 67085 Strasbourg Cedex

sylvie.hertrich@em-strasbourg.eu

Michel KALIKA

Professeur des Universités, Université Paris Dauphine (Dauphine Recherches en
Management, CNRS UMR 7088)

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny. 75775 Paris Cedex 16

michel.kalika@dauphine.fr,

Ulrike MAYRHOFER

Professeur des Universités, IAE Lyon (Magellan, EA 3713), Université Jean Moulin Lyon 3
6 cours Albert Thomas, 69008 Lyon,

ulrike.mayrhofer@univ-lyon3.fr

Danone, les mouvements stratégiques d'une multinationale française

Résumé :

Cet article porte sur les mouvements stratégiques suivis par le groupe Danone depuis sa création. L'analyse proposée montre que le groupe 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 qui est celui de la croissance rentable. Dans un marché fortement concurrentiel, Danone a réussi à s'imposer parmi les leaders mondiaux de l'industrie agroalimentaire.

Mots-clés: Danone, entreprise multinationale, mouvement stratégique, croissance.

Summary:

This article concerns strategic moves developed by the Danone group since its creation. The proposed analysis shows that the group has considerably evolved, both at the levels of strategic business units and geographic markets. Changes have been conducted according to the strategic objective of profitable growth. In a highly competitive market, Danone has succeeded to become one of the global leaders in the food processing industry.

Key words: Danone, multinational company, strategic move, growth.

'La priorité stratégique de Danone se résume en un mot, la croissance' (interview de Laurent Sacchi, Directeur délégué à la Présidence de Danone).

Le groupe Danone s'est hissé parmi les leaders mondiaux de l'industrie agroalimentaire : il est le numéro 1 mondial des produits laitiers frais, le numéro 2 mondial des eaux embouteillées et de la nutrition infantile, et le numéro 1 européen de la nutrition médicale. Malgré la crise économique et financière, ses quatre domaines d'activité stratégique (DAS) connaissent une forte croissance. En 2011, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 19,32 milliards d'euros (dont la moitié concerne les marchés émergents) et un résultat net de 1,75 milliard d'euros. Elle emploie plus de 100.000 salariés (Hertrich, Kalika et Mayrhofer, 2011).

Comme devient-on un leader mondial de l'industrie agroalimentaire ? Par l'adaptation permanente aux évolutions de l'environnement, par le mouvement, par les changements de stratégies ? La stratégie d'entreprise est souvent associée aux concepts de changement, de manœuvre (Helfer, Kalika et Orsoni, 2013). Même si les concepts de mouvement ou de manœuvre stratégique ne font pas partie de l'actualité académique (Clegg, Carter, Kornberger et Schweitzer, 2012), il est particulièrement intéressant de porter un regard rétrospectif et prospectif sur l'histoire du groupe Danone, depuis sa création, pour tenter de comprendre et d'expliquer en quoi les mouvements stratégiques ont conduit à la position actuelle. Un tel exercice peut être mené en mobilisant les concepts de stratégie, l'intérêt étant à la fois académique, pédagogique, mais aussi managérial. Conscient du risque de rationalisation a posteriori qui peut caractériser à la fois le discours managérial et les recherches académiques, les auteurs considèrent qu'il est intéressant de répondre positivement à la question de Baumard et Starbuck (2002) : 'Est-il réaliste d'étudier les mouvements stratégiques d'une firme ?'.

Cette lecture de l'évolution stratégique de Danone peut être conduite en deux temps : la première étape est celle de la création d'un groupe agroalimentaire, la deuxième traduit l'internationalisation et la mondialisation de cette entreprise qui réalise aujourd'hui 80 % de son activité en dehors de son pays d'origine.

1. La construction d'un groupe agroalimentaire

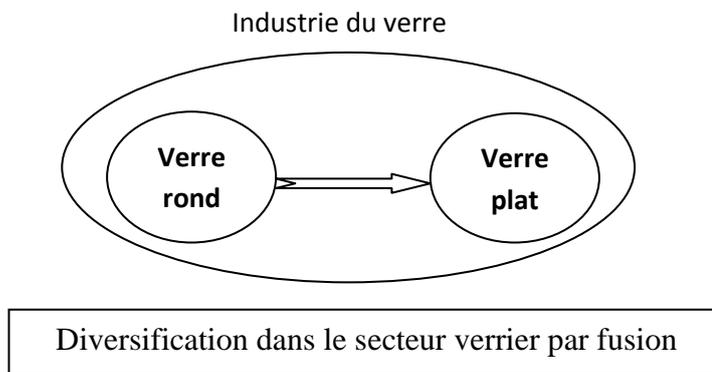
On peut considérer que la constitution du groupe agroalimentaire s'est faite au travers de deux grandes manœuvres stratégiques : dans un premier temps, Antoine Riboud a mis en œuvre une stratégie de fusion intra-industrielle (intra-sectorielle) visant à créer un groupe industriel verrier dont la taille permettait le bénéfice d'effets d'échelle et d'expérience (Stern et Deimler, 2006, p. 14); dans un second temps, la situation dans l'industrie du verre et sa position concurrentielle relative l'ont conduit à entamer une reconversion stratégique vers l'aval et à passer progressivement du secteur du verre à l'agroalimentaire. *'C'est une caractéristique de Danone d'avoir fait évoluer, plusieurs fois de manière drastique, spectaculaire, son portefeuille d'activités'* (interview de Laurent Sacchi, Directeur délégué à la Présidence de Danone).

1.1. De la fusion à l'intégration aval...

Le groupe définit son acte de naissance en 1966 lorsque Souchon-Neuvesel (verre rond) fusionne avec Boussois (verre plat) pour donner naissance à BSN. Il s'agit d'un premier mouvement stratégique (fusion) visant à atteindre une taille européenne, à accéder au marché financier et à se diversifier au sein du secteur du verre, pour limiter les risques. Le groupe

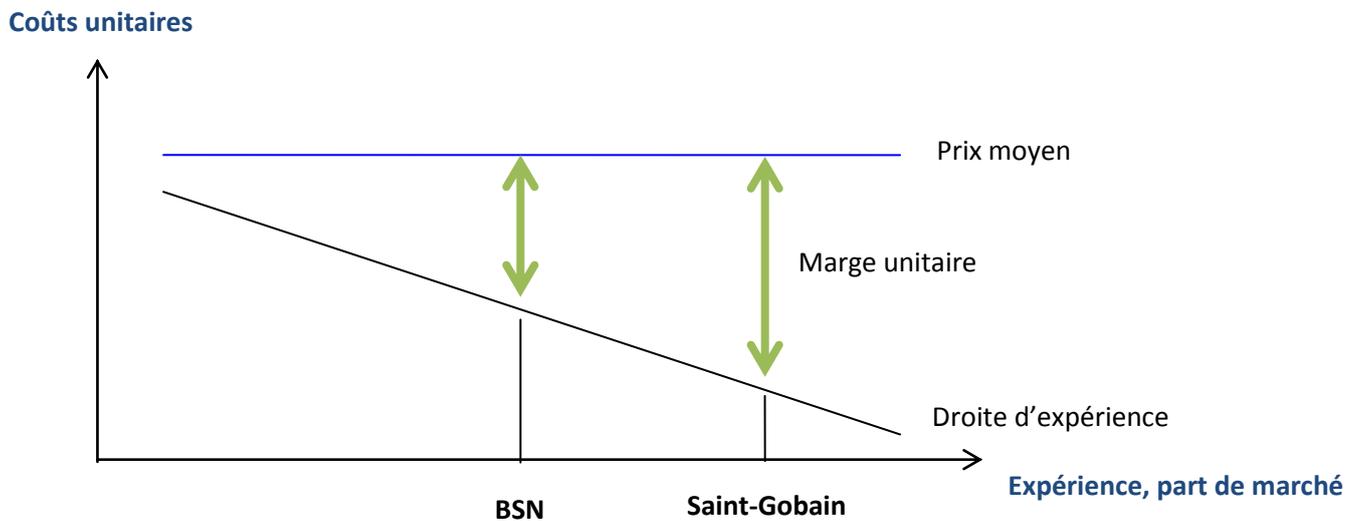
ainsi créé a pour principal domaine d'activité le verre et a pour ambition d'être le meilleur dans ce domaine (voir figure 1).

Figure 1 : Manœuvre stratégique 1



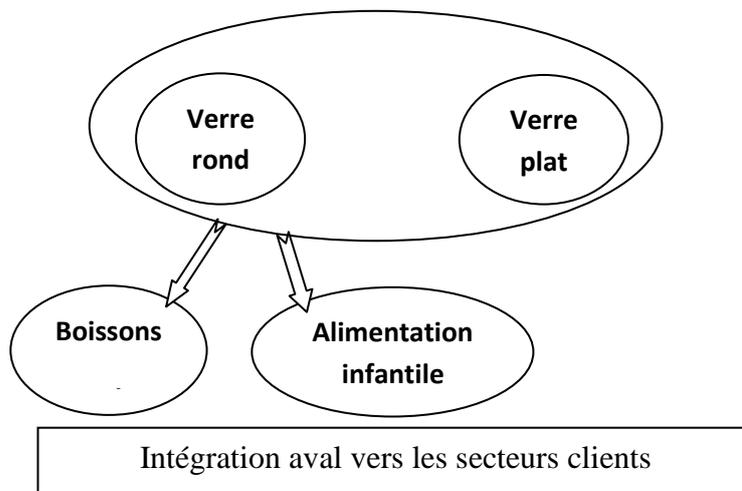
Prolongeant cette logique de croissance externe dans le domaine du verre, BSN lance, en janvier 1969, une offre publique d'échange (OPE) inamicale sur Saint-Gobain (alors leader du secteur), suite à l'échec des discussions visant à un rapprochement. Cette OPE était justifiée par le développement du marché du verre d'emballage, les changements technologiques et la volonté d'atteindre une taille critique. BSN avait diffusé une analyse de sa position concurrentielle par rapport au leader, en termes de courbe d'expérience. L'étude réalisée par McKinsey mettait en évidence des coûts unitaires supérieurs à ceux du leader et laissait penser que l'issue stratégique résidait dans la croissance externe (la croissance interne n'offrant que peu de perspectives pour un *challenger* qui occupait la deuxième position). L'analyse de la courbe d'expérience laissait donc peu d'espoir aux suiveurs, la rupture technologique n'étant pas au rendez-vous (voir figure 2).

Figure 2 : Situation stratégique de BSN par rapport à Saint-Gobain selon McKinsey



Au début de la décennie 1970, BSN prend le contrôle simultané d'Evian (dont il détenait déjà 25 % du capital), de Kronenbourg et de la Société Européenne de Bières, devenant ainsi le numéro 1 de la bière, des eaux minérales et de l'alimentation infantile. Ce mouvement stratégique correspond alors à une intégration verticale, aval vers les secteurs clients de verres d'emballage (Williamson, 1975); c'est à l'évidence un changement de métier. Cette diversification (une intégration correspond à un changement de métier) doit permettre de répartir les risques et de produire des synergies liées aux marchés aval captifs ainsi créés. Cette stratégie de passage du contenant au contenu est financée par l'émission d'actions BSN. En parallèle, BSN s'étend dans le verre plat en Allemagne (1970) et en Belgique (1972) (voir figure 3).

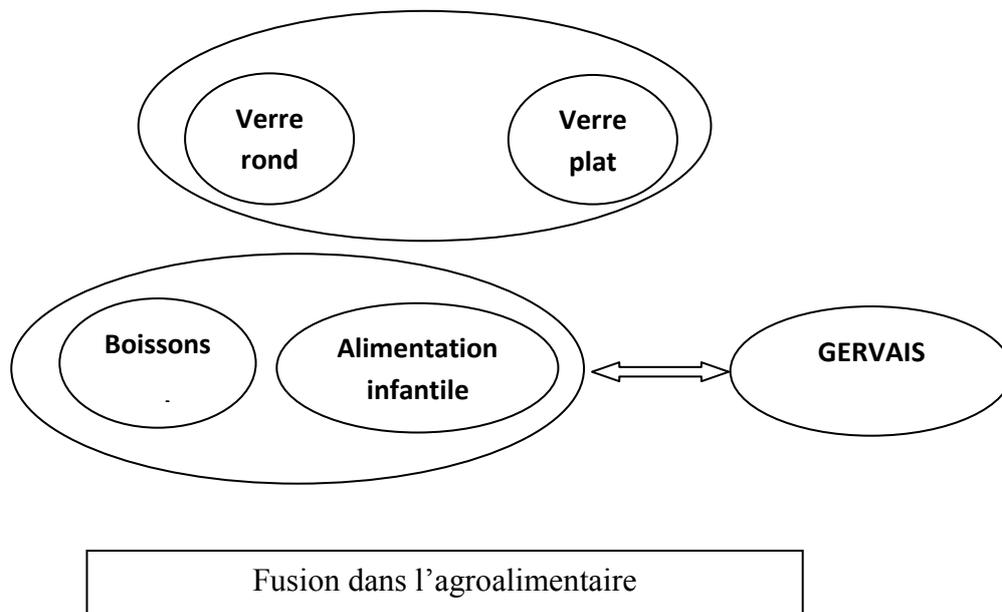
Figure 3 : Manœuvre stratégique 2



Il est à noter que ces mouvements stratégiques s'accompagnent nécessairement de restructurations industrielles, de réduction d'effectifs (sources d'amélioration de productivité) et que dès 1968, Antoine Riboud souligne la nécessité de ne pas dissocier l'économique et le social et de planifier simultanément dans ces deux domaines. Le mouvement est ici organisationnel et peut être analysé comme une recherche de mise en cohérence de la stratégie et de l'organisation (Chandler, 1989).

De façon à doter sa branche alimentaire d'une taille suffisante et, considérant que la croissance interne est trop lente et insuffisante, BSN fusionne avec Gervais-Danone, en 1973. La première entreprise alimentaire française, qui résulte elle-même du rapprochement en 1967 de Gervais (fromage frais) et Danone (yaourt), s'était en outre diversifiée vers d'autres métiers dans l'agroalimentaire, notamment les pâtes alimentaires (voir figure 4).

Figure 4 : Manœuvre stratégique 3

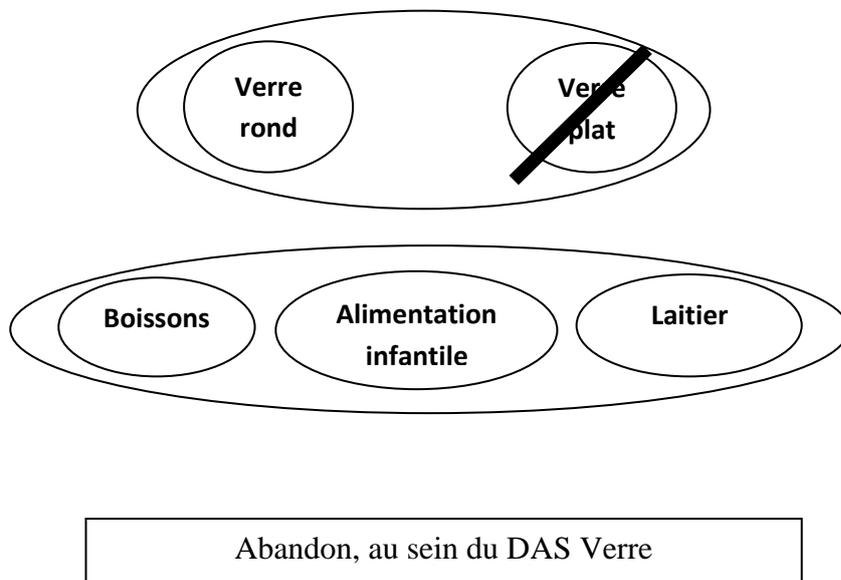


BSN recherchait un partenaire qui renforce la division verre, qui soit leader et implanté à l'étranger. A l'issue de cette fusion réalisée par émission d'actions, le portefeuille d'activités compte deux grandes branches, le verre (plat et emballage) et l'agroalimentaire qui pèse désormais 52 % du portefeuille d'activités de BSN.

1.2. De la diversification... au recentrage stratégique

La crise internationale de 1973 provoque un renchérissement du coût des matières premières ; la baisse des marchés client du bâtiment et de l'automobile met l'activité verre plat en situation difficile. Les pertes subies en 1975, la situation de surcapacité industrielle et l'absence de synergie entre l'activité verre plat et l'agroalimentaire conduisent BSN à abandonner progressivement, de 1979 à 1981, toutes ses activités dans ce secteur et à ne conserver que l'agroalimentaire et le verre rond (voir figure 5) (Barney, Wright et Ketchen, 2001).

Figure 5 : Manœuvre stratégique 4



La stratégie de BSN consiste ensuite, dans la décennie 1980, à la fois à se développer par croissance externe dans les métiers existants du portefeuille d'activités (la bière, l'emballage, les plats cuisinés, les produits laitiers frais et les eaux minérales), mais aussi à pénétrer de nouveaux métiers comme la confiserie, les pâtisseries industrielles, les sauces et condiments, les plats cuisinés et surgelés et les biscuits. Le groupe investit de très nombreux secteurs de l'épicerie, ces diversifications reposant à la fois sur des proximités de marchés (clientèle et marketing de la grande distribution) et sur des synergies industrielles, notamment logistiques. Le choix des métiers est guidé par la volonté d'investir dans les domaines où le groupe est parmi les meilleurs au plan mondial. En 1995, après le remplacement du nom BSN par Danone, la répartition du portefeuille d'activités en chiffre d'affaires est la suivante : produits laitiers 30 %, épicerie, pâtes 23 %, biscuits 17 %, bières 11 %, eaux 10 % et emballage 9 %.

La fin de la décennie 1990 a été caractérisée, à partir de 1997, par un recentrage sur trois métiers jugés prioritaires compte tenu des perspectives de croissance : produits laitiers,

boissons et biscuits & produits céréaliers. Toutes les autres diversifications antérieures, ainsi que l'activité verre d'emballage (2003), ont été cédées.

En 2007, Danone décide de céder 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 ».

2. L'internationalisation et la mondialisation du groupe Danone

Le groupe Danone est devenu l'un des principaux acteurs de l'industrie agroalimentaire mondiale. La dynamique d'internationalisation engagée depuis les années 1970 explique la croissance soutenue de l'entreprise et de ses activités. 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 ? Le groupe peut-il être considéré comme un groupe mondial ? 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.

2.1. D'une démarche d'internationalisation par étapes ...

C'est à la fin des années 1970 que le groupe Danone entame son expansion internationale. Dans un contexte d'intégration croissante de l'espace économique européen, il 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 : en 1995, 85 % des ventes y sont réalisées.

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). Suite à la chute du mur de Berlin en 1989 qui marque la fin du système soviétique, l'entreprise explore également les possibilités de croissance dans les pays d'Europe centrale et orientale. 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. Cette démarche est suivie dans plusieurs pays d'Europe centrale et orientale, par exemple en Hongrie, en République tchèque et en Pologne.

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.). Pour entrer sur ces marchés

plus éloignés, il mène des activités d'exportation et réalise des opérations de croissance externe, principalement à travers des participations financières minoritaires, des sociétés communes et des acquisitions.

2.2. ... à une stratégie d'expansion mondiale

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. L'entreprise utilise l'acronyme MICRUB pour les désigner. Il paraît intéressant de noter que les USA sont considérés comme un marché émergent, compte tenu des perspectives de croissance du marché dans les domaines d'activité stratégique de Danone. Pour réaliser cette nouvelle stratégie, le groupe multiplie les opérations de croissance externe. Lorsqu'il a réussi son implantation sur un nouveau marché, il poursuit son développement par le biais de la croissance interne.

En 2010, l'entreprise réalise plusieurs opérations de croissance externe sur les marchés matures. En Europe, elle 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). Elle constitue également une société commune avec le groupe américain Chiquita pour commercialiser des boissons à base de fruits en Europe. Enfin, elle réalise l'acquisition de la société américaine Medical Nutrition Inc. (MNI), 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. La même année, il cède les participations financières détenues dans le capital du groupe russe Wimm Bill Dann Foods qui fabrique des produits laitiers et des jus de fruits et dans le capital du groupe chinois Huiyan qui fabrique des jus de fruits.

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 en 2010. Le tableau 1 indique l'évolution des dix premiers marchés du groupe Danone entre 2000 et 2010. Si la France continue de représenter le principal marché du groupe, son poids relatif a fortement diminué (de 24 % à 11 %). Parallèlement, on peut remarquer l'importance grandissante des marchés émergents, et notamment de la Russie (11 %), qui constitue désormais le deuxième marché du groupe, du Mexique (5 %), de l'Indonésie (5 %), de la Chine (4 %) et de l'Argentine (4 %). Ces cinq pays représentent aujourd'hui 29 % du chiffre d'affaires du groupe.

Tableau 1 : Les dix premiers marchés de Danone en 2000 et 2010

2000			2010		
Rang	Pays	% du CA	Rang	Pays	% du CA
1	France	24 %	1	France	11 %
2	Italie	11 %	2	Russie	11 %
3	Etats-Unis	11 %	3	Espagne	8 %
4	Espagne	8 %	4	Etats-Unis	8 %
5	Chine	8 %	5	Mexique	5 %
6	Royaume-Uni	6 %	6	Allemagne	5 %
7	Argentine	5 %	7	Indonésie	5 %
8	Benelux	3 %	8	Royaume-Uni	5 %
9	Mexique	3 %	9	Chine	4 %
10	Allemagne	3 %	10	Argentine	4 %

Source : Danone (2011), *Documents internes*.

3. Analyse des mouvements stratégiques réalisés

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).

3.1. Un portefeuille d'activités en évolution

L'analyse de la constitution du portefeuille d'activités de Danone fait parfois penser à l'illustration d'un cours de stratégie tant et si bien que l'on ne sait parfois plus si ce sont les concepts qui structurent la stratégie ou l'inverse ! On retrouve en permanence dans le développement du groupe les concepts d'économies d'échelle, de taille critique, de synergie. Cela a été vrai pour la période ancienne du groupe verrier et ensuite pour le groupe agroalimentaire.

De la même façon, le développement s'est fait à la fois par croissance interne et par croissance externe, cette dernière étant très fréquemment mobilisée car elle permet à la fois le mouvement stratégique rapide et la non-croissance de l'offre sur les marchés en maturité. On notera également la capacité de Danone à associer alliances et absorptions en fonction des contextes et des acteurs.

La notion même de management du portefeuille d'activités est omniprésente dans le groupe Danone et il est clair que le périmètre de ce portefeuille n'a cessé d'évoluer au fil des années.

'Le groupe est habitué à gérer des évolutions de portefeuille d'activités, ... c'est dans les gênes du groupe. Il y a à moyen ou long terme une forte probabilité que ce groupe qui va chercher de la croissance fasse évoluer son portefeuille' (interview de Laurent Sacchi, Directeur délégué à la Présidence de Danone). A l'intégration aval conduisant à passer du verre aux aliments, a succédé la diversification tant stratégique que marketing. Le portefeuille a évolué au fil de mouvements de balanciers permanents allant de la diversification au recentrage, puis vers de nouvelles diversifications, etc.

Mais cette gestion du portefeuille de DAS s'est enrichie au cours des dernières décennies de l'affirmation d'une stratégie *corporate* (nutrition, santé) qui a guidé le choix stratégique de désinvestissement du DAS biscuits (associé aux matières grasses et sucrées, vecteur d'obésité) vendu à Kraft Foods en 2007 et au réinvestissement immédiat (acquisition de la société Royal Numico) plus en cohérence avec le positionnement *corporate* du groupe Danone. Cette décision est intéressante car elle met en évidence que les synergies n'expliquent pas seules les décisions stratégiques, mais que la notion d'alignement stratégique, de cohérence des DAS par rapport au positionnement *corporate* du groupe prend tout son sens. Danone n'est donc pas qu'un portefeuille d'activités au sens financier ou industriel, il l'est aussi au sens d'une identité *corporate* ayant un positionnement clair.

3.2. La dynamique d'internationalisation

La démarche d'internationalisation suivie par le groupe Danone de la fin des années 1970 jusqu'à la fin des années 1990 correspond à une approche incrémentale telle qu'elle est préconisée par le modèle d'Uppsala développé par Johanson et Vahlne (1977). En effet, l'entreprise a choisi d'exporter ses produits avant d'implanter des filiales à l'étranger, en effectuant des opérations de croissance externe. Elle a d'abord privilégié des marchés proches

avant de conquérir des marchés plus éloignés. Ce choix peut être expliqué par le concept de distance psychique qui est mis en avant dans le modèle d'Uppsala. Johanson et Vahlne (1977) considèrent que la distance psychique, qui résulte d'un ensemble des facteurs tels que les différences de langue, de culture, de systèmes politiques, de niveaux d'éducation et de développement industriel, explique le manque de connaissances auquel sont confrontées les entreprises lorsqu'elles décident d'entrer sur de nouveaux marchés. 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.

Depuis le début du nouveau millénaire, le groupe Danone a considérablement accéléré son développement international pour poursuivre une stratégie d'expansion mondiale. Il cherche à renforcer les positions acquises dans les pays matures et les pays émergents, en utilisant différents modes d'entrée selon les marchés visés. La nouvelle démarche adoptée peut nourrir les débats actuellement menés dans le champ de l'*international business*. Dans un contexte mondial en mutation accélérée (Mayrhofer et Urban, 2011), de nombreux spécialistes considèrent que la démarche incrémentale préconisée par les tenants du modèle d'Uppsala n'est plus adaptée. A l'instar des « *born globals* » qui s'internationalisent très tôt et de manière rapide, combinant différents modes d'entrée et commercialisant leurs produits et services dans des pays proches et éloignés (Oviatt et McDougall, 1994), de nombreuses entreprises visent à croître de manière soutenue sur le marché mondial, ayant recours à plusieurs modes d'entrée. Elles peuvent effectuer des investissements directs à l'étranger sans avoir mené des activités d'exportation sur les marchés concernés. Leur objectif est de construire ou de renforcer des avantages concurrentiels en utilisant des ressources localisées à l'étranger. Pour tenir compte de cette nouvelle réalité, Johanson et Vahlne (2009) ont

récemment apporté des modifications au modèle initialement proposé en prenant en considération l'importance grandissante des coopérations nouées par les entreprises dans le cadre de leur développement international. En effet, lorsque l'entreprise s'engage dans une relation avec un partenaire localisé à l'étranger, elle peut bénéficier de son réseau relationnel (composé de fournisseurs, de distributeurs, de clients, etc.) et ainsi saisir de nouvelles opportunités (Meier et Meschi, 2010). La possibilité d'acquérir une position stable dans de tels réseaux dépendrait de la distance psychique perçue par l'entreprise de même que de sa capacité d'apprentissage et de son expérience. Johanson et Vahlne (2009) soulignent que la confiance peut faciliter les relations qui s'établissent entre les partenaires. Il convient de noter que le groupe Danone attache un rôle important à l'insertion dans les relations d'affaires locales, ce qui peut expliquer la multiplication des coopérations engagées avec des partenaires étrangers, comme avec le groupe Unimilk, qui occupent des positions centrales sur les marchés visés.

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. L'entreprise possède 160 unités de production, réparties dans le monde entier. Elle a aussi mis en place des centres de recherche et développement (R&D) dans les différentes zones géographiques afin de pouvoir adapter les produits aux exigences des marchés locaux. Les compétences de R&D du groupe sont désormais réunies au sein de Danone Research, une organisation mondiale qui rassemble plus de 1.200 salariés.

La gestion des activités sur de multiples marchés constitue un défi important pour le groupe. En effet, le siège est amené à coordonner les actions dans des pays éloignés tant d'un point de vue géographique que d'un point de vue culturel. Le fonctionnement des relations siège-filiales au sein de Danone peut être assimilé à celui d'un réseau (Beddi, 2011). L'entreprise

considère que la gestion des ressources humaines devient aujourd'hui le principal facteur clé de succès. Elle doit ainsi attirer les meilleurs talents, gérer des flux significatifs de mobilité (Grillat, 2011) et organiser des carrières dans des contextes très variés.

Conclusion

L'analyse présentée révèle que le groupe Danone a considérablement évolué, tant au niveau des domaines d'activité stratégique qu'au niveau des marchés géographiques. Ces 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.

Le cas analysé illustre les réponses apportées par une multinationale française aux défis liés à un environnement en perpétuelle évolution (Mayrhofer, 2011). 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.

Il convient de souligner le risque de rationalisation *a posteriori* que fait courir l'exercice auquel les auteurs se sont livrés. Dans une analyse de l'évolution stratégique qui est réalisée à partir de données tant publiques qu'issues de l'entreprise, le risque de vouloir procéder à une réécriture de l'histoire n'est pas nul, surtout quand ceux qui tiennent la plume sont des enseignants à la recherche d'illustration pour leurs cours ! Il est clair aussi que l'approche

privilégie une lecture où la stratégie délibérée l'emporte sur la stratégie émergente. La dimension liée à la personnalité du père et du fils Riboud est également passée sous silence (Labasse, 2007). On pourrait avec Baumard et Starbuck (2002) noter qu'au final, les mouvements stratégiques sont des unités d'analyse pertinente si on prend la précaution de ne pas amalgamer l'intentionnalité *ex ante* (c'est-à-dire l'existence d'un plan formel préalable) avec l'observation des manœuvres des firmes sur le terrain.

L'analyse proposée pourrait ainsi être prolongée par des investigations empiriques concernant l'évolution des pratiques managériales adoptées par Danone et leur lien avec les mouvements stratégiques identifiés. Il serait également intéressant de mettre en perspective les choix privilégiés par le groupe par rapport à ceux effectués par d'autres multinationales du secteur agro-alimentaire afin de comparer les performances atteintes par le biais de différentes voies stratégiques empruntées.

Bibliographie

Barney, J.; Wright, M.; Ketchen, D. J. (2001). « The resource-based view of the firm: Ten years after 1991 », *Journal of Management*, vol. 27, n° 6, p. 625-641.

Baumard, P. (2012), *Le vide stratégique*, Paris, CNRS Editions.

Baumard, P.; Starbuck, W. H. (2002). « Est-il réaliste d'étudier les mouvements stratégiques d'une firme ? », in Leroy, F. (sous la direction de), *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Paris, Vuibert.

Beddi, H. (2011). « Quel est le rôle du siège dans les firmes multinationales ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 37, n° 212, p. 77-92.

Chandler, A. (1989). *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.

Danone (2011), Documents internes.

Clegg, S.; Carter, C.; Kornberger, M.; Schweitzer, J. (2012). *Strategy, Theory & Practice*, London, Sage.

Grillat, M.-L. (2011). « La gestion des ressources humaines dans les FMN françaises. Les défis à la conquête du marché mondial », *Revue Française de Gestion*, vol. 37, n° 212, p. 127-143.

Helfer, J.P.; Kalika, M.; Orsoni, J. (2013). *Le management, stratégie et organisation*, 9^{ème} édition, Paris, Vuibert.

Hertrich, S.; Kalika, M.; Mayrhofer, U. (2011). *Danone : Un leader mondial de l'industrie agro-alimentaire*, Paris, Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques.

Johanson, J.; Vahlne, J.-E. (1977). « The Internationalization Process of the Firm - a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 23-32.

Johanson, J.; Vahlne, J.-E. (2009). « The Uppsala Internationalization Process Model Revisited : From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership », *Journal of International Business Studies*, vol. 40, p. 1411-1431.

Labasse, P. (2007). *Antoine Riboud, un patron dans la cité, textes et paroles*, Paris, Le Cherche Midi.

Mayrhofer, U. (sous la direction de) (2011). *Le management des firmes multinationales*, Paris, Vuibert. Voir également : Mayrhofer, U. (sous la direction de) (2013). *Management of Multinational Companies. A French Perspective*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Mayrhofer, U.; Urban, S. (2011). *Management international. Des pratiques en mutation*, Paris, Pearson Education.

Meier, O.; Meschi, P.-X. (2010). Approche intégrée ou partielle de l'internationalisation des firmes : les modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'approche 'international new ventures' et aux théories de la firme, *Management International*, vol. 15, n° 1, p. 11-18.

Oviatt, B.M.; McDougall, P.P. (1994). « Toward a Theory of International New Ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n° 1, p. 45-64.

Stern, C.W., Deimler, M.S. (2006), *The Boston Consulting Group on Strategy*, USA: Wiley.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*, New York, The Free Press.