

ÉLABORER UNE STRATÉGIE MARKETING DANS UN CONTEXTE COMPLEXE ET INSTABLE



Sommaire

I) Brève historique de l'entreprise DANONE

II) Analyse et diagnostic stratégique

- A. Analyse PESTEL
- B. Analyse SWOT
- C. Segmentation du marché
- D. Analyse de la concurrence
- E. Matrice BCG (Boston Consulting Group)
- F. Matrice d'Ansoff
- G. Les 5 Forces de Porter
- H. Stratégies génériques de Porter
- I. Conclusion du diagnostic stratégique

III) Intégration d'un marketing responsable et durable

- A. Réduction de l'impact environnemental des produits
- B. Mise en place d'une stratégie de communication éthique et transparente
- C. Développement de partenariats responsables
- D. Intégration des dimensions santé, environnementale et sociale
- E. Conclusion sur l'intégration d'un marketing responsable et durable

IV) Intégrer les parties prenantes

- A. Identification des parties prenantes
- B. Discours stratégique à élaborer pour chaque partie prenante
- C. Conclusion sur les parties prenantes

V) Élaboration d'une stratégie marketing adaptée

- A. Définition d'un positionnement stratégique clair
- B. Choix d'une stratégie concurrentielle
- C. Identification des leviers marketing à activer
- D. Conclusion de l'Identification des leviers marketing à activer

VI) Conclusion

VII) Annexe

- A. Diverses questions

I) Brève historique de l'entreprise

Danone est une multinationale française spécialisée dans l'agroalimentaire, particulièrement connue pour ses produits laitiers, ses produits d'origine végétale, ses eaux embouteillées et sa nutrition spécialisée (bébé, médicale). Le groupe trouve son origine en 1919, lorsqu'Isaac Carasso, installé à Barcelone (Espagne), décide de produire un yaourt destiné à améliorer la digestion des enfants. Il le vend d'abord en pharmacie sous le nom *Danone*, dérivé du surnom de son fils Daniel.

Dans les années suivantes, l'entreprise se développe progressivement. Dans les années 1920–1930, Daniel Carasso ouvre une usine à Paris et, pendant la Seconde Guerre mondiale, se rend aux États-Unis où il développe la marque *Dannon*. Ensuite, Danone renforce sa présence internationale et sa capacité de production.

Dans les années 1970–1990, Danone connaît une période d'expansion et de diversification majeure via des fusions et acquisitions stratégiques, consolidant ses activités dans les produits laitiers, les eaux et la nutrition spécialisée. Le groupe adopte officiellement le nom Danone en 1994, devenant l'un des leaders mondiaux de l'alimentation.

Au cours des dernières décennies, Danone a continué à étendre son portefeuille de marques, intégrant des produits comme *Activia*, *Alpro*, *Evian* ou *Aptamil* et opérant aujourd'hui dans plus de 120 pays avec près de 90 000 salariés.

Plus récemment, Danone a entamé d'importantes transformations stratégiques. En 2020, le groupe devient la première entreprise française cotée à adopter le statut de "Société à Mission", inscrivant dans ses statuts des objectifs sociaux et environnementaux en plus de ses objectifs économiques. Sa stratégie actuelle, appelée *Renew Danone*, vise à restaurer une croissance durable, à renforcer sa compétitivité et à aligner performance et impact social et environnemental.

Aujourd'hui, Danone figure parmi les acteurs majeurs de l'agroalimentaire mondial en termes de chiffre d'affaires (environ 27,6 milliards d'euros en 2023) et de présence internationale, tout en poursuivant une ambition forte de durabilité, notamment avec l'objectif d'obtenir la certification B Corp™ au niveau mondial d'ici 2025.

II) Analyse et diagnostic stratégique

Analyse PESTEL

Politique

- Politiques publiques favorisant une alimentation plus saine
- Encouragement à la transition écologique
- Réglementations sur la gestion des déchets plastiques
- Soutien à l'agriculture durable

Économique

- Inflation des matières premières (lait, énergie, emballages)
- Hausse des coûts logistiques
- Pression sur les marges
- Baisse du pouvoir d'achat dans certains pays

Socioculturel

- Recherche de produits naturels et peu transformés
- Développement du flexitarisme
- Sensibilité accrue aux enjeux environnementaux
- Méfiance vis-à-vis des grandes industries

Technologique

- Innovation en nutrition fonctionnelle
- Digitalisation des ventes
- Amélioration des procédés de production
- Développement de solutions d'emballages durables

Environnemental

- Réduction des émissions de CO₂
- Gestion durable de l'eau
- Pression sur les emballages plastiques
- Exigence de traçabilité

Légal

- Normes sanitaires strictes
- Encadrement de la publicité alimentaire
- Réglementations européennes sur la transparence

-> Danone évolue dans un environnement instable nécessitant une adaptation permanente et une stratégie marketing alignée avec ces contraintes.

Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
Image de marque forte et présence mondiale.	Positionnement premium parfois moins compétitif en prix.
Large portefeuille diversifié (laits, eaux, nutrition spécialisée, végétal).	Coûts de production élevés, notamment en Europe.
Expertise en nutrition santé et avantage scientifique.	Sensibilité aux fluctuations des prix des matières premières.
Présence dans plus de 120 pays avec réseau de distribution solide.	Dépendance aux marchés clés comme l'Europe et les États-Unis.

Opportunités	Menaces
Croissance des produits végétaux et alternatives saines.	Concurrence très forte (Nestlé, Unilever, Lactalis, Coca-Cola, PepsiCo).
Expansion dans les marchés émergents (Asie-Pacifique).	Pressions réglementaires strictes et coûts de conformité.
Demande croissante pour nutrition spécialisée et santé.	Instabilité économique et volatilité des marchés.
Digitalisation des canaux de vente et data marketing.	Fluctuations des coûts des matières premières.

Segmentation du marché

Danone segmente son marché selon plusieurs critères complémentaires :

- Démographique : nourrissons (nutrition infantile), adultes actifs, seniors.
- Géographique : pays développés et marchés émergents.
- Comportemental : consommateurs soucieux de leur santé, sportifs, flexitariens.
- Psychographique : consommateurs engagés dans une consommation responsable.

Cette segmentation permet d'adapter les produits, le prix et la communication selon les attentes spécifiques de chaque segment.

Analyse de la concurrence

Le marché agroalimentaire est dominé par des groupes internationaux disposant de fortes capacités d'investissement. La concurrence porte sur :

- L'innovation produit
- Le positionnement prix
- La visibilité en grande distribution
- L'image de marque

Les marques distributeurs représentent une menace importante car elles proposent des produits similaires à prix inférieurs. Danone doit donc maintenir une différenciation claire fondée sur la qualité et la responsabilité.

Matrice BCG

- Stars : alternatives végétales (fort potentiel de croissance).
- Vaches à lait : produits laitiers traditionnels.
- Dilemmes : certaines gammes de nutrition spécialisée.
- Segments sous pression : eaux embouteillées confrontées aux critiques environnementales.

Cette analyse confirme que l'innovation végétale constitue un levier stratégique majeur.

Matrice d'Ansoff

Danone adopte principalement :

- Le développement de produits (innovation, réduction sucre).
- Le développement de marchés (expansion géographique).
- La diversification (nutrition médicale).

La stratégie repose sur la croissance interne et l'innovation.

Les 5 Forces de Porter

Intensité concurrentielle (forte) : Le marché est saturé et dominé par de grands groupes internationaux. Les investissements marketing et R&D sont élevés, ce qui intensifie la rivalité.

Pouvoir des distributeurs (élevé): Les grandes enseignes contrôlent l'accès au consommateur final et imposent des négociations tarifaires strictes.

Pouvoir des fournisseurs (modéré à fort): La volatilité des matières premières et de l'énergie renforce leur pouvoir.

Menace des substituts (forte): Produits bio locaux, alternatives végétales indépendantes et MDD représentent des substituts crédibles.

Menace des nouveaux entrants (modérée): Les barrières financières sont élevées, mais les start-ups innovantes émergent rapidement.

-> Le secteur impose une différenciation forte et une maîtrise des coûts.

Stratégies génériques de Porter

Danone adopte une stratégie de différenciation basée sur :

- La qualité nutritionnelle
- L'innovation scientifique
- L'engagement environnemental
- La notoriété

Cependant, cette différenciation doit rester accessible pour éviter une perte de compétitivité face aux produits low-cost.

Conclusion du diagnostic stratégique

Danone possède des atouts solides mais évolue dans un environnement complexe et instable. L'innovation, la responsabilité et la maîtrise des coûts constituent les piliers de sa compétitivité future.

III) Intégration d'un marketing responsable et durable

Réduction de l'impact environnemental des produits

Danone s'engage dans la réduction de son empreinte carbone, le développement d'emballages recyclables et l'agriculture régénératrice. Cette stratégie permet de répondre aux attentes sociétales tout en anticipant les contraintes réglementaires.

Mise en place d'une stratégie de communication éthique et transparente

La transparence est essentielle pour renforcer la confiance. Danone doit communiquer sur des objectifs mesurables et éviter le greenwashing.

Développement de partenariats responsables

Le groupe peut collaborer avec des ONG, des producteurs locaux et des acteurs institutionnels afin de renforcer la crédibilité de ses engagements.

Intégration des dimensions santé, environnementale et sociale

La stratégie marketing doit intégrer :

- La promotion d'une alimentation saine
- La réduction de l'impact écologique
- L'amélioration des conditions sociales

Cette approche globale renforce la cohérence stratégique.

Conclusion sur l'intégration d'un marketing responsable et durable

Le marketing durable devient un avantage concurrentiel permettant à Danone de se différencier durablement dans un environnement instable.

IV) Intégrer les parties prenantes

Identification des parties prenantes

Les principales parties prenantes de Danone peuvent être classées selon leur degré d'influence et leur niveau d'intérêt.

1. Les consommateurs

Ils constituent la partie prenante centrale. Leur pouvoir est renforcé par l'accès à l'information, les réseaux sociaux et la montée des exigences en matière de santé et d'environnement. Ils attendent des produits de qualité, transparents et responsables.

2. Les distributeurs

Les grandes enseignes de distribution jouent un rôle clé car elles contrôlent l'accès au marché. Leur pouvoir de négociation est élevé, notamment sur les prix, les promotions et le référencement des produits.

3. Les fournisseurs et producteurs agricoles

Ils sont essentiels pour garantir la qualité et la traçabilité des matières premières. Dans un contexte de transition écologique, la relation avec les producteurs devient stratégique (agriculture régénératrice, pratiques durables).

4. Les salariés

Ils contribuent directement à la performance de l'entreprise. Leur engagement est déterminant pour innover et mettre en œuvre la stratégie durable. Dans une entreprise à mission, ils attendent cohérence et sens.

5. Les investisseurs et actionnaires

Ils recherchent rentabilité et stabilité financière. Cependant, les critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) prennent une importance croissante dans leurs décisions.

6. Les pouvoirs publics

Ils encadrent l'activité par des réglementations strictes (sanitaires, environnementales, fiscales). Une relation constructive permet une pérennité de l'activité de l'entreprise.

7. ONG et associations environnementales

Ces acteurs exercent une influence déterminante sur l'opinion publique en agissant comme des lanceurs d'alerte. Leurs actions se concentrent principalement sur trois enjeux critiques : la réduction de la pollution plastique, la préservation des ressources en eau et la transition vers des modèles moins dépendants de l'agriculture intensive.

Discours stratégique à élaborer pour chaque partie prenante

- Consommateurs : qualité, santé, transparence
- Distributeurs : innovation et rentabilité
- Investisseurs : performance durable
- Salariés : sens et responsabilité
- Pouvoirs publics : conformité réglementaire
- ONG : engagement environnemental crédible

Conclusion sur les parties prenantes

Une gestion cohérente des parties prenantes renforce la légitimité et la stabilité stratégique du groupe.

V) Élaboration d'une stratégie marketing adaptée

Définition d'un positionnement stratégique clair

Danone doit se positionner comme un acteur proposant une alimentation saine, durable et accessible.

Choix d'une stratégie concurrentielle

Une différenciation maîtrisée fondée sur l'innovation, la qualité et la responsabilité.

Identification des leviers marketing à activer

- Innovation produit
- Communication responsable
- Optimisation des prix

- Développement du digital
- Partenariats stratégiques

Conclusion de l'Identification des leviers marketing à activer

Dans un environnement complexe et instable, Danone doit combiner innovation, responsabilité et performance économique. L'intégration du développement durable au cœur de la stratégie marketing constitue un facteur clé de compétitivité à long terme.

VI) Conclusion

L'analyse stratégique de Danone met en évidence la complexité croissante de son environnement. Entre inflation des matières premières, pression concurrentielle intense, exigences réglementaires renforcées et transformation rapide des comportements de consommation, le groupe évolue dans un contexte instable qui remet en question les modèles traditionnels de performance.

Le diagnostic stratégique (PESTEL, SWOT, Porter, BCG, Ansoff) révèle que Danone dispose d'atouts solides : une notoriété internationale forte, une expertise scientifique reconnue en nutrition, un portefeuille diversifié et une capacité d'innovation importante. Cependant, ces forces doivent être continuellement mobilisées pour faire face à des menaces significatives telles que la montée des marques distributeurs, la volatilité économique ou encore les risques réputationnels liés aux enjeux environnementaux.

Dans ce contexte, la stratégie marketing ne peut plus être uniquement centrée sur la promotion et la vente. Elle devient un levier stratégique global permettant de créer un avantage concurrentiel durable. L'intégration du marketing responsable et durable apparaît comme un axe central : réduction de l'empreinte environnementale, communication transparente, développement de partenariats responsables et prise en compte des dimensions sociales et sanitaires.

Par ailleurs, la prise en compte des parties prenantes constitue un élément déterminant de stabilité stratégique. La capacité de Danone à concilier les attentes des consommateurs, des distributeurs, des investisseurs, des salariés, des pouvoirs publics et des ONG conditionne sa légitimité et sa performance à long terme. Dans une entreprise à mission, cette cohérence entre discours et actions est essentielle pour maintenir la confiance.

Enfin, l'élaboration d'une stratégie marketing adaptée repose sur un positionnement clair : proposer une alimentation saine, durable et accessible. La différenciation par la qualité nutritionnelle, l'innovation et l'engagement environnemental doit être maîtrisée afin de rester compétitive dans un secteur fortement concurrentiel.

Ainsi, dans un environnement complexe et instable, la réussite de Danone dépend de sa capacité à transformer les contraintes en opportunités stratégiques. En intégrant pleinement le développement durable au cœur de son modèle économique et en activant efficacement ses leviers marketing, le groupe peut consolider sa compétitivité tout en répondant aux attentes croissantes de la société.

La stratégie marketing devient alors non seulement un outil de performance économique, mais également un vecteur de création de valeur durable.

VII) Annexes

Diverses questions

a) Quelles sont les principales opportunités et menaces pour Danone dans sa transition écologique ?

Opportunités

1. Évolution des attentes des consommateurs
Les consommateurs privilégient de plus en plus des produits durables, locaux et responsables. Cela représente une opportunité de renforcer le positionnement de Danone sur la santé et la durabilité.
2. Croissance du marché végétal
Le développement des alternatives végétales constitue un relais de croissance stratégique.
3. Avantage concurrentiel durable
Une transition écologique réussie permettrait de se différencier des marques distributeurs et de renforcer la fidélité client.
4. Accès à des financements verts
Les investisseurs favorisent de plus en plus les entreprises engagées dans des démarches ESG.

Menaces

1. Coûts élevés de la transition écologique
Les investissements nécessaires peuvent réduire la rentabilité à court terme.
2. Pression réglementaire croissante
Normes environnementales, fiscalité carbone, restrictions sur le plastique.
3. Risque de greenwashing perçu
Une communication mal maîtrisée pourrait nuire à la crédibilité de l'entreprise.
4. Concurrence accrue
De nouveaux acteurs locaux ou bio peuvent apparaître comme plus authentiques.

b) Proposez des actions concrètes que Monsieur X ou Madame Y pourrait mettre en place rapidement pour améliorer l'impact environnemental, santé et social.

Un dirigeant (Monsieur X ou Madame Y) pourrait initier des actions à court terme :

Sur le plan environnemental

- Réduction immédiate du plastique dans certains emballages
- Mise en place d'un audit carbone interne
- Approvisionnement local renforcé
- Lutte contre le gaspillage alimentaire

Sur le plan santé

- Réduction progressive du sucre dans certaines gammes
- Amélioration de l'étiquetage nutritionnel
- Campagnes d'information sur l'équilibre alimentaire

Sur le plan social

- Amélioration des conditions de travail
- Programmes de formation interne
- Soutien à des associations locales d'aide alimentaire

Ces actions rapides permettraient de montrer un engagement concret sans attendre une transformation structurelle complète.

c) Comment cette entreprise pourrait-elle se différencier de la nouvelle entreprise concurrente du quartier ?

Si une nouvelle entreprise locale propose des produits bio ou artisanaux, Danone peut se différencier par :

1. La crédibilité scientifique et nutritionnelle
Mise en avant de l'expertise en recherche et développement.
2. La capacité d'innovation
Lancement rapide de nouvelles gammes (protéinées, végétales, enrichies).
3. La puissance de distribution
Présence nationale et internationale.
4. La solidité financière
Capacité d'investir dans des campagnes marketing et des améliorations durables.
5. La transparence renforcée
Communication claire sur les filières d'approvisionnement.

L'objectif n'est pas de rivaliser sur l'image artisanale, mais de valoriser la fiabilité, l'expertise et l'engagement structuré.

d) Quels investissements seraient nécessaires pour rendre la production plus écologique, et comment les financer ?

Investissements nécessaires

1. Modernisation des sites de production
2. Transition vers des énergies renouvelables
3. Développement d'emballages écologiques
4. Recherche & Développement pour des produits plus sains
5. Digitalisation pour optimiser la logistique

Modalités de financement

- Autofinancement (résultats nets)
- Emprunts bancaires
- Obligations vertes (green bonds)
- Subventions publiques liées à la transition écologique
- Partenariats stratégiques

L'investissement écologique doit être considéré comme un levier de rentabilité à long terme.

e) Comment impliquer les employés et les clients / consommateurs dans cette démarche écologique ? Santé ? Sociale ? Bien être....

Implication des employés

- Sensibilisation aux enjeux environnementaux
- Formation aux pratiques responsables
- Mise en place d'objectifs RSE internes
- Valorisation des initiatives internes
- Culture d'entreprise centrée sur la mission sociale

Un salarié engagé devient un ambassadeur de la marque.

Implication des consommateurs

- Programmes de recyclage participatif
- Communication pédagogique sur la nutrition
- Incitation à des comportements responsables
- Transparence via QR codes ou traçabilité numérique

L'implication renforce la fidélité et la confiance.