

# LA CENTRALE LAITIÈRE PLAN

## Introduction

### I – Présentation de l'entreprise : Centrale Laitière

### II – le marché au sens large :

A : le marché agroalimentaire

B : le marché des produits laitiers

### III – le marché du yaourt

L'offre

La clientèle

La concurrence

### IV – le marketing mix

Les 4P

### V – l'analyse SWOT

A – opportunités et menaces

B – Forces et Faiblesses

1 – l'analyse interne de la Centrale laitière

2 – les choix stratégiques

3 – le marketing opérationnel

## Conclusion

### I - Présentation de l'entreprise : centrale laitière

## LA CENTRALE LAITIÈRE

### ■ Données générales sur l'entreprise centrale laitière :

Raison sociale	Société anonyme
capital	94 200 000
Date de création	1940
Secteur d'activité	Industrie agroalimentaire
Siège social	Twin center tour A-6 <sup>ème</sup> étage .Casablanca.
Type d'activité	Transformation laitière
production	Lait pasteurisé Lait prétraité concentré

### ■ Les

### principaux actionnaires :

#### Principaux Actionnaires au 30 nov 2004 :

* ONA	57,16%
* Groupe DANONE	28,98%
* Divers actionnaires	5,40%
* AXA ASSURANCE MAROC	3,31%
* F III	2,65%
* CD2G	0,85%
* MAMDA	0,66%
* MCMA	0,39%
* RMA	0,27%
* SNI	0,25%
* CAISSE DE RETRAITE ET DE PREV. DE BAM	0,08%

**TOTAL :** 100 %

Filiale de l'ONA depuis 1981, la centrale laitière bénéficie d'une position de leader sur le marché marocain des produits laitiers, centrale laitière dispose d'une large gamme de produits, de marques établies, un réseau de distribution national et de quatre sites de production implantés à proximité des zones de collecte de matières premières : à Salé, Casablanca, El Jadida, et Mekhnès. Et chaque site est spécialisé dans la production d'une seule catégorie de produit. Ces produits sont fabriqués sous ses propre marques mais aussi sous celles de Danone qui est une marque du groupe agroalimentaire Danone qui est en 2004 le numéro un mondial des produits laitiers, de l'eau en bouteille et des biscuits, avec un chiffre d'affaire qui s'élève à 13 ,55 millions d'euro. La firme a été créée en 1929, sous le

## LA CENTRALE LAITIÈRE

nom de danone. Ce nom vient de « Danon », diminutif en catalan de « Daniel » fils du fondateur.

### ✚ Chiffres clés :

- ▶ 64% du marché du lait
- ▶ 75% du marché des produits laitiers
- ▶ 50 000 points de vente
- ▶ 600 points de collecte
- ▶ 738 000 à 1 540 000 L de lait par jour

### ✚ L'activité de la centrale laitière :

Elle s'articule autour de deux principaux axes :

- la distribution de lait de consommation pasteurisé.
- la transformation du lait en produits dérivés.

La centrale collecte des matières premières auprès de ses fournisseurs et à partir de ces dernières, elle produit et vend les produits finis à ses clients.

La centrale laitière adopte une stratégie de diversification, elle commercialise quatre gammes de produits laitiers comprenant plusieurs produits appartenants à différentes familles à savoir :

#### ◆ **GL : gamme lait.**

On retrouve au sein de cette gamme : le lait frais (famille lait frais) /le lait écrémé, demi écrémé et entier (famille lait UHT)

#### ◆ **GY : gamme yaourt.**

Il existe : Danone classique et ferme (famille ferme) /Passion fraise, abricot et nature (famille crémeux) / Moufid vanille, fraise, nature sucré, pêche et orange (famille brassé) / Danu'p, Assiri et Raibi (famille à boire)

#### ◆ **GFF : gamme fromage frais.**

Les produits sont : Danino fraise, nature sucré et panaché (famille Danino) / Jockey fraise et nature sucré (famille Jockey)

#### ◆ **GDL : gamme dessert lacté.**

Cette gamme comporte : Danny caramel, chocolat et vanille (famille flan) / Danette Chocolat et vanille (famille dessert)

## LA CENTRALE LAITIÈRE

### II – le marché au sens large

#### 1 – le marché agroalimentaire :

Le secteur agro-industriel occupe une place stratégique dans l'économie marocaine. Il compte plus de 1700 entreprises qui représentent 25% du total des établissements industriels.

Les industries agroalimentaires (IAA) marocaines ont réalisé en 2002 un chiffre d'affaires, hors tabacs, de 53,8 Mds MAD (4,9 Mds €) dont près de 1,2Md € à l'export. Les plus importantes d'entre-elles, appartenant à de grands groupes marocains (ONA, Dyana Holding, Holmarcom) ou étrangers (Castel, Bel) génèrent des chiffres d'affaires annuels qui dépassent les 100 M€.

Le tissu des IAA marocaines demeure néanmoins essentiellement composé de PMI (sont considérées comme telles les entreprises de moins de 200 salariés) puisque elles représentent 95% des IAA. Mais celles-ci n'assurent qu'un peu moins de la moitié de la production agroalimentaire alors que les 50 plus importantes en assurent près de 55%.

#### CA 2002 des 10 plus importantes entreprises industrielles du secteur agroalimentaire En M d'euros

SOCIETES	ACTIVITES	CA
Régies des Tabacs	Cigarettes	817
Cosumar	Sucreries	266
<b>Centrale Laitière</b>	<b>Produits laitiers</b>	<b>260</b>
Lesieur	Huiles	248
Brasserie du Maroc	Bières et vins	234
Bel Maroc	Fromage	78
Sunabel	Sucreries	75
NAAM	Provende	64
Celliers de Meknès	Vins	42
Bimo	biscuiterie	37

#### 2 - Le marché des produits laitiers :

L'industrie du lait et des produits laitiers tient une place non négligeable dans la branche agroalimentaire, puisque avec seulement 3% des entreprises de la branche, elle assurait près de 10% de la valeur de la production industrielle en 2001. Ce secteur compte une cinquantaine d'unités de production employant 9 000 personnes environ de façon permanente. Les investissements annuels dans cette industrie sont de l'ordre de 30 millions d'euros dont la moitié réalisés par une seule entreprise.

#### ✦ L'environnement macro-économique :

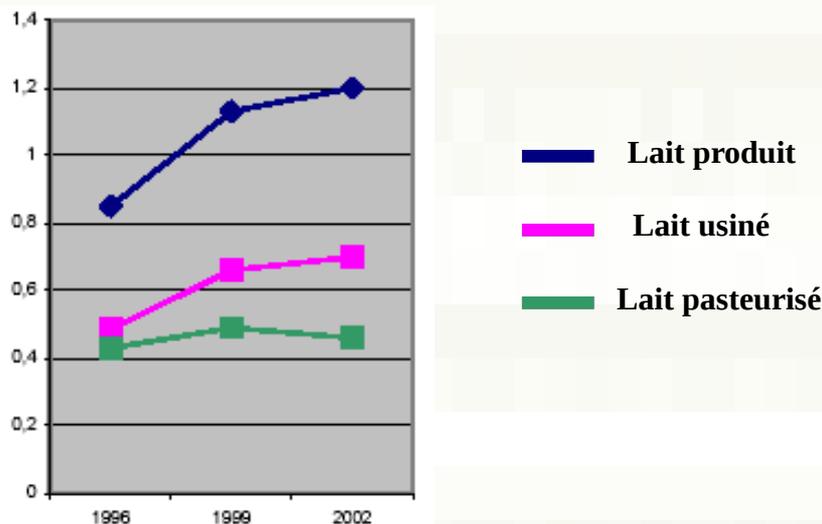
##### 1. L'environnement naturel :

## LA CENTRALE LAITIÈRE

### ◆ la production laitière locale :

La production laitière a atteint 1,25 Md de litres en 2003 contre 830 millions de litres en 1995, soit une croissance moyenne de 6 à 7 % par an et une couverture des besoins nationaux d'un peu moins de 90%. L'essentiel de la production est collecté par 900 centres de collecte ou directement par les principales industries de transformation. Un élevage laitier à deux vitesses, partagé entre techniques traditionnelles et développement progressif de l'élevage intensif explique en grande partie la faiblesse des rendements.

### Production laitière en Mds de litres



### ◆ **Les importations : Des importations significatives malgré des droits de douane très élevés**

La production laitière n'est pas en mesure d'assurer l'autosuffisance et reste sensible aux chocs externes, essentiellement pendant la période du Ramadan durant laquelle la consommation de lait et de produits laitiers augmente très fortement. Les importations portent essentiellement sur le beurre, le lait en poudre et le fromage. Le lait en poudre importé est destiné à la fabrication des dérivés (yaourts et raïbi), à l'approvisionnement des boulangeries et biscuiteries et à la fabrication d'aliments pour nourrissons.

## 2. L'environnement légal

- Le marché des produits laitiers est très protégé. Les tarifs douaniers sont cependant amenés à diminuer très progressivement en raison de l'ouverture du marché marocain dans le cadre de l'Accord d'Association Maroc-UE. Certains produits bénéficient d'ailleurs de contingents à tarif préférentiel. La forte augmentation de la demande pendant le Ramadan

## LA CENTRALE LAITIÈRE

incite par ailleurs les autorités marocaines à autoriser temporairement des importations de lait UHT à taux réduit (20% en 2003).

- Les dispositions fiscales de la loi de finance 2005 abrogent toutes les exonérations relatives aux coopérations lorsque leur chiffre d'affaires dépasse 5 Mdh hors TVA.

### ✦ Un marché restreint et oligopolistique

La consommation de lait et produits dérivés est faible puisqu'elle se situe à 42 équivalents litres par an et par habitant pour une norme internationale fixée à 90 éq/l/an (la consommation est de 380 éq/l/an en France). Ce chiffre s'explique par les habitudes alimentaires des Marocains (le lait est peu consommé au petit déjeuner, on lui préfère le café ou le thé, voire la soupe et le pain à l'huile), par son prix élevé (plus de 0,5 €/l) au regard du pouvoir d'achat, mais également par les difficultés de conservation dans un pays où le respect de la chaîne du froid est aléatoire et où le taux d'équipement en réfrigérateurs (moins de la moitié des foyers) est relativement faible.

### ✦ Les acteurs du marché :

Le secteur de la transformation du lait compte une cinquantaine d'opérateurs. Il s'agit de sociétés privées, de coopératives et d'une quinzaine de mini laiteries dans des régions enclavées du Royaume. Ce secteur est peu concurrentiel, notamment dans la production du lait. La **CENTRALE LAITIÈRE**, filiale du groupe **ONA** et de **DANONE**, domine en effet le secteur des produits laitiers avec 60 % de parts de marché. Le reste du marché se partage entre :

■ des sociétés privées de tailles variables telles que **FROMITAL**, **DOUIET**, **COMAPRAL**, **PROLAIT** ainsi que 3 sociétés spécialisées dans la production de fromage fondu : **SOFRAM**, **FROMAGERIES BEL MAROC**, et **FROMAGERIES DES DOUKKALAS** (filiale de la CENTRALE LAITIÈRE).

■ une vingtaine de coopératives, dont les plus représentatives (capacité de traitement supérieure à 20.000 litres par jour) sont : **COPAG**, **COLAINORD**, **BON LAIT**, **EXTRALAIT**, **SUPERLAIT**.

➡ **La présence étrangère** dans l'industrie laitière marocaine est à la fois forte et ancienne puisque le groupe **DANONE** est partenaire de la CENTRALE LAITIÈRE depuis 1953 et en est désormais actionnaire à 28%. Des produits de marque **YOPLAIT** sont également fabriqués par la société LE BON LAIT dans le cadre d'un accord de licence. Par ailleurs, **BONGRAIN** détient 20% des FROMAGERIES DES DOUKKALAS, et le groupe **BEL**, via sa filiale FROMAGERIES BEL MAROC, créée en 1977, possède une unité de fabrication à Tanger et détient 80% du marché du fromage fondu. Enfin, **NESTLE** est également bien implanté et commercialise notamment du lait en poudre.

### CA 2002 des principales sociétés de transformation de lait

## LA CENTRALE LAITIÈRE

SOCIETES	En Mds MAD
Centrale laitière	2.99
Sialim	1.10
Nestlé	0.91
Copag	0.80
Colainord	0.29
Colaimo	0.20
Superlait	0.18
Fromagerie des Doukkalas	0.15
Le Bon Lait	ND

Source : Economie et Entreprises + divers

### Les produits de substitutions :

Selon le besoin que remplit le yaourt on peut définir plusieurs produits de substitution :

- Le lait, les fromages, qui ont un apport similaire en calcium et qui sont également des produits laitiers.(fromages Jebli, crème vache qui rit..)
- Les jus de fruits et sodas qui désaltèrent en plus de leurs apports en vitamines (jus pur Marrakech, Miami, et Sunsouss de la société FRUMAT)

## III – le marché du yaourt

### L'offre :

Le marché des produits laitiers frais a connu en 2004 une croissance importante de 14%, tirée par les nombreuses innovations mises sur le marché. En effet, dans le souci de renforcer son positionnement sur le marché des yoghourts et de couvrir une clientèle de plus

## LA CENTRALE LAITIÈRE

en plus large, la Centrale Laitière ne cesse d'amplifier son offre en lançant de nouveaux produits, en plus de ceux, nombreux, déjà existants, comme les incontournables Dan'up et autres Raibi. La gamme est ainsi très diversifiée:

### ◆ **Les yoghourts sans sucre:**

Yawmy sans sucre qui se décline en plusieurs parfums: pêche, fraise et abricot, et bientôt une nouvelle version à boire.

### ◆ **Les yoghourts bios :**

Activia : produit phare de Danone. Il n'a jamais cessé de se développer dans le monde depuis son apparition en 1987. Chaque seconde, 87 pots de ce yoghourt sont consommés dans le monde, laissant chez leurs consommateurs un sentiment de bien-être.

### ◆ **Les autres yoghourts à boire :**

Yawmy, Mamzouj et Moufid : Ce sont des yoghourts à petits prix, qui entrent dans le cadre de la stratégie nationale d'adaptation des produits Danone aux petites bourses, pour plus d'accessibilité.

Passion et Fruix : Yoghourts dont la formule est beaucoup plus développée pour être plus proche du vrai goût de fruits.

### ◆ **Les yoghourts à boire :**

Raibi jamila : qui a reconquis le public après avoir fait l'objet d'un relookage.  
Assiri : Il se défend bien, affichant un taux de pénétration de 60%. Ainsi, 6 familles sur 10 l'achètent au moins une fois par an, la consommation du mélange lait/fruit étant très prisée.  
Dan'up a fait peau neuve et se décline désormais en 2 calibrages, ce qui a boosté les ventes qui avaient tendance à se tasser.

## ✦ **La clientèle :**

Le temps où les yoghourts étaient exclusivement réservés aux jeunes enfants est à présent révolu. Ces produits ciblent actuellement tous les âges et toutes les catégories sociales confondues.

Ainsi, la centrale laitière vise les jeunes désirant clore leur repas sur une touche de fantaisie, comme dans le cas du Moufid qui est destiné essentiellement aux moins de 15ans, ce qui ne rend pas forcément exclusif à cette catégorie, son objectif à terme étant de rendre le yoghourt accessible aux bourses peu garnies. Effectivement, une étude menée par l'entreprise, a démontré que le yoghourt était un produit de luxe ; car si les nutritionnistes préconisent une consommation moyenne de 3 pots par jour, nous sommes très loin du compte, avec seulement 1,6 yoghourts par semaine dans la classe moyenne et 0,6 chez les couches défavorisées.

Elle vise également la ménagère soucieuse de la santé de sa famille, ainsi que les diabétiques. Et c'est justement en pensant à ces derniers et à l'évolution certaine de cette maladie, que la Centrale Laitière a conçu le Danone light. Ce même produit cible également les personnes souffrant d'obésité.

## ✦ **La concurrence :**

Le secteur des produits laitiers frais est en pleine expansion et le niveau des ventes ne cesse d'augmenter.

En effet, le consommateur ne sait plus où donner de la tête, tant l'offre est diversifiée et la concurrence acharnée.

## LA CENTRALE LAITIÈRE

Aux côtés de l'emblématique Centrale Laitière, Copag (Jaouda) a, en l'espace de 4ans, bousculé les habitudes et réussi à s'imposer sur le marché en proposant des yoghourts aussi bons que variés (Cremy, Mixy, ...).

Chergui, de son côté, s'est offert un relooking en s'enrichissant de nouveaux produits et en améliorant les emballages. Ce changement est très visible dans les rayons, puisque la couleur et le design adoptés apportent une touche de gaieté à la marque qui commençait à se faire vieille. Les bouteilles ont actuellement des formes aérodynamiques qui séduisent les adolescents, les briques en Tétrapack sont dotés de bouchons ou de pailles, les arômes sont de plus en plus raffinés et exotiques et le produit light vient compléter la gamme avec une demande qui ne cesse d'augmenter.

Cette dynamique au sein du marché des yoghourts s'explique par l'étude des désirs des consommateurs et par leur anticipation parfois, de la part des producteurs qui tentent continuellement d'élargir leur part de marché. Cependant, la Centrale Laitière reste pour l'instant indétrônable avec près de 70% du marché.

## IV – le marketing mix

Le marketing mix est l'ensemble d'outils dont l'entreprise dispose pour influencer ses ventes. c'est l'art de choisir , de doser,de combiner,parmi un ensemble de moyens disponibles,ceux qui permettent d'atteindre,au moindre coût,les objectifs fixés par le marche. Ainsi, pour agir sur le marché, on dispose de 4 types de moyens :



La centrale laitière a été l'un des premiers groupes à s'intéresser au marketing opérationnel et elle reste un leader dans ce domaine. En effet, l'entreprise a mis en place un marketing intègre ou les éléments sont gérés en relation les uns avec les autres.

### ◆ LE PRODUIT

La centrale laitière présente à l'ensemble des consommateurs une diversification de l'offre .En effet, l'entreprise a mis sur le marché des produits multiples pour satisfaire les différents goûts des consommateurs :

★ MAMZOUJ : il a été commercialisé avec un nouveau concept qui consiste à nourrir le corps et l'esprit avec un spécial maroc.

★ PASSION : un yaourt enrichi en crème de lait avec de vrais morceaux de fruits(fraises ou abricots ou poires) pour satisfaire les plus gourmands des consommateurs.

★ LES YAOURT A BOIRE : Raibi jamila, dan'up et Assiri avec des différents parfums.

★ FRUIX : un yaourt aux fruits disponible en deux parfums (fraise et abricot) et se caractérise par une texture épaisse, onctueuse et un goût et une couleur naturels des fruits.

## LA CENTRALE LAITIÈRE

★ YAWMI : un yaourt aux vertus nutritionnels très développées et qui a été recommandé par les plus grands spécialistes de la diététique. Il est disponible en plusieurs parfums (vanille , fraise, banane, Abricot et mangue) ce qui fait de lui un produit adapté à tous les goûts.

★ DANONE LIGHT : un yaourt allégé en matières grasses et en sucre destinés notamment à ceux qui souffrent de l'obésité et du diabète (36% des marocains sont diabétiques).

### ◆ PRIX

La politique du prix joue un rôle très important dans le concept d'achat. Bien que d'autres facteurs (publicité et promotion) ont vu leur importance s'accroître, le prix reste un élément fondamental.

Ainsi , la centrale laitière a lancé un nouveau produit au prix psychologique de 1DH afin d'élargir les parts de marché et rendre le yaourt plus accessible. En procédant au lancement d'1 yaourt au prix psychologique de 1 dh, c'est en quelque sorte 1 partie de la réponse que la Centrale Laitière apporte à la problématique du pouvoir d'achat qui évolue lentement. Cependant, 1 nouveau prix de 1dh ne signifie pas pour autant "produit bas de gamme".

L'entreprise poursuit sa stratégie d'adaptation de ses produits aux petites bourses pour plus d'accessibilité. Elle lance ainsi l'ensemble de ses produits à des prix intéressants pour les consommateurs aux petites bourses et au pouvoir d'achat limité :

-Moufid: **1, 5 DH**

-Fruix : **2 DH**

- Danone light: **2, 30 DH**

-Passion: **2, 5 DH**

-Assiri:

-Dan'up:

- Raïbi jamila: 2dh

### ◆ LA PROMOTION

La politique de communication est un élément important dans le marketing mix .Ainsi, la centrale laitière ne s'est pas limitée à offrir un produit à un certain prix par l'intermédiaire de circuits de distribution, mais elle a également accompagné l'offre d'un ensemble de communication cohérente entre elles, destinées à faire connaître le produit, le positionner, à mettre en évidence le besoin qu'il peut satisfaire et à l'entourer d'un halo favorable de façon à créer et à maintenir une bonne image.

En effet, l'entreprise accompagne le lancement de ses produits notamment par une campagne publicitaire qui touche tous les supports médiatiques (presse, TV, radio et

## LA CENTRALE LAITIÈRE

affichage) ainsi que le merchandising et les promotions (la promotion qu'a fait Danone après le lancement réussi de yawmi qui avait pour objet d'inviter les petits à entrer dans le monde merveilleux de Disney et ses personnages mythiques).

La centrale laitière a donc mené une campagne de communication qui se caractérise par deux volets :

- Le premier volet consiste à indiquer aux consommateurs marocains les nouveaux produits mis sur le marché
- le second a leur expliquer les bienfaits de ces nouveaux produits.

### ◆ DISTRIBUTION

La mission de l'entreprise ne s'achève pas dans son entrepôt de produits finis, elle doit aussi prendre en charge l'écoulement de ses fabrications. Tel est le cas de la Centrale Laitière. En effet, pour optimiser ses ventes et assurer le transfert de ses produits du stade de production au stade de consommation, la Centrale Laitière a mis en place une fonction de distribution qui a vise La poursuite du développement des enseignes Marjane et Acima. La Centrale laitière a ainsi accordé un soin particulier à sa chaîne de froid, une démarche de proximité dans la distribution, une rénovation du parc automobile, une agressivité commerciale, une extermination des activités non stratégiques et le lancement de distributeurs indépendants.

Les mesures prises tant au niveau de la logistique que de la création de nouveaux centres de collecte ont permis de mieux consolider l'approvisionnement en amont de l'entreprise.

En effet pour que ses produits soient disponibles partout, c'est un travail de titan que réalisent les équipes de Centrale Laitière. Le stockage et l'éclatement des produits se font des quatre unités industrielles vers la vingtaine d'agences à travers le Maroc. Ces agences sont approvisionnées tous les jours par semi-remorques aussi bien pour le lait que pour les dérivés laitiers, fromages et les crèmes glacées. Ce sont elles qui éclatent ensuite la marchandise aux milliers de points de vente chaque jour, notamment les épicerie traditionnelles par lesquelles sont réalisées 90% des ventes du groupe. Le reste -10%- se fait via le circuit de distribution moderne, les hyper et supermarchés.

La contrainte de la date limite de consommation impose le respect rigoureux de la chaîne de froid. De nombreuses analyses (des centaines par jour) sont réalisées à tous les niveaux pour assurer un produit conforme aux standards internationaux. De la collecte laitière jusqu'aux usines, et ensuite des usines vers les agences et enfin, des agences vers le réseau de distribution. Pour inciter les épiciers à respecter les températures de conservation de produits frais, Centrale Laitière a entrepris la distribution des meubles réfrigérés. Parallèlement à ce respect de la chaîne de froid, et s'agissant de produits fragiles, des précautions importantes sont prises à tous les niveaux. Mais à elle seule, la carotte peut ne pas suffire pour endiguer la mauvaise habitude des épiciers qui consiste à débrancher le réfrigérateur la nuit. Les bons élèves sont récompensés, mais les mauvais sont sanctionnés.

## V – l'analyse SWOT

## LA CENTRALE LAITIÈRE

### A – Opportunités et Menaces

#### 1 – Opportunités :

##### ◆ **L’histoire de yaourt, ainsi que la notoriété de la marque Danone**

En effet l’histoire du yaourt est celle d’un « produit vivant bon pour la santé et d’un aliment culturel ; le yaourt entre dans le dictionnaire depuis 1925 sous la marque Danone. De ce fait, la centrale laitière bénéficie d’un atout considérable de son association avec la marque Danone, devenue mondialement connue et reconnue.

##### ◆ **Un bon cru de 14% pour le marché des produits laitiers**

##### ◆ **Population variée permettant d’élargir la gamme de produits:**

- ★ Danonino pour les enfants
- ★ Yawmi pour les diabétiques
- ★ Bio Activia pour les problèmes de digestion

##### ◆ **L’opportunité que peut constituer la concurrence déloyale des coopératives**

En attendant une solution, qui n’arrivera peut-être jamais, les industriels «victimes» de la concurrence déloyale des coopératives pourraient en profiter pour faire de leur discrimination un argument marketing : «Contribuez à l’effort national en consommant un yaourt taxé». ; vu que le consommateur contribue à l’économie nationale en payant 20% de TVA à l’achat de chaque yaourt.

#### 2 – Menaces

##### ◆ **la perception du yaourt comme un produit de luxe**

Le yaourt au Maroc reste un luxe. Selon une étude réalisée auprès de 1.200 personnes par la Centrale laitière, le Marocain n’est pas un grand amateur de yaourt. Si les nutritionnistes préconisent une consommation moyenne de trois pots de yaourt par jour, nous sommes loin du compte. Dans la classe moyenne, chaque individu consomme par semaine 1,6 yaourt. Une moyenne qui chute à 0,6 chez les couches défavorisées. La consommation annuelle de yaourt au Maroc n’excède pas 5 kilogrammes par personne, contre 9 en Tunisie et 30 en France. Cette faible consommation s’explique en grande partie par le faible pouvoir d’achat des Marocains.

##### ◆ **Concurrence accrue**

- Copag (Jaouda)
- De son côté, Chergui a introduit une touche avant gardiste à tous ses produits d’où la grande menace pour les yaourts de la centrale laitière.

##### ◆ **concurrence déloyale**

## LA CENTRALE LAITIÈRE

Les coopératives, qui fabriquent également des produits similaires, sont exonérées de la TVA et de l'IS.

Celles-ci constituent donc une concurrence déloyale car, entre temps, ces coopératives sont devenues de véritables entreprises générant pour certaines, entre 300 et 600 MDH de chiffre d'affaires .

A titre d'exemple, on retiendra que Centrale laitière a payé 100 MDH au titre de la TVA pour le premier semestre 2004 et 150 MDH pour l'IS.

### ◆ **Risque de l'apparition de nouveaux concurrents avec l'ouverture des frontières 2010.**

#### ◆ **Forte dépendance des fournisseurs étrangers & diversité des fournisseurs**

En effet, le département matières premières a surtout des contacts avec les fournisseurs étrangers en plus des fournisseurs locaux comme les éleveurs & la Cosumar ...

Les catégories de matières premières fournies sont essentiellement :

Premièrement le lait frais et les œufs, deuxièmement le sucre, troisièmement le cacao en poudre et le beurre de cacao et enfin les ferments ; arômes et autres ingrédients.

Chaque fournisseur approvisionne la centrale laitière par une seule catégorie de matière première ce qui gonfle les frais d'approvisionnement et en cas de retard de livraison ou de conflit avec le fournisseur la production risque d'être suspendu.

#### ◆ **La marginalisation du milieu rural :**

Ce qui fait la plus grande force des coopératives (concurrents de la centrale laitière) et constitue un réel handicap de la centrale laitière.

Il s'agit plutôt du développement du milieu rural par l'emploi d'un plus grand nombre d'agriculteurs & l'amélioration des conditions de vie de nombreux foyers ; que délaisser ce milieu où les agriculteurs peuvent s'unir pour constituer une réelle menace pour l'entreprise.

## **B – Forces et Faiblesses**

### **1 - L'analyse interne de l'entreprise**

#### **FORCES :**

##### ◆ **L'image de marque :**

- a- En développant une vision d'entreprise, et en affirmant des valeurs auxquelles le groupe Danone croit :

→ **Ouverture**

" *La diversité est source de richesse et le changement une permanente opportunité. "*

→ **Enthousiasme**

" *Les limites n'existent pas, il n'y a que des obstacles à franchir "*

→ **Humanisme**

" *L'attention portée à l'individu, qu'il soit consommateur, collaborateur ou citoyen, est au cœur de ses décisions "*

## LA CENTRALE LAITIÈRE

### Proximité

"Savoir rester proche de chacun dans le monde : Collaborateurs, Consommateurs et Clients, Fournisseurs, Actionnaires et Société Civile, faire partie de leur vie quotidienne."

- b - le Groupe multiplie les **initiatives** destinées à intégrer la problématique environnementale dans toutes ses actions :

→ Mettre les sites en conformité réglementaire et maîtriser les risques environnementaux, grâce à une politique industrielle appropriée et au suivi d'indicateurs de progrès,

→ Réduire l'impact environnemental des emballages, de l'amont (moindre consommation en matières premières) à l'aval (collecte, traitement, recyclage),

La Centrale Laitière traduit ces valeurs en externe dans l'attention qu'il accorde à la santé de ses consommateurs, à la qualité et aux goûts de ses produits, à l'environnement, et au lien social.

### ◆ Recherche et développement

Le succès de l'innovation de l'entreprise s'appuie sur une connaissance toujours plus pointue des consommateurs, un savoir faire marketing unanimement reconnu, une recherche et développement particulièrement performant, des marques leaders et une expérience de premier plan dans la nutrition et la santé "active".

En effet la centrale laitière profite de l'expérience du groupe Danone en ce domaine.

Pour capitaliser sur sa présence internationale et ses fortes positions locales de leader, le Groupe a mis en place des organisations transversales internationales, qui favorisent une diffusion géographique optimale des produits et concepts porteurs et permettent ainsi d'accélérer la croissance en optimisant les coûts. Dans cet objectif, le Groupe a regroupé début 2002 ses équipes de R&D mondiales au sein d'un centre de recherche multidisciplinaire unique, Danone Vitapole Centre de Recherche Daniel Carasso.

### ◆ Marketing relationnel

La centrale laitière bénéficie d'un atout très intéressant que lui procure le groupe Danone au niveau de la communication ; en effet Le Groupe DANONE a été l'un des premiers groupes internationaux à s'intéresser au marketing relationnel et il reste aujourd'hui l'un des leaders dans ce domaine.

## FAIBLESSES

## LA CENTRALE LAITIÈRE

### ❖ Forte dépendance de la centrale laitière

Le yaourt Danone est produit et commercialisé par la centrale laitière d'où l'influence directe de tout problème rencontré par cette dernière sur la notoriété de la marque.

## 2 - Choix stratégique : cible & positionnement

### a-le choix des cibles :

la centrale laitière est consciente du fait que le choix des cibles ne peut s'établir que sur la base d'une analyse approfondie de la segmentation des marchés permettant de distinguer les différentes attentes et comportements.

Ce travail est guidé par le souci de la centrale de définir les segments opérationnels susceptibles d'être ciblés par une politique différenciée qui consiste à adapter son offre à des segments différents de clients en proposant une gamme de produits ou de marques.

Par son yaourt Danone elle vise tous les âges et toutes les catégories sociales.

### b-Le positionnement :

La centrale laitière sous la marque Danone positionne ses yaourts comme étant des produits de santé/bien être (produits bio) : d'où un positionnement différencié par rapport aux concurrents :

Si on prend l'exemple du nouveau yaourt récemment lancé « yawmy » qui concerne, selon les responsables, une plus large cible, celle des diabétiques. Commercialisé à 2 DH, le nouveau Yawmy sans sucre, fruit d'un partenariat avec la Fédération marocaine de diabète (FMD), a été lancé le 8 mars à Casablanca.

«Ce partenariat est un engagement fort de notre part pour une population souvent oubliés», note Benoît Chaix de Lavarene, directeur marketing chez Centrale Laitière. Le nouveau produit est composé à base d'aspartame, un édulcorant très utilisé par l'industrie agroalimentaire. Il a été testé sur une cinquantaine de diabétiques à Mohammédia sous la supervision du Dr Mohamed Khalfa, médecin endocrinologue et président de la FMD. Au démarrage, Yawmy sans sucre est décliné en un seul parfum, pêche et bientôt fraise et abricot ainsi qu'une nouvelle version à boire.

En plus des diabétiques, il est recommandé aux personnes souffrant de surpoids ou d'obésité.

A noter qu'aujourd'hui 6,6% des Marocains souffrent du diabète, 11,4% de surpoids et 29% d'obésité. En 2005, le nombre de diabétiques a atteint 2,1 millions de personnes essentiellement âgées de plus de 40 ans. La plupart d'entre elles suivent un régime sans sucre et absorbent des antidiabétiques par voie orale».

## 3 - Les 4 P

### FORCES

#### → Produit

## LA CENTRALE LAITIÈRE

### ◆ Portefeuille de produits

. Diversification :

Des yaourts diversifiés pour répondre à une demande hétérogène : Assiri+Le yawmi + le yawmi pour les diabétiques+Moufid+Danone Activia+ nouvelle gamme de produits allégés « Danone light » : Une gamme très diversifiée aux multiples parfums,+Fruix +Passion +Danonino.....

Des variantes différentes : vanille, fraise, banane, nature et le tout parfum abricot mangue ; ce qui fait du yaourt un produit adapté à tous les goûts et à tous les âges.

D'où le yaourt de la centrale laitière a toutes les chances de préserver ses consommateurs traditionnels et de séduire un public encore plus large.

### ◆ . Innovation :

Chaque mois un nouveau lancement

### ◆ les vertus du yaourt Danone

Sa composition très riche en vitamines, en protéines et en calcium fait de ce yaourt, au design attirant, un produit de qualité à consommer chaque jour.

### ◆ Système de traçabilité des produits

### ◆ Une reconnaissance internationale pour les produits

.LE yaourt à boire Assiri par ex a été primé à l'échelle internationale par Danone au Daninov d'or. Il s'agit d'une récompense annuelle accordée à la meilleure innovation

Le Moufid à 1 DH a lui aussi été sélectionné parmi les 8 innovations lors de la dernière convention mondiale organisée en Sardaigne. Les pays de l'Europe de l'Est, d'Amérique du Sud et du bassin méditerranéen sont intéressés par le produit.

Danonino a aussi des adeptes ; l'innovation 100% centrale laitière a séduit la hollande et le Canada

## → **Prix**

### ◆ Un petit prix accessible à tous

Les industriels ont compris que la croissance durable du marché n'est possible qu'en augmentant la clientèle à faible revenu. Aujourd'hui, le yaourt n'est plus un produit de luxe mais un aliment nécessaire à l'équilibre alimentaire, celui de l'enfant notamment. Pour 1 ou 2 dirhams, le choix est assez large.

## LA CENTRALE LAITIÈRE

Produire un pot à un dirham a fait petit à petit son chemin ; Moufid, premier yaourt à être mis sur le marché à un dirham seulement.

. Les bienfaits de certain yaourt Danone ont été intégrés sans que le prix change. C'est l'exemple du yawmi qui est resté à un prix stable 1 ; 90

### → **Promotion**

#### ◆ **Efficacité accrue de ses dépenses publicitaires**

La centrale laitière bénéficie d'une efficacité accrue de ses dépenses publicitaires, ce qui représente un avantage déterminant dans la mise en œuvre d'une stratégie de croissance rentable fondée sur l'innovation et la construction d'une relation de proximité avec le consommateur. Cette capacité à optimiser les investissements publicitaires est encore renforcée par une politique volontariste de valorisation et de développement des marques "prénom".

◆ **La promotion utilisé** par la centrale laitière comme : presse, télévision, radio et affichage.

◆ **Pour les spots télé**, une très grande créativité qui augmente l'attachement des consommateurs envers ces actions. Ceci combiné à des messages forts fait sortir ces spots du cadre des spots ordinaires.

#### ◆ **-La promotion ciblé**

**Par ex** Pour fêter l'approche de la belle saison estivale, " la centrale laitière à travers son groupe Danone anime ses produits enfants à travers une promotion inédite",. La promotion a pour objet d'inviter les petits à entrer dans le monde merveilleux de Disney et de ses personnages mythiques. Qui accompagneront les enfants marocains dans un voyage ludique au monde féérique de Disney. Pour désigner les heureux gagnants, trois tirages au sort ont été organisés par la Centrale Laitière et Danone, et ont été diffusés à la télévision.

#### ◆ **Service des consommateurs / marketing relationnel**

Mise en place depuis Février 99 d'un service téléphonique gratuit à l'écoute du consommateur / clients :

- Conseils et renseignements
- Assistance pour les réclamations

#### ◆ **Centrale laitière : une entreprise citoyenne**

C'est l'activité en tant qu'entreprise citoyenne.. En effet il y a deux aspects différents, à côté du business il y a une activité citoyenne pour participer et aider la société civile.

. En partenariat avec des médecins bénévoles, la Centrale laitière a permis à 380 femmes dans la région du Gharb-Saïss de bénéficier d'une visite médicale.

## LA CENTRALE LAITIÈRE

### → Distribution

#### ◆ **Une géographie équilibrée de la distribution :**

La maîtrise de la distribution est également un facteur d'explication de la réussite de la centrale laitière dans la zone. Dans des pays où la grande distribution est généralement peu présente et où domine le petit commerce traditionnel la capacité à visiter plusieurs fois par semaine chaque point de vente est un avantage compétitif déterminant. Des milliers d'échoppes, kiosques, épiceries où il faut assurer la présence et la visibilité des produits et surtout garantir leur conservation optimale : les équipes de la centrale sont passées maîtres dans ce « merchandising » d'un genre nouveau.

#### ◆ **Renforcement du réseau de distribution.**

Renouvellement du parc de camions de distribution à hauteur de 40% et mise en Conformité des modules de froid.

Mise en conformité de 100% des semis de convoyage

Réflexion sur mode de distribution adapté pour chaque site

Un réseau de 50.000 points de vente.

Le nombre de tournées pour la livraison des produits a augmenté de 20% "pour repousser les limites du circuit de distribution"

Un parc de 2.000 réfrigérateurs installés auprès des commerçants pour assurer la chaîne de froid.

### FAIBLESSES

### → Produit

◆ Le produit de la centrale laitière est devenu moins attirant coté packaging comme vs le remarquez ts les produits yaourt ont à peu près la même forme par rapport à son concurrent chergui qui mise plus sur le packaging ; les couleurs et le design ; les consommateurs ont besoin d'avantage d'innovation

◆ le produit yaourt en pot ne sont plus pratiqueS : il ne séduit plus les ados. le drink s'est frayé sa place ; et les bouteilles ont pris des allures qui séduisent plus les ados.

### → La distribution

#### ◆ **Manque d'équipement au niveau des moyens de transport**

La centrale laitière ne dispose pas suffisamment d'équipement sophistiqué au niveau des camions de distribution, chose indispensable pour assurer une meilleure livraison des coins les plus reculés.

**FIABLESSE DE LA CHAÎNE DE FROID**

### → Prix

## LA CENTRALE LAITIÈRE

- ◆ Le moufid Un yaourt mis sur le marché à un dirham seulement peut susciter l'hypothèse que c'est. Un aliment qui perd en ses valeurs nutritionnelles
- ◆ Le prix bas ne se justifie pas toujours, car pour un achat réfléchi, le consommateur pourra faire un sacrifice de prix pour ses achats, juste pour se flatter d'avoir acheté le meilleur yaourt
- ◆ Le prix du yaourt de la centrale laitière (1 ; 90) (surtout le yawmi où des bienfaits nutritionnels ont été intégré sans que le prix change) peut être considéré comme un gage de mauvaise qualité du yaourt par rapport à son concurrent chergui qui est plus chère et qui peut donc se vanter d'être le haut de gamme du marché des yaourt même si du point de vue composition le yaourt Danone est plus élaboré

## **LA CENTRALE LAITIÈRE**