



Danone : La Conquête des Nouveaux Mondes

Analyse de la stratégie d'internationalisation d'un géant de l'agroalimentaire.

Un Leader Mondial Ancré dans les Marchés Émergents



53%

**du chiffre d'affaires réalisé
dans les pays émergents en
2016.**

Présent dans plus de 130 pays, ce positionnement est un levier clé pour la mission de l'entreprise et la garantie de sa croissance à long terme.

1989 : La Chute du Mur de Berlin. Une Opportunité Stratégique Inédite.

Le 9 novembre 1989, la chute du mur de Berlin marque la fin du système soviétique. En quelques mois, les régimes communistes s'effondrent les uns après les autres en Europe centrale et orientale. Un marché immense et inexploité s'ouvre brusquement.



Contexte :

Riboud a immédiatement saisi l'ampleur de l'opportunité, la décrivant comme telle car il concernait "quatre cents millions de consommateurs qui aspiraient à une nourriture de meilleure qualité".

“

Une chance
stratégique inattendue
et pratiquement
illimitée.

— Antoine Riboud, PDG de Danone

L'Impératif de Vitesse : Occuper le Terrain Avant les Concurrents.

Malgré de nombreuses incertitudes (stabilité politique, systèmes de prix, flux d'investissement), la direction a décidé qu'il fallait agir vite. Le raisonnement stratégique : s'implanter avant les autres groupes internationaux pour établir la réputation des marques avant la saturation du marché.



Un Modèle d'Entrée Flexible et Adapté pour l'Est.

1.



Importer

Commencer par vendre des produits fabriqués dans les usines de l'Ouest pour tester le marché et créer une demande initiale.

2.



Créer des co-entreprises

Signer des accords de joint-venture avec des acteurs locaux pour s'implanter, bénéficier de leur réseau et de leur connaissance du terrain.

3.



Acquérir et Moderniser

Prendre le contrôle de laiteries locales pour passer à une production sur place, cesser les importations et adapter l'outil industriel aux standards Danone.

Modèle appliqué avec succès en Hongrie, en République Tchèque et en Pologne.

Le Pivot Stratégique : Le Risque de la Dépendance Européenne.

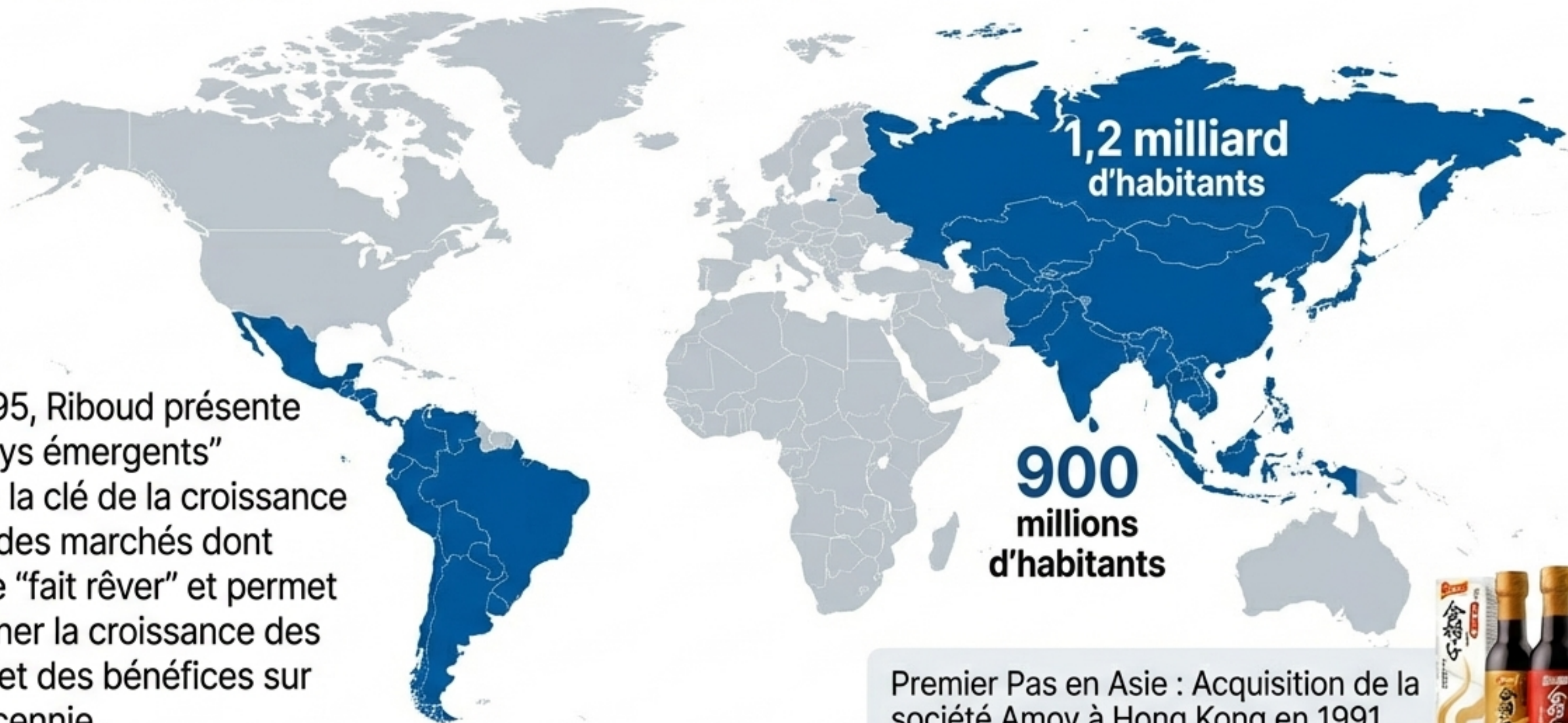


En décembre 1994, Antoine Riboud alerte son comité sur la menace des grands concurrents mondiaux déjà présents sur la scène internationale. Pour survivre, Danone doit impérativement se développer hors d'Europe.

“Si nous restons dans notre base européenne, nous serons la proie de n'importe qui... Nestlé cherchera à faire des profits dans le reste du monde et reviendra en Europe plus forte.”

Le Nouveau Cap : L'Asie et l'Amérique Latine, Futurs Moteurs de Croissance.

Dès 1995, Riboud présente ces "pays émergents" comme la clé de la croissance future, des marchés dont l'échelle "fait rêver" et permet d'imaginer la croissance des ventes et des bénéfices sur une décennie.



Premier Pas en Asie : Acquisition de la société Amoy à Hong Kong en 1991 (sauces soja et produits surgelés).



Les Atouts Stratégiques des Marchés Émergents



1. Croissance Dynamique

"Une dynamique de consommation qui assure à nos entreprises une croissance très rapide."
(Croissance du PIB de 5 à 20% dans les pays ciblés).



2. Coûts d'Entrée Réduits

"Être présents [...] nous permet de nous créer des parts de marché à un coût bien inférieur à ce qu'il faudrait payer dans les pays industrialisés."



3. Levier de Savoir-Faire

"Ce sont des domaines où nous pouvons faire jouer à plein l'avance industrielle, marketing ou commerciale que nous avons acquise en Europe."

Un Double Critère de Sélection : Métiers et Géographies.

Critère 1 : Les Métiers (Le 'Quoi')

Nous nous internationalisons en priorité dans les métiers où nos compétences sont **égales ou supérieures aux meilleurs mondiaux.**

- ✓ Produits Frais
- ✓ Eaux
- ✓ Biscuits



Critère 2 : Les Géographies (Le 'Où')

La sélection est basée sur la **taille de la population** et sa **capacité à améliorer rapidement son niveau de vie.**

- ✓ Grande population
- ✓ Potentiel de croissance économique

Des Régions Clés pour Bâtir l'Avenir.

Europe de l'Est

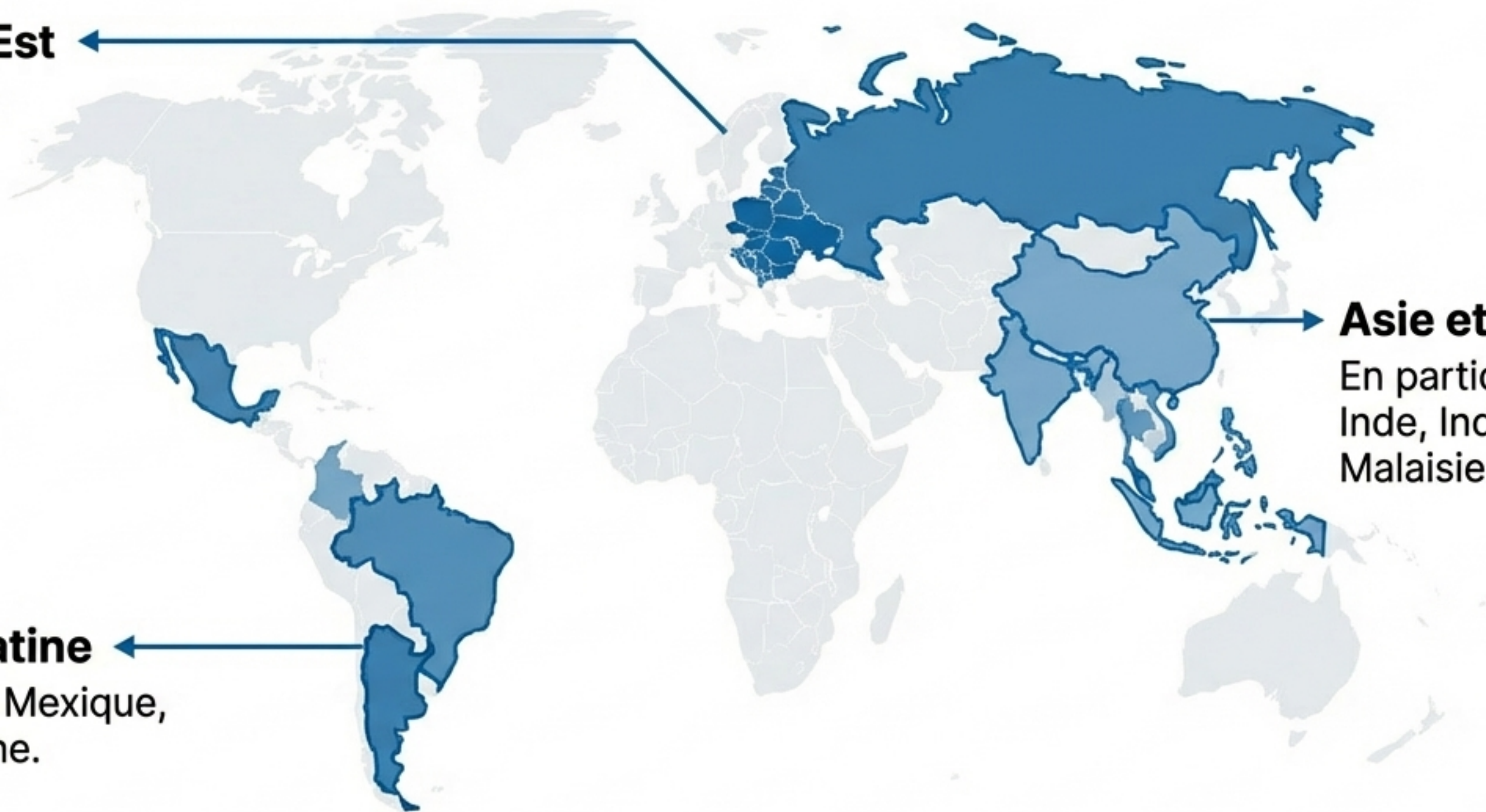
En particulier :
Mexique et
compétences.

Amérique Latine

En particulier : Mexique,
Brésil, Argentine.

Asie et Pacifique

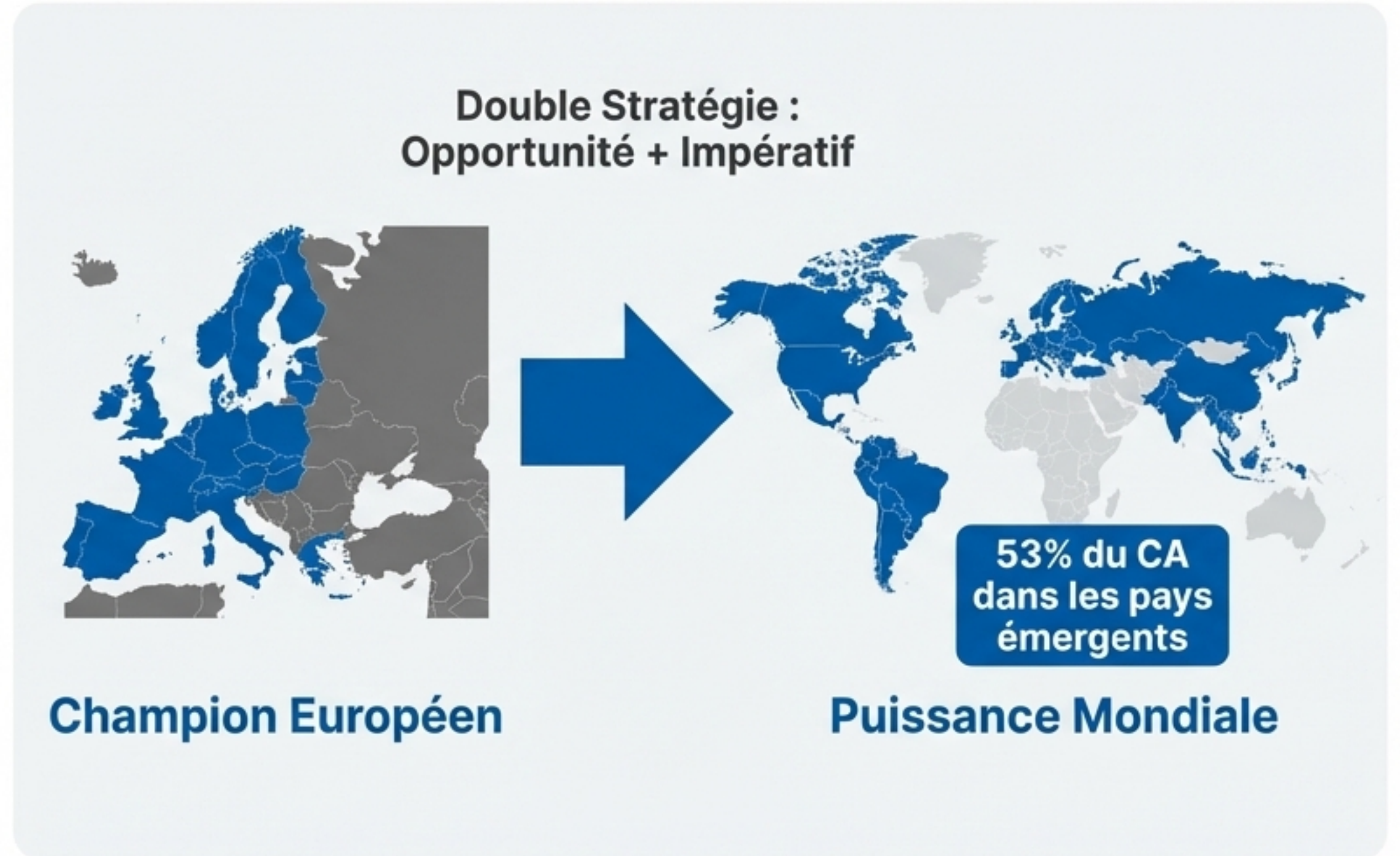
En particulier : Chine,
Inde, Indonésie,
Malaisie.



La Transformation Réussie : D'un Acteur Européen à une Puissance Mondiale.

Synthèse du Récit Stratégique :

- Danone a d'abord capitalisé sur une **opportunité historique** (chute du Mur) pour construire un premier relais de croissance.
- Le groupe a ensuite répondu à un **impératif stratégique** (concurrence mondiale) en se projetant en Asie et Amérique Latine.
- Cette double stratégie, guidée par une méthode rigoureuse, a transformé un champion européen en une puissance mondiale résiliente.



Les Leçons Stratégiques de la Vision Danone

1. Saisir l'opportunité avec vitesse

L'importance d'agir rapidement et de manière décisive en période d'incertitude pour obtenir un avantage concurrentiel durable.

2. Anticiper l'impératif concurrentiel

La nécessité d'adopter une vision globale pour assurer la pérennité de l'entreprise face à des concurrents mondialisés.

3. Focaliser ses forces avec rigueur

Le pouvoir d'un double filtre stratégique (métier/géographie) pour concentrer les ressources là où l'impact sera maximal.