



La politique de marque  
d'un groupe alimentaire

# Danone, un groupe à l'esprit challenger



La politique de marque d'un groupe alimentaire comme Danone est, avec le choix des hommes, celle qui demande le plus de vigilance. Fabricant de produits alimentaires, Danone se doit de respecter les modes de consommation et les goûts locaux et ne jamais oublier que l'alimentation renvoie à des valeurs sécuritaires et affectives.

**T**rois principes généraux sous-tendent, aujourd'hui, les politiques de marques. Le premier porte sur l'aptitude à anticiper le changement des relations entre la marque et le consommateur.

Jamais celui-ci n'a été aussi attaché aux marques en raison des valeurs de sécurité et de responsabilité sur lesquelles elles se fondent. Mais, jamais non plus le consommateur n'a été aussi infidèle, zappant de manière stupéfiante,

d'une marque à l'autre, et ce quelque soit le secteur. De surcroît, jamais le consommateur n'a été autant abreuvé de messages publicitaires. Deux chiffres témoignent de ce bruit général, générateur de saturation : en 2002, 50 000 marques ont communiqué aux Etats-Unis et 35 000 en France. Autre changement : jamais le consommateur n'a été aussi vigilant. Mais cette vigilance peut se transformer en agressivité. Cette situation appelle le deuxième principe général : nous devons veiller à la cohérence entre marque et entreprise. Depuis une dizaine d'années, on observe une porosité croissante entre la marque et l'entreprise qui la contrôle. Elle devient le symbole le plus facile à attaquer car c'est certainement l'élément de l'entreprise le plus simple et le plus facile à déstabiliser. Preuve que ceux qui l'attaquent ne témoignent pas d'un extrême courage ! Au

reste, sa fragilité est inhérente à sa puissance. Dernier principe général : la marque doit rester proche des gens afin de ne pas être perçue comme une marque hégémonique. Conséquence pour le groupe Danone : son organisation est décentralisée dans une quarantaine de pays. Les business unit sont responsables de la totalité de leur compte d'exploitation. Personne n'impose une gestion centrale de la marque et si des "direct lines" existent, leur gestion et leur exécution se font toujours localement.

### Danone, une société mosaïque avec un positionnement local

Le groupe Danone joue la carte de la proximité sur le plan mondial. Une de ses spécificités est que, du fait de sa politique d'intégration dans les différents pays où il est présent, le groupe n'est pas perçu comme une multinationale mais comme une entreprise "inter-nationale", composée d'une somme de marques internationales et locales et mue par la volonté de produire localement pour le consommateur local. Ainsi, Danone est française en France, espagnole en Espagne, américaine aux Etats-Unis, etc. Cette proximité

## 1. Anticiper le changement des relations entre la marque et le consommateur

Jamais le consommateur n'a été aussi attaché aux marques



Jamais le consommateur n'a été aussi infidèle



Jamais le consommateur n'a été autant abreuvé de messages



Jamais le consommateur n'a été aussi vigilant



avec les consommateurs locaux traduit la volonté du groupe Danone de respecter les vies, les traditions et les modes de consommation locaux. Elle s'exprime par une présence physique là où nous produisons : nous sommes présents là où les gens vivent. Notre division "Danone dans la vie" nous aide à inscrire nos produits dans les modes et les lieux de consommation. Cette proximité s'exprime également de manière émotionnelle. Très présent à la télévision, nous souhaitons contre-balancer ce pouvoir médiatique par des actions moins médiatiques qui entendent améliorer, au quotidien, la vie des gens. Danone soutient des associations qui, dans 90% des cas, sont liées à l'enfance comme des orphelinats, des maisons d'enfants malades. Au Mexique, le programme baptisé Celio soutient l'enfance grâce au partage de nos profits. Citons également "la journée de l'enfance", programme développé par les salariés du groupe et qu'il soutient de manière corporate.

### Focus, souplesse, renouvellement

Trois principes fondent notre politique de marque : focus (concentration), souplesse (adaptation), renouvellement (innovation). Focus signifie : concentrer un maximum de moyens derrière un minimum de marques. Ce principe a une première incidence sur nos métiers que nous avons recentrés sur trois activités, les produits laitiers frais, l'eau et les biscuits. Aujourd'hui, nous pouvons affirmer que nous sommes leader ou co-leader sur la totalité de nos métiers grâce aux moyens qui viennent soutenir nos



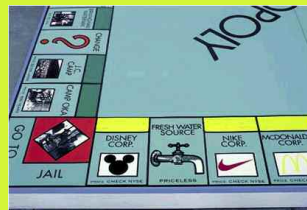
## 2. Veiller à la cohérence entre marque et entreprise

- Porosité entre marque et entreprise
- Symbole le plus facile à attaquer
- Fragilité inhérente à sa puissance



## 3. Rester proche des gens

Danger à être perçu comme une marque hégémonique : le Globalopoly



marques. Deuxième incidence : les marques atouts. Développée avec McKinsey, notre méthodologie de croissance ou "croissance plus" attribue les moyens nécessaires à la marque qui aura l'élasticité et améliorera nos profits.

Enfin, dernier focus : l'investissement média privilégie la télévision. Il en résulte un cercle vertueux qui nous permet de résoudre une équation, commune à tous les pays, émergents ou matures et qui peut paraître insoluble : proposer un produit accessible en prix, avec une amélioration de sa marge, sans augmenter les prix, si possible. Equation résolue chez Danone ! Conséquence de ce focus sur le plan de notre stratégie : notre ambition n'est pas de développer des marques numéro un mondiales mais des marques numéro un locales avec des concepts mondiaux.

Le back office est commun à la planète mais l'exécution demeure régionale. Ces concepts doivent atteindre un milliard d'euros de chiffre d'affaires, chiffre déjà atteint pour quatre ou cinq concepts de produits laitiers frais. Résultat : quand on additionne les positions de numéro un local, on devient numéro un mondial.

Danone a une caractéristique rare : être perçue comme...

- Française en France
- Espagnole en Espagne
- Américaine aux USA
- Mexicaine au Mexique



Du fait de sa politique d'intégration dans les différents pays où il est présent, le groupe n'est pas perçu comme une multinationale mais comme une entreprise "inter-nationale", composée d'une somme de marques internationales et locales et mue par la volonté de produire localement pour le consommateur local.

Aujourd'hui, le groupe Danone réalise 70% de ses ventes avec des positions de numéro un mondial et un écart important avec le numéro deux local. Cinq marques représentent 55% des ventes du groupe et une seule, Danone, dépasse 40% de notre chiffre d'affaires dont la croissance est de l'ordre de 10% par an.

Deuxième axe de notre politique de marque : la souplesse ou comment correspondre au marché et non s'imposer. Maître mot : la réactivité. Ligne directrice : une vision globale avec une mise en œuvre locale. Afin que les organisations



soient cohérentes avec ce discours, la responsabilisation descend le plus bas possible, sur le terrain. Un schéma de progression accompagne notre stratégie et l'adapte aux différents pays. Citons l'exemple de Danone. Sa vision globale est la santé par l'alimentation. Des pays émergents aux pays matures, Danone progresse selon les étapes suivantes : la marque représente la qualité et la sécurité, puis



"Une mère sait ce qui est bon pour elle et son petit".

Notre ambition n'est pas de développer des marques numéro un mondiales mais des marques numéro un locales avec des concepts mondiaux.

la santé et la nutrition et enfin la santé active dans les pays matures. Les produits comme Danao et Actimel sont issus de cette stratégie.

Troisième axe : le renouvellement ou l'innovation constante pour suivre l'évolution du consommateur. Elle peut prendre la forme d'une rénovation, d'une extension ou être de rupture. Nous ne sommes pas des stakhanovistes de l'innovation. Notre ambition est d'enrichir notre portefeuille de produits tous les un, deux ou cinq ans, selon la maturité des produits existants, sachant que notre modèle de croissance des rémunérations de marge provient à 70% de la croissance du chiffre d'affaires plus que d'énormes programmes de restructuration. 70% de l'amélioration de nos marges vient de l'amélioration du mix par des lancements de produits soutenus par des marques et des concepts forts, et bien évidemment une plus forte valeur ajoutée. Actimel est un bon exemple d'innovation de rupture : c'est un nouveau geste de consommation présent dans vingt-deux pays, générant un chiffre d'affaires de 500 millions d'euros et une croissance de plus de 40% à fin 2002. Son succès repose d'abord sur la qualité gustative du produit, sur une très fine dose de benchmark interne et de "best practice" ensuite. Enfin, ce produit est, grâce à son principe actif, bon pour la santé. Exemple d'extension de marque : Taillefine, dont le nom change selon les pays (Corpus au



Brésil, Serenisima en Argentine, Vitalinéa en Espagne...) mais avec un concept identique, un stretching sur nos trois activités, produits laitiers, biscuits et eau. Dernier exemple : la rénovation. Evian, c'est quarante ans d'innovations sans toucher au produit, identique dans le monde entier, produit unique par la géologie de la région d'Evian, du bassin et de la zone d'émergence des sources. Evian lance le brumisateuseur en 1962, la première bouteille en PVC en 1969, le premier bouchon à vis en 1985, la première bouteille compactable en 1995, Evian nomade en 2000 et une ligne cosmétique Evian Affinity en 2001 avec Johnson & Johnson.

### L'équation gagnante

L'état d'esprit prime la règle. Danone n'entend pas se comporter comme une marque leader mais comme une marque challenger. Quand un chef de produit est fier d'être numéro un sur son marché avec 70%, nous lui changeons l'univers du marché afin qu'il se retrouve dans une position de challenger. Il faut se remettre en permanence en question, garder un jeu de jambes. Plus qu'un esprit jeune, il faut un esprit vif. Il ne faut jamais oublier que ce n'est pas le consommateur qui est responsable des produits qu'il achète mais nous, industriels, fabricants de marque. Les actes de l'entreprise sont structurants bien au-delà des marques, surtout quand la marque principale porte le même nom que l'entreprise. ■