

## Etude de cas N°02 : L'internationalisation de Danone : La conquête des pays émergents

Danone est présent dans plus de 130 pays, en particulier dans les pays émergents, qui constituent pour l'entreprise un levier majeur pour mener à bien sa mission tout en assurant sa croissance à long terme. En 2016, la part des pays émergents a représenté



53% du chiffre d'affaires.

### 1. Les nouveaux territoires à l'EST :

La chute du mur de Berlin le 9 novembre 1989 marque la fin du système soviétique. En l'espace de quelques mois, les régimes communistes des pays de l'Europe centrale et orientale vont s'effondrer l'un après l'autre avant que l'U.R.S.S. elle-même ne se désagrège. Saisissant ce qu'Antoine Riboud a immédiatement vu comme « *une chance stratégique imprévisible et pratiquement sans limite puisque cela concerne quatre cents millions d'habitants qui aspirent à une alimentation de meilleure qualité.* »

- **La nécessité de Faire vite**

« *En raison des nombreuses inconnues, comme la vitesse du processus de libéralisation, le rythme de la transformation de la distribution, l'importance des flux d'investissements étrangers, le régime des prix, ou même l'horizon politique, nous devons avancer avec prudence,* expliquait en 1992 le directeur du développement de l'époque, Lionel Zinsou. *Mais en même temps, la direction générale du Groupe a décidé que nous devons faire vite. Il fallait absolument saisir les opportunités au moment où les choses se mettaient en place, même si la visibilité n'était pas parfaite. Nous n'étions évidemment pas seuls à nous intéresser à cette région. D'autres groupes internationaux regardaient eux aussi ; or il était évident que le premier dans la place bénéficierait d'un avantage appréciable. Il était tout à fait souhaitable d'installer la notoriété de nos marques avant que n'apparaissent des concurrentes ou simplement qu'il y ait saturation dans l'esprit des consommateurs.* » (Informations Encadrement, juin 1992).

Et quelles que soient les difficultés, le Groupe a mis dès le départ sur l'Europe centrale et orientale. Pour quatre raisons, indiquait Lionel Zinsou. « *D'abord le fait que les produits occidentaux de qualité sont en quelque sorte prévendus. Grâce aux voyages plus*

*fréquents qu'ils faisaient à l'Ouest, grâce à la présence d'étrangers et notamment aux navettes de leurs compatriotes émigrés, toutes choses devenues plus faciles depuis les accords d'Helsinki, grâce aussi à la télévision ouest-allemande ou autrichienne que certains réussissaient à capter, les consommateurs de ces pays connaissaient déjà nos produits et nos marques. Ils en rêvaient d'autant plus qu'ils ne pouvaient pas les acheter. Deuxième avantage : le faible niveau des investissements nécessaires pour toucher les consommateurs ; les coûts de publicité sont encore incroyablement bas, les coûts de référencement nuls parce que les distributeurs sont en quête de produits de qualité. En outre l'impact du merchandising et des démonstrations sur les points de vente est très fort, dans la mesure où ces opérations qui permettent de faire une véritable pédagogie du produit sont encore rares. Cette situation est liée à l'absence d'une distribution moderne, qui constitue le troisième avantage. En dernier lieu, nous avons à faire à des consommateurs qui ont un pouvoir d'achat. » (Informations Encadrement, juin 1992).*

- **Des modalités différentes**

*« On a commencé par vendre, dans des conditions pas toujours évidentes, des produits fabriqués à l'Ouest, raconte trois ans plus tard Gunther Mauerhofer, directeur général du département Danone Europe Centrale. Le Groupe a créé pour cela des filiales commerciales. Parallèlement, il a passé des accords de joint-venture avec des laiteries locales pour pouvoir produire sur place et cesser le plus vite possible d'être tributaire des importations. Par la suite, il a pris le contrôle de ses partenaires de manière à être pleinement maître du jeu et à disposer d'outils industriels adaptés à ses besoins. C'est ainsi que les choses se sont passées en Hongrie, en République tchèque ou en Pologne... ».* (Informations Encadrement, juillet 95). L'autre grand métier avec lequel le Groupe s'est implanté à l'Est, c'est le biscuit, qui correspond à des marchés anciens et très importants. La stratégie a donc consisté ici à prendre le contrôle d'entreprises existantes, comme Cokoladovny en République tchèque ou Bolshevik en Russie. Des entreprises qu'il faut évidemment moderniser de fond en comble pour les rapprocher des standards occidentaux, dans des conditions pas toujours évidentes.

Après l'Europe de l'Est, c'est logiquement vers l'Asie et l'Amérique Latine que regarde le groupe. Il effectue sa première acquisition significative en Asie en 1991 à Hong Kong : les sauces au soja et produits surgelés Amoy.

## **2. Regard tourné vers l'Asie et l'Amérique latine**

Aux membres du Comité de groupe, le 13 décembre 1994, Antoine Riboud rappelle la nécessité du développement hors d'Europe. Après avoir évoqué "le réveil du Sud-Est asiatique et celui de l'Amérique du Sud", il constate : "Tous les grands du monde dans

*l'industrie alimentaire sont présents dans ces pays (...). Si nous voulons exister, nous sommes obligés de faire plus ou moins le même choix qu'eux, sinon il y aura un décalage de forces qui deviendra irrattrapable. Nous deviendrions alors la proie de n'importe qui ayant envie de s'implanter en Europe (...). Si nous restons sur notre socle européen, Nestlé et les autres vont aller chercher des profits dans le reste du monde et vont revenir sur l'Europe encore plus puissants(...) ».*

À l'assemblée générale des actionnaires du 11 mai 1995, il insiste sur le relais de croissance que peuvent constituer les pays "émergents" pour le Groupe : *"Ce sont des pays qui connaissent une croissance de leur P.N.B. de 5 à 20%. Ces populations souhaitent pouvoir consommer des produits et des marques semblables à ceux qui rayonnent dans le monde occidental. Lorsqu'on attaque le marché chinois, c'est 1,2 milliard d'habitants ; lorsqu'on attaque le marché indien, c'est 900 millions d'habitants. Ces chiffres nous font rêver car on imagine ce que sera la consommation de nos marques dans dix ans, la croissance du chiffre d'affaires et des bénéfices. »*

*"Je voudrais souligner les atouts fantastiques que ces pays dits "émergents" représentent pour un groupe comme le nôtre : le dynamisme de leur consommation assure à nos sociétés une croissance extrêmement rapide (...). Le fait d'être présents dans ces pays dès maintenant, c'est-à-dire à l'aube de ces nouvelles sociétés de consommation, nous permet aussi de nous créer des parts de marché à un coût nettement inférieur à ce qu'il faut payer dans les pays industrialisés (...). Enfin, ce sont des zones où nous pouvons faire jouer à plein l'avance industrielle, marketing ou commerciale que nous avons acquise en Europe". (Exposé d'Antoine Riboud aux analystes financiers le 7 juin 1995).*

- **Le choix de de la localisation et des métiers**

Sur le choix des métiers : *"Nous nous internationalisons en priorité dans les métiers où nos compétences sont égales ou supérieures aux meilleurs mondiaux.*

*Il s'agit bien évidemment des produits frais, des biscuits et de l'eau. Mais nous n'excluons par principe aucune de nos activités dans lesquelles nous pouvons atteindre rapidement une position stratégique dans la zone considérée".* Sur le choix des zones géographiques: *"Ce qui compte pour nous, c'est bien évidemment l'importance de la population mais surtout sa capacité à améliorer rapidement son niveau de vie et donc la croissance du pays. Répondent à ces critères : les pays de l'Est, la zone Asie-Pacifique et plus particulièrement l'Inde, l'Indonésie, la Malaisie et la Chine ; enfin, l'Amérique latine avec surtout le Mexique, le Brésil et l'Argentine". (Intervention devant les directeurs de département du groupe réunis à Évian les 12 et 13 octobre 1995).*

*"Je voudrais souligner les atouts fantastiques que ces pays dits "émergents" représentent pour un groupe comme le nôtre : le dynamisme de leur consommation*

*assure à nos sociétés une croissance extrêmement rapide (...). Le fait d'être présents dans ces pays dès maintenant, c'est-à-dire à l'aube de ces nouvelles sociétés de consommation, nous permet aussi de nous créer des parts de marché à un coût nettement inférieur à ce qu'il faut payer dans les pays industrialisés (...). Enfin, ce sont des zones où nous pouvons faire jouer à plein l'avance industrielle, marketing ou commerciale que nous avons acquise en Europe ».* (Exposé d'Antoine Riboud aux analystes financiers le 7 juin 1995).

**Questions :**

1. Présentez Le Groupe Danone à l'international (position, domaine d'activité, marchés...);
2. Expliquez pourquoi le PDG du groupe considèrent que l'investissement dans les pays de l'Europe de l'Est comme « *une chance stratégique imprévisible et pratiquement sans limite* »;
3. *Quelles sont les modalités d'investissement à l'étranger adoptées par le groupe Danone pour dans sa stratégie de la conquête des pays de l'EST ?*
4. Expliquez les raisons du choix du groupe de se tourné vers l'Asie et l'Amérique Latine et les risques encourus s'il décidait de rester que sur le marché Européen;
5. Comment le Groupe choisit-il ses cibles en termes de métiers et de zones géographiques