

## TD N°5- étude de cas : Danone

<https://www.danone.com/>

### Introduction :

La prédominance au niveau mondial du Groupe Danone dans l'industrie alimentaire n'est plus à démontrer. La marque est présente dans plus de 120 pays mais son marché principal reste la France. Depuis sa création en 1929, Danone n'a cessé d'étendre sa notoriété : sur le marché français des produits laitiers, il fait aujourd'hui face à deux autres géants de l'alimentaire (Nestlé et Yoplait) et reste le leader incontesté avec 34,9% des parts de marché. Outre un essor remarquable dans son activité d'origine, la multiplication des fusions-acquisitions lui a permis d'intervenir sur des marchés tels que l'eau en bouteille, les biscuits ou encore les produits céréaliers. S'inscrivant dans une logique d'intégration horizontale, la marque privilégie la diversité et encourage vivement les secteurs à se compléter les uns les autres. C'est ainsi qu'à travers les célèbres marques Lu, Evian, Volvic, Gervais ou encore Blédina, la réussite du Groupe Danone est vite devenue un exemple. De l'hypermarché à la petite supérette du coin Pen passant par les distributeurs automatiques, les produits Danone sont aujourd'hui des acteurs clés dans la vie du consommateur français.



A la tête d'un capital social de plus de 130 millions d'euros, le Groupe

Danone incarné en la personne de Franck Riboud (Président-Directeur général) adhère à une stratégie marketing dynamique et ambitieuse. Son fort potentiel de croissance confirme une structure financière saine et lui permet de conserver de solides positions en bourse (appréciation de 30% en 2006). Devant un tel succès, nous ne pouvons dénier l'habileté avec laquelle le Groupe Danone gère les quatre variantes du marketing mix à savoir :

- ↪ La politique Produit (Que va t'on vendre ?)
- ↪ La politique Placement (Où?)
- ↪ La politique Prix (Combien ?)
- ↪ La politique de Communication (Comment ?)

Nous allons en effet analyser comment la capacité à proposer aux consommateurs les bons produits au bon endroit et au bon moment s'est retrouvée au cœur des objectifs visés par le Groupe Danone.

### Les marchés cibles :

Le secteur des produits laitiers frais a toujours conservé une place considérable dans les objectifs du Groupe Danone. De manière plus générale, le marché français dans lequel figure ces yoghourts, laits fermentés et autres desserts lactés ne cesse de s'étendre. En 35 ans, la consommation a été multipliée par 6 passant de 4kg à 25 kg par habitant par an. Les nouvelles marques, recettes ou présentations se succèdent et offrent aujourd'hui un choix inouï. Cependant, Danone produits frais détient la première place sur ce marché avec environ 35% des parts de marché. Si l'on devait établir une hiérarchie entre les différents secteurs d'activités dans lesquels Danone intervient, la branche des PLF (Produits Laitiers Frais) serait certainement celle qui tirerait les deux autres.

Le second marché cible est déterminant pour l'avenir de Danone. Le groupe fonde d'ailleurs beaucoup d'espoirs sur lui étant donné son fort potentiel de croissance prévu dans les années à venir. Le secteur des eaux non pétillantes naturelles prend non seulement une importance croissante au détriment des sodas (1,25 milliard d'euros en 2004), mais il fait apparaître une progression fulgurante des eaux aromatisées. Le positionnement de Danone dans ce secteur ne fait pas de lui le leader en France, mais il lui laisse néanmoins

une place prépondérante : la deuxième. Avec un peu plus de 22% des parts de marché, le groupe doit son succès aux deux marques phares Evian et Volvic qui arrivent respectivement en 2<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> positions des marques d'eaux les plus vendues en France.

Enfin, le secteur dans lequel Danone doit redoubler d'efforts est celui **des biscuits sucrés et produits céréaliers**. La concurrence y étant rude, les seuls vecteurs de croissance résident dans les promotions et innovations. Il est donc très dur de s'accaparer des parts de marchés sans avoir préalablement investi de manière considérable dans ce secteur. L'incertitude et la prise de risques sont les maîtres mots de l'offre des biscuits sucrés. Ici encore, grâce à Lu (1 biscuitier de France) qui réalise 35% des parts de marché, Danone devance ses concurrents. La récente expansion du segment de l'allégé semble par ailleurs profiter à la marque Taillefine.

### **Les consommateurs :**

La société de consommation actuelle pousse les géants de l'agroalimentaire à porter une attention extrême aux attentes du consommateur, devenues plus exigeantes. De plus, les consommateurs restent aujourd'hui encore très sensibles aux remises des prix et offres spéciales. Chaque Français consomme en moyenne 130 kg de produits laitiers par an. En ce qui concerne l'eau minérale, la consommation tourne autour de 150 Litres par an par habitant. Enfin la consommation de biscuits sucrés par jour en France est de 17g pour les enfants et 10g pour les adultes. On constate par ailleurs qu'elle est davantage concentrée dans le petit-déjeuner et dans le goûter que dans le grignotage. La facilité d'adaptation aux goûts et tendances des consommateurs est l'une des armes redoutables de Danone. Répondre aux aléas de la demande fait en effet partie de ses atouts et on ne peut que couronner le succès avec lequel les nouveaux produits sont reçus. Prenons par exemple l'étude qui, en montrant la teneur en sucre comme principal frein à la consommation, a permis à Lu d'élaborer des produits allégés. Ou encore la mode des produits bio, prônée par les consommateurs et suivie par la gamme Activia. Même en étant un géant de l'agroalimentaire, Danone a très bien compris que le consommateur était l'élément clé de l'équation Croissance. Danone harmonise tant que possible ses innovations avec les besoins des consommateurs, aussi marginaux soient-ils, ce qui fait de lui un groupe ouvert sur la société de consommation.

### **La concurrence :**

Parlons maintenant des menaces auxquelles se frotte la marque Danone. Ayant des positions clés dans 3 domaines, ses nombreux concurrents diffèrent d'un secteur à l'autre, cependant, un autre géant mondial de l'agroalimentaire demeure : Nestlé. Ayant à son actif des marques très populaires (telles que Vittel, Contrex, La laitière ou Kit Kat), Nestlé défie la marque Danone sur tous les plans. La seconde plus grande menace pour Danone est moins connue mais tout aussi dangereuse. En effet, la récente tendance des **grands distributeurs** à vendre leur propre marque (Marque repère pour Leclerc par exemple) pousse également Danone à redoubler d'attention.

### **une gamme de produits compétitive :**

**1. par sa diversité :** Les produits Danone en matière de desserts ou boissons lactés reposent sur des principes simples : faire en sorte que le consommateur se retrouve dans ce qu'il va acheter. Ceci dans le but d'étendre sa portée au maximum et de gagner des parts de marché, le Groupe Danone va chercher à représenter à travers ses produits, la fourchette la plus grande de la société. Autrement dit, il tendra vers l'idée d'avoir autant de références produits qu'il n'y a de profils de consommateurs. C'est ainsi que suivant son âge ou son envie, le consommateur sera forcément orienté vers un produit de la marque Danone. Le moment de la journée peut également être un facteur dans la mesure où certains produits, comme Actimel seront davantage consommés le matin et d'autres à forte teneur en sucre seront enclins à combler les petits creux. La segmentation de ce marché sépare aussi les plus jeunes des adultes. C'est ainsi que des yoghourts spécialement conçus pour les enfants, identifiables par la petite taille du pot, ont fait leur apparition (Petits suisse, Gervais aux fruits etc...). Pour satisfaire les papilles gourmandes, nous nous retrouvons dans les marques Fjord, Gervita ou encore Jockey, marques plus souvent connues des adultes.



Sur le marché des eaux embouteillées, Danone a confirmé en 1992 son ambition, déjà solidement fondée sur Evian, en faisant l'acquisition de la marque Volvic. Cependant, le segment de l'eau plate arrivant à saturation, il faut vite trouver une alternative capable de faire rebondir le potentiel de croissance du secteur. Le pari de la diversité sera gagné à l'aide des boissons aromatisées qui s'avèrent être une mine d'or. La timide phase d'essai a rapidement porté ses fruits et l'on dénombre aujourd'hui plus de 10 goûts différents (Pomme, Citron, Orange, Cassis, Framboise etc...) que l'on retrouve à travers les gammes Volvic Thé, Volvic zest ou encore Volvic gourmande. Pour ne pas en subir l'essoufflement progressif, Danone a anticipé l'élaboration de toute une gamme de boissons aromatisées Light. De quoi séduire une majorité de jeunes filles au régime.

Le pôle biscuits, quant à lui, est segmenté en 3 familles : biscuits, pâtisseries individuelles et barres céréales. On note ici encore une différenciation, cependant moins prononcée, des enfants (dont la marque pilier est Prince) et des adultes (toujours associés à l'idée de la gourmandise : ex des Secrets de Pauline). Malgré un certain ralentissement sur le marché du biscuit en France, Danone a pu trouver son oasis à travers la gamme Petit Déjeuner lancée par Lu qui a su fidéliser les consommateurs. Par ailleurs, les gammes allégées remportent une fois de plus un franc succès. Enfin, parallèlement aux 3 pôles principaux, Danone gère la marque Blédina, leader de la nutrition pour bébé. A travers toute une variété de plats cuisinés, petits pots, lait, compotines et autres succulents desserts comblant avec régail l'appétit des petits bouts de choux.



**2. par ses innovations :** Par souci d'optimisation de son capital innovation, Danone a investi dans un institut de recherche sur la nutrition. Fondée en 1991, cette association vise à l'amélioration de la qualité nutritionnelle des gens par une meilleure information. Elle rassemble de nombreux chercheurs et experts et constitue avec sa Vitapole (Recherche et développement chez Danone) un véritable royaume de la santé. L'étroite collaboration avec des professionnels de la santé a permis non seulement au Groupe de s'orienter vers de nouvelles idées mais a aussi donné naissance à de multiples innovations dont la réussite aujourd'hui parle d'elle-même.

- ↪ Favoriser les produits bénéficiant d'apports en énergie progressive tels que les biscuits Prince et Petit dej'
- ↪ Réduire l'apport en matières grasses (Taillefine, Vitalinea),
- ↪ Renforcer les défenses naturelles des consommateurs (Actimel).

Cette avancée dans le monde de l'alimentation n'aurait pu se faire sans le soutien d'experts capables de justifier les bienfaits de certaines gammes et de rendre ainsi crédible la stratégie marketing du groupe Danone. Par ailleurs, on a pu assister récemment aux lancements de deux nouveaux types de produits :

- ↪ La gamme BIO rebaptisée Activia : lait fermenté probiotique aidant à réguler le transit digestif. On note aussi l'introduction d'un nouvel ingrédient : le soja.



- ↪ La gamme Danacol (disponible en pots ou à boire) vise la tranche d'âge des personnes susceptibles de souffrir d'un mauvais taux de cholestérol. Cette spécialité laitière, enrichie en phytostérols, offre la possibilité à long terme de réduire d'au moins 10% le taux de cholestérol.



Enfin, l'innovation attendue pour le début de l'année 2007 s'appelle Essensis. Basé sur le même mode de consommation qu'Actimel, à savoir, une dose journalière, le yaourt Essensis serait pavé de vertues cosmétiques. Ses propriétés détoxifiantes contribueront à développer la nouvelle tendance du régime beauté en permettant au teint de refléter la santé de la peau. Affaire à suivre...



الأسئلة:

1- ماهي العوامل التي مكنت المؤسسة من الوصول إلى السيطرة العالمية في قطاع الصناعات الغذائية؟

2- قم بتحليل الأسواق المستهدفة لمؤسسة *Danone*:

السوق 1: قطاع منتجات الحليب الطازجة

أ. ماذا يمثل هذا القطاع بالنسبة للمؤسسة؟

ب. كم تقدر حصة المؤسسة في السوق؟ و ماهي وضعيتها؟

ج. اشرح العبارة المسطرة « التتابع في العلامات التجارية الجديدة و الوصفات وطريقة تقديم المنتج، يقدم اليوم اختيار واسع للمستهلك » و اشرح

علاقتها بوضعية المؤسسة في هذه السوق؟

السوق 2: قطاع المياه الطبيعية

أ. ماذا يمثل هذا القطاع بالنسبة للمؤسسة؟

ب. كم تقدر حصة المؤسسة في السوق؟ و ماهي وضعيتها؟

ج. ماهي ميزة منتجات المؤسسة في هذا القطاع؟

د. ماذا تعني العبارة : *marques phares* ؟

السوق 3: قطاع البسكويت ومنتجات الحبوب المغذية

أ. ماذا يمثل هذا القطاع بالنسبة للمؤسسة؟

ب. ماهي حلول المؤسسة للنمو في هذا السوق الذي يتميز بمنافسة شديدة؟

ج. اشرح العبارة المسطرة « عدم اليقين و المخاطرة هي السمات المميزة لسوق البسكويت » و اشرح علاقتها بوضعية المؤسسة في هذه السوق؟

3- اشرح الجملة التالية :

*La société de consommation actuelle pousse les géants de l'agroalimentaire à porter une attention extrême aux attentes du consommateur, devenues plus exigeantes.*

مستخدما ماجاء في فقرة المستهلكين؟

4- من أهم منافسي مؤسسة *Danone* ؟

5- لماذا تعتبر تشكيلة منتجات المؤسسة تنافسية؟

6- اشرح سياسة الابتكار المعتمدة من قبل المؤسسة؟