



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

CONSTRUCTION DE MARQUE FORTE

Option : Marketing et communication

Réalise par :
IDAMIA KARIM

P.I.I.M.T

Année universitaire 2019/2020

REMERCIEMENTS

De nombreuses personnes ont contribué d'une manière ou d'une autre à l'élaboration de ce mémoire. J'aimerais remercier en particulier :

Mes parents pour leurs soutiens et encouragement permanent étaient d'une grande importance pour l'élaboration de ce travail.

Je tiens également à remercier le responsable de ce cycle, Mr. Harrati Mohamed, ainsi que tous les intervenants qui ont animés les séminaires et qui n'ont épargnés aucun effort pour nous faire bénéficier de leurs connaissances et de leurs expériences, nous les remercions pour l'effort qu'ils ont fourni tout au long de ce cursus.

Je tiens, finalement, à témoigner de ma gratitude à toute personne ayant contribué, de près ou de loin, à l'accomplissement de ce travail.

Sommaire :

Partie 1 : Construction d'une marque forte.

Chapitre -1 Marque et Capital Marque

Section - 1 Qu'est-ce qu'une marque ?

Section - 2 Qu'est-ce qu'un Capital Marque ?

Chapitre -2 Construire le capitale marque

Section - 1 Les composantes de la marque.

Section - 2 outils marketing pour construire le capital marque.

Chapitre - 3 la gestion de marque.

Partie 2 : Construction d'une marque forte « cas Danone »

Section 1-Aperçu sur Le secteur des produit laitiers au Maroc

Section 2 -les principaux acteurs du secteur laitiers au Maroc.

Section 3 -Aperçu sur le groupe Danone.

Section 4-Centrale Danone.

Section 5 - La stratégie de la marque Danone

Section 6 -La marque Danone et l'innovation

Conclusion.

Annexes.

Bibliographie.

Table des matières.

Introduction Générale

Le mot « Marque » en marketing est définie par le code de propriété intellectuelle comme un « signe de susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou les services d'une personne physiques ou morales » ces créations intellectuelles sont protégées dans 171 pays ayant signé la Convention de Berne.

La marque est donc un signe distinctif qui permet au consommateur de distinguer le produit ou service d'une entreprise de ceux proposés par les entreprises concurrentes. Il s'agit d'un repère pour le consommateur et éventuellement d'une "garantie" de qualité et de service. La marque peut être matérialisée par un nom propre, un mot, une expression ou un symbole visuel.

La marque entendue au sens non juridique du terme se compose non seulement de ses caractères physiques distinctifs (nom, logo, produits, etc.), mais, aussi et surtout, d'éléments associés plus ou moins tangibles qui lui confèrent toute sa valeur (capital, image, histoire, identité, personnalité, etc.).

La marque, sa création, sa gestion est une composante clés du marketing-mix. La marque est ce qui fait la différence essentielle entre la vente, la commercialisation et le marketing.

La stratégie de la marque constitue l'une des priorités actuelles des politiques marketings est même financières. Les entreprises cherchent à créer, développer et protéger leurs marques.

La constitution de marques fortes exige une planification marketing soignée associées à des investissements sur le long terme. Au cœur d'une stratégie réussie, on trouve un excellent produit ou service, accompagné d'un marketing créatif.

Pourquoi la marque est importante dans une entreprise ?

La marque devient une composante essentielle de toute entreprise, quelle que soit son activité et sa taille. C'est dorénavant l'élément différenciateur majeur entre les entreprises d'un même secteur, et il est de plus en plus fréquent que des marques soient favorisées lors d'achats spécifiques (en matière d'informatique, de produits de première nécessité...).

Chaque marque, en cultivant sa personnalité propre et en y adaptant ses actions commerciales, marketing et communication, s'assure le succès. Elle doit être unique aux yeux du consommateur, face aux autres acteurs de son marché. Il est donc vital pour la réussite de ses stratégies marketing et communication d'accorder une attention toute particulière à la gestion de votre marque. J'entends bien sûr par là les éléments tangibles de cette dernière (logo, éléments de charte graphique...) mais aussi ceux qui peuvent vous paraître anodins ou sans connexion mais qui la composent tout autant (mode de production, actions marketing, commerciale et de communication...). Ces éléments forment l'image que vos interlocuteurs et consommateurs se font de votre entreprise, et ont donc tous une répercussion directe sur votre marque. Si elle est positive, elle stimulera la demande et la fidélité de vos clients, vous ouvrira de nouveaux marchés et créera un certain "favoritisme" pour vos produits face à votre concurrence. Si elle est négative, vos produits en pâtiront, (parfois jusqu'au boycott), réduisant donc vos ventes et vos parts de marché sur le long terme.

On peut d'ailleurs noter que la plupart des entreprises et des groupes leaders sur leur marché ont axé leur stratégie sur la gestion de leur marque. Que ce soit Coca Cola, Danone, chacun a su capitaliser sur sa marque afin de fidéliser ses consommateurs et gagner de nouvelles parts de marchés. Taux de reconnaissance du logo et des éléments de charte graphique avoisinant les 100% dans le monde et sur plusieurs générations, associations des produits à la

marque toutes aussi importantes, création d'une culture et d'une personnalité de marque... tous les éléments de gestion de marque ont été exploités pour permettre ces positions de leaders pérennes.

L'intérêt de la recherche.

L'objet de notre recherche est l'étude de la marque et par conséquent la stratégie de marque des entreprises qui pose énormément de problème sur le plan pratique.

La stratégie de la marque en anglais "brand" n'est pas un simple impératif marketing : c'est bel et bien grâce à la stratégie marketing que l'entreprise peut améliorer sa notoriété, sa réputation et se différencier ainsi de la concurrence.

C'est un véritable travail de réflexion et d'analyse, la stratégie de branding passe par différents outils de communication, de la communication interne (ou communication d'entreprise) à la communication externe (relations presse, relations clients ...). **ALORS QUELS SONT LES CRITÈRES À PRENDRE EN COMPTE**

POUR ÉTABLIR UNE BONNE STRATÉGIE DE MARQUE ?

Plan de la recherche

Pour aborder la présente recherche, j'ai vu nécessaire de présenter dans une première partie sur les fondements théorique du concept de la marque, ainsi que l'analyse du capital marque. Au cours de cette partie le concept de la marque et sa valorisation seront discutés dans un premier chapitre.

Dans le deuxième chapitre, nous traiterons essentiellement la stratégie de la marque. A ce niveau, une analyse de ces méthodes sur le plan théorique sera mise en œuvre au même titre que l'application réelle, ainsi que ces limites conceptuelles de la pratique de ces méthodes.

La deuxième partie est par conséquent consacrée à un cas pratique réel traité dans le secteur agroalimentaire, on traitera le cas de la société Danone qui est une société leader sur le marché marocain et mondial.

Partie I :

Construction d'une marque forte.

Introduction partie I :

Le concept de marque est quelque chose de fascinant, que chaque entreprise tente de reproduire, avec plus ou moins de succès et parfois sans en avoir conscience.

Nous avons tous été influencés par des marques et ceci, souvent, dès le plus jeune âge. De la pâte à tartiner aux marques de jouets de construction, en passant par les vêtements, participant à la construction de l'identité de l'individu.

Les marques accompagnent l'adulte toute sa vie : son véhicule, son équipement high-tech, l'alimentation, ... Certaines remportent notre préférence, sur des critères que nous sommes pourtant la plupart du temps incapables de définir.

Une marque forte favorise de façon significative la réussite de l'entreprise.

Pour développer des marques fortes, les entreprises doivent mettre en place une gestion stratégique de leurs marques qui implique la définition d'une identité de marque riche et claire. L'identité représente la façon dont la marque veut être perçue, par opposition à l'image, qui est la façon dont la marque est réellement perçue par les consommateurs. C'est l'identité qui permet ainsi de guider les décisions importantes sur la marque et qui garantit la cohérence de diverses actions entreprises dans le temps.

L'objectif de toute marque, c'est d'entrer dans la cellule familiale, dans l'esprit du consommateur et s'y faire une place confortable et douillette. Des marques naissent et meurent chaque année sans jamais atteindre cet objectif. Que leur manque-t-il ? Quelles sont les qualités indispensables d'une marque forte ? Que doivent-elles faire pour exister et perdurer dans l'esprit du consommateur ?

Chapitre 1 : Marque et Capital Marque.

La notion de capital de marque (en anglais « Brand Equity ») est apparue dans les années 1980, lorsque des opérations spectaculaires de rachats de marques ont montré que la valeur d'une marque ne reposait pas sur son chiffre d'affaires.

Le capital de marque se définit comme l'ensemble des attributs et comportements de consommateurs associé à une marque, résultant d'actions marketing.

- **À quoi servent les marques ?**

Les marques servent à nouer des relations sentimentales avec les individus. À partir du moment où l'une des deux parties cesse de faire un effort vis-à-vis de l'autre, il y a un risque d'infidélité.

La différence est que, contrairement à une relation entre deux individus, la marque a un intérêt direct à faire un effort à l'égard de l'individu qui se laisse séduire et courtiser.

Le concept du consommateur passif a complètement changé ces dernières années au profit de celui de consommateur acteur. À présent, leur voix est entendue, créant un dialogue à travers les nouvelles technologies et notamment les réseaux sociaux.

Désormais, les consommateurs s'impliquent et promeuvent leur opinion, forçant les marques à les écouter et à s'adapter à eux.

Section 1- Qu'est-ce qu'une marque ?

Une marque peut être un nom, un terme, un design, un symbole ou toutes autres caractéristiques permettant de distinguer le vendeur d'un bien ou d'un service d'un autre. La marque est un capital qui donne de la valeur à l'entreprise et à ses produits.

La marque dispose de plusieurs moyens pour exister sur le marché et pour s'exprimer :

- son nom : la marque est un nom que l'on va apposer au produit. Son choix est stratégique dans la mesure où celui-ci est déterminé dans une perspective de long terme.
- ses éléments identitaires : la marque existe sur le marché par ses éléments identitaires que le consommateur va reconnaître et lui associer : son identité visuelle (son logo), son identité auditive (les sons, les bruits qui lui sont associés) et son identité olfactive (les odeurs) qu'elle véhicule).
- Son slogan et sa signature : ils sont facilement reconnaissables et identifiables.

La cohérence entre tous ces éléments d'identité contribue à forger une identité forte de la marque, qui permet d'asseoir le positionnement de la marque sur le marché.

La marque joue un rôle essentiel auprès des clients et des entreprises : pour les premiers, elle sert de repéré et d'identificateur ; pour les entreprises, elle constitue un outil stratégique.

1-1-1 le rôle de la marque auprès des clients.

La marque permet aux consommateurs d'identifier le fournisseur d'un produit ou d'un service. Elle est une garantie, une source de confiance, car elle présente un engagement public de la qualité associé à un certain niveau de performance.

La marque influence également la manière dont le produit est perçu parce qu'elle permet aux clients d'identifier l'entreprise qui le commercialise, de faire le lien avec les opérations marketing dont elle fait l'objet avec des expériences de consommation antérieures avec d'autre produit signée de la mêmemarkue.

Lorsqu'elle est associée à des valeurs et un imaginaire, la présence de la marque peut également influencer sur la manière dont les clients perçoivent la performance des produits. La marque peut alors conduire les clients à mieux évaluer les caractéristiques intrinsèques des produits et à lui associer une valeur symbolique liée à l'identité de la marque et non au produit lui-même.

Les consommateurs déterminent quelle marque est susceptible de répondre à leurs exigences, et celle qui est moins pertinente pour eux. La marque leur permet de simplifier leur processus d'achat.

- **Marque et besoins des consommateurs:**

Etre une marque, c'est suivre en permanence les attentes des consommateurs, voire même les devancer, repérer les facteurs de l'environnement qui vont infléchir ces attentes et proposer des produits adaptés à celles-ci. Bâtir une marque, ce n'est pas apposer un timbre ou un nom sur un produit, c'est d'abord se donner la volonté et les moyens d'une véritable démarche Marketing.

Le marketing est avant tout une attitude, à l'écoute des attentes du marché. Il dispose d'outils de détection et de mesure de ces attentes. De la capacité de bien détecter les attentes mal satisfaites naît le bon concept de produit. Alors en fonction des effets conjoints de la chance et des efforts financiers et humains, le département recherche et développement débouchera plus ou moins vite sur la mise au point du produit ou d'une formulation capable de répondre aux attentes détectées. La troisième étape, la production industrielle en grande série, suppose une maîtrise de la technologie et la capacité d'amortir les investissements sur de grandes quantités compte tenu de la faible marge unitaire dégagée sur la plupart des produits de grande consommation.

Etre une marque n'est pas une technique de communication, c'est d'abord un effort de recherche fondamentale et un métier industriel. Ce métier consiste en permanence à faire en sorte que par touches successives, les produits soient toujours actuels. Cela oblige à mesurer et suivre sans relâche les attentes des consommateurs, pour détecter les signes d'évolution, l'émergence d'insatisfactions ou de problèmes nouveaux à résoudre. En parallèle, cela exige une capacité de recherche fondamentale et de mise en œuvre industrielle à grande échelle des procédés et techniques nouvelles.

Certains déplorent que les grandes marques émanent toutes de grands groupes industriels.

Cela tient à une logique industrielle : au fur et à mesure que la qualité progresse, le coût d'amélioration de la qualité augmente.

Paradoxalement, plus le produit est de consommation courante et de prix unitaire bas, plus il faut être gros pour innover car le progrès est fonction de l'effort consenti.

Au niveau des produits de grande consommation, d'achat répétitif et de prix modique, le consommateur peut aisément juger les performances ou les goûts des consommateurs. Ils comparent les marques les une avec les autres et les évaluent en fonction de leurs goûts ou besoins.

1-1-2 le rôle de la marque dans l'entreprise.

Les marques sont tout d'abord le fruit d'une histoire singulière : elles expriment les origines de l'entreprise. Portant en elles les racines de la firme, les marques jouent alors un rôle de différenciation important face aux concurrents. Elles représentent une valeur, un véritable capital-marque pour l'entreprise.

Nom de marque qui est également le nom de l'entreprise. Elle permet une identification immédiate du produit, mais peut comporter des risques de répercussions négatives sur l'entreprise en cas d'échec d'un produit ou sur les produits en cas de comportement répréhensible de l'entreprise. En revanche, elle permet de capitaliser sur le nom de marque dès lors qu'une action de communication institutionnelle bénéficiera simultanément à l'ensemble des produits porteurs de la marque.

- **La marque influe sur la conception des produits**

Cela vient d'abord de ce qu'est une marque. Partons du principe que la marque représente l'ensemble des signes distinctifs attribués à l'entreprise : Des valeurs, une gamme de prix, un design, une clientèle. Dans ce contexte, toute conception de produit doit prendre en compte la marque existante, et doit en respecter toutes les caractéristiques. Si une marque connue pour ses vêtements multicolores pour enfant décide de vendre une gamme de robes noires pour adultes, il y a peu de chances que les clients reconnaissent la marque en voyant la robe en question. Une entreprise ne peut ainsi jamais ignorer sa marque, notamment en ce qui concerne son activité de conception et de production de services. La marque agit comme les conditions que doivent respecter chaque produit et service. Étudier la marque d'une entreprise revient donc à observer le schéma et les codes que suit le processus de production.

- **La marque au coeur des préoccupations d'une nouvelle entreprise**

Par ailleurs, dès les balbutiements d'une entreprise, la marque fait l'objet d'une longue réflexion. En effet, l'entrepreneur commence par s'interroger sur les valeurs qu'il souhaite transmettre, sur le nom de son établissement ou de sa gamme principale de produits, ou encore sur le design qu'il souhaite prêter à ses produits. Tous ces éléments participent à l'élaboration de la marque. Analyser la marque d'une entreprise permet donc de comprendre le contexte de sa création, et le positionnement qui était recherché.

- **La marque comme stratégie de croissance**

Enfin, il est utile de regarder le rôle que peut jouer une marque dans la stratégie de l'entreprise. En effet, si nous évoquions plus haut le risque de proposer des produits ou services s'éloignant trop des caractéristiques habituelles de la marque, parfois une entreprise peut être contrainte à effectuer cet écart. Par exemple, si les produits respectant les codes de la marque ne trouvent plus preneurs, cela peut être le signe que les caractéristiques associées à cette marque par les consommateurs ne plaisent plus, et doivent être changées. Dans ce cas, la marque est le vecteur du renouveau de l'entreprise.

Finalement, regarder la marque d'une entreprise présente beaucoup d'intérêt pour obtenir une compréhension plus globale du fonctionnement de celle-ci. Les caractéristiques associées à la marque vous donnent ainsi une vision précise du contexte dans lequel sont conçus et fabriqués les produits, et ces caractéristiques vous indiquent aussi la réflexion qui a mené à la création de l'entreprise. De même, parfois la

marque et son changement peuvent s'inscrire au coeur d'une stratégie de l'entreprise, pour redéfinir sa place dans l'esprit des consommateurs.

Section 2 – Qu'est-ce qu'un Capital Marque ?

Le capital de marque

C'est une notion qui cherche à expliquer et quantifier le fait que les consommateurs réagissent mieux aux campagnes marketing d'un produit ou service d'une certaine marque plutôt que d'une autre.

- **Du point de vue du consommateur** : le capital de marque est la somme des associations positives et négatives envers une marque.
- **Du point de vue de l'organisation** : le capital de marque est la perspective du consommateur perçu comme un atout intangible dans le compte de résultats.

Comment mesurer la force d'une marque

Les marques ont une valeur financière parfois boursière. Les cotations boursières résultent des spéculations humaines. C'est-à-dire de l'idée, de l'imagination que les individus se font de l'avenir.

Le pouvoir d'une marque réside donc dans l'esprit et les sentiments des consommateurs. Car finalement ce sont eux qui décident !

Le capital de marque tel que le perçoivent les consommateurs

Les consommateurs réagissent à des stimuli marketing et développent des préférences, selon leur perception ou leur satisfaction.

Le capital basé sur la perception des consommateurs (ou en anglais **CBBE : Customer-Based Brand Equity**) peut se définir par les 3 notions suivantes :

- **Effet de la marque** : les consommateurs peuvent avoir une réponse différente face à une marque (puisque cela relève des sentiments, chaque être humain est différent).
- **Connaissance de la marque** : ce que les consommateurs ont appris, ressenti, vu ou entendu d'une marque.
- **Réponse des consommateurs** : perceptions, préférences et comportements générés grâce aux actions marketing (annonces, promotions, échantillon etc.).

Ce capital de marque (CBBE) existe quand le consommateur est sensible et familier avec une marque, et qu'il établit avec elle une association forte, unique et agréable en mémoire.

Nous retrouvons 2 caractéristiques :

- Conscience de marque
- Image de marque

– La conscience de marque

La conscience de marque, c'est la capacité du consommateur à :

- **Reconnaître la marque** : c'est-à-dire qu'il est apte à identifier la marque, ayant déjà été exposé à elle auparavant. Cette notion est importante si la décision d'achat est prise au point de vente. Par exemple, vous êtes au supermarché, vous repérez une marque (logo, emballage etc.) que vous avez déjà vue et vous décidez donc d'acheter ce produit.
- **Se remémorer la marque** : c'est-à-dire qu'il est apte à se remémorer la marque quand soudain il est face à une certaine catégorie de produits ou services. Cette notion est importante si la décision d'achat se prend en amont. Par exemple, vous désirez acheter des yaourts, vous vous souvenez d'une publicité sur Danone et leurs yaourts Activia qui sont bons pour la digestion, vous arrivez au supermarché en sachant déjà qu'ils finiront dans votre panier.

Comment établir une conscience de marque :

- Exposez le consommateur aux éléments de marque (logo, packaging, slogan etc.).
- Exposez le consommateur à des stimulus marketing (événements, promotion etc.).
- Créez des associations fortes avec la catégorie de produit ou le besoin que la marque satisfait.

L'image de marque

L'image de marque est acquise quand le consommateur établit une association unique, agréable, cohérente et qui persiste dans le temps avec une marque.

Voici les facteurs clés dans le développement de l'image de marque :

- **Associations fortes à la marque** : attributs et bénéfices.
- **Associations agréables** : désirable et fiable.
- **Associations uniques** : USP (en anglais Unique Selling Proposition) qui sont les facteurs uniques c'est-à-dire des facteurs qui vous différencient de vos concurrents (que ce soient des éléments tangibles ou intangibles).

Chapitre -2- Construire le capitale marque.

Comme son nom l'indique, le capital marque vous aide à capitaliser l'ensemble des actifs de votre marque. En stratégie de contenu et en inbound marketing, cela se traduit par la prise en considération des perceptions du public cible.

Le capital marque est l'un des atouts les plus précieux d'une entreprise, et bien qu'intangible, il est essentiel à son succès financier. Pourquoi ? Parce qu'aujourd'hui plus que jamais, l'identité de marque ne sert pas uniquement de facteur de reconnaissance et d'identification. La marque, c'est aussi tout un univers de marque : un ensemble abstrait de valeurs qui en constituent l'ADN, ainsi qu'un large éventail de perceptions consommateurs qui la façonnent de manière directe et prégnante.

Parfois tellement convaincues par leur produit, certaines marques négligent ce critère important. Chaque entreprise devrait avoir un temps consacré à la définition de son ADN, de son identité qui sera décliné en une charte graphique unique. D'ailleurs, tout au long de la vie de la marque, cette réflexion doit revenir. Il ne s'agit pas de réinventer la marque tous les quatre matins mais plutôt de s'assurer qu'elle reste dans le sillon qui a fait son succès.

2-1 les composantes de la marque.

La marque est donc **l'ensemble des facteurs différenciant d'une entreprise sur un marché**. Pour être efficace, une marque doit suivre certaines étapes et respecter certains principes de bases. On parle alors d'**identité de marque et de composantes d'images de marque**.

Selon Georges Lewy – écrivain et spécialiste des marques – une bonne marque doit apporter de la valeur ajoutée : c'est à dire qu'**un produit doit se vendre plus cher grâce à la marque** que sans elle. On parle alors de "singularité positive" (on la choisira plutôt qu'une autre).

Nous retiendrons 7 points essentiels à la composante d'une bonne marque [2].

1. **Présence** : une marque doit être présente, visible et **occuper l'esprit de sa cible**. Une marque oubliée est une marque "morte"
2. **Importance vis à vis des concurrents** : les composantes de l'image de marque doivent permettre à celle-ci de se hisser au delà de ses concurrents afin d'être choisi pour les bonnes raisons (*prix, qualité, affects...*)
3. **Singularité, différenciation** : une bonne marque doit être unique et ne ressembler à aucune autre.
4. **Pertinence, valeurs, cohérence** : la marque doit défendre des valeurs et rester pertinente entre ses paroles et ses actes. Ce ci dit, les contre-exemples ne manquent pas.. (*responsabilité sociale, écologique...*)
5. **Qualité** : une marque doit être la garantie d'une certaine qualité. On choisit cette entreprise, car on sait ce qu'ils ont à vendre (ex : Apple)
6. **Dynamisme** : une marque n'est pas statique et doit se renouveler en permanence. Le caractère innovant d'une marque est un facteur clé à ne pas négliger
7. **Affects** : la part émotionnel des consommateurs pour la marque est une des composantes essentielles de l'image de marque. Cette notion ô combien subtile peut réellement jouer un rôle capital dans la diffusion de celle-ci.

2-2outils marketing pour construire le capital marque.

Lorsqu'il est question de construire une marque forte, il est inévitable de mentionner le modèle de capital marque originellement défini par David Aaker. La fameuse « brand equity » en forme de pyramide, où les opinions et les sentiments consommateurs représentent des sources d'information à part entière dans la gestion et l'activation de l'image de marque.

À la base de la pyramide, la saillance qui correspond à la phase de notoriété de marque. L'objectif à cette étape est de présenter la marque à son public cible, d'en améliorer la visibilité et de la rapprocher des consommateurs.

Puis la performance et l'imagerie qui consistent à établir le sens et l'identité de la marque. C'est la phase de la reconnaissance de marque. Son but est d'aider les clients à se familiariser avec la marque, à commencer à la reconnaître.

Le troisième niveau est la réponse de la marque, qui se compose de jugements et de sentiments. À ce stade, les clients potentiels décident d'évaluer la qualité de la marque par association ou dissociation avec la concurrence, et de développer une expérience avec elle.

Au sommet de la pyramide, la résonance de la marque qui annonce les phases de préférence et de loyauté à la marque. C'est le moment où les clients décident que la marque est leur choix préféré, basé sur plusieurs expériences positives et les interactions qu'ils ont eu avec elle. Non seulement, les clients fidèles achètent en cycles répétés, parfois de manière exclusive, mais ils deviennent aussi de véritables ambassadeurs et sont force de recommandation.

2-2 Positionnement de marque

Intéressons-nous d'abord à 2 concepts importants :

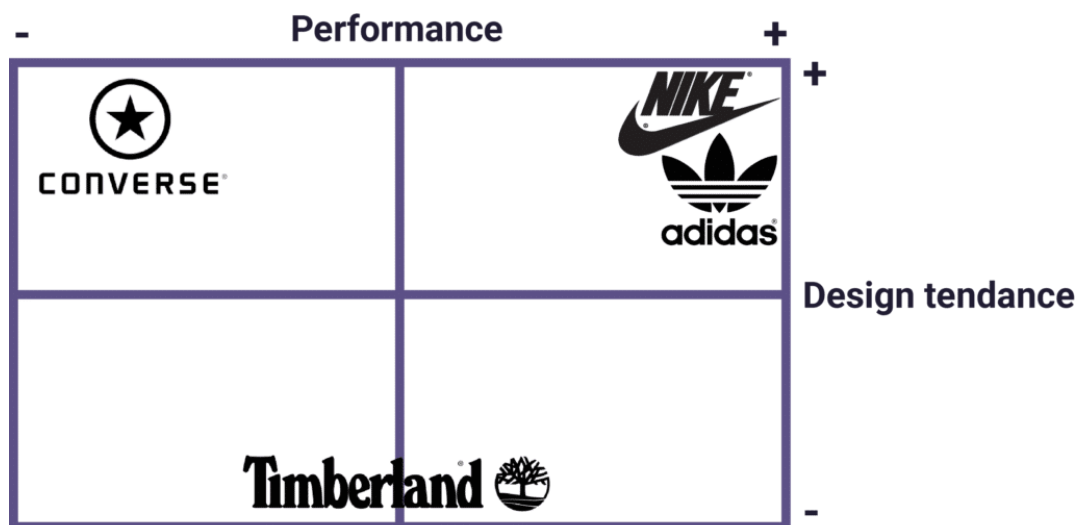
- Les points de différences (en anglais **POD : Points-Of-Difference**) sont les attributs et bénéfices que les consommateurs associent à une marque et ne pensent pas trouver chez une autre.
- Les points de parité (en anglais **POP : Point-Of-Parity**) à l'inverse, sont les éléments communs que votre marque détient avec d'autres marques.

Comment définir ses POD et POP :

- Critères associés au consommateur :
 - Cohérence de la marque
 - Signe distinctif, meilleure qualité
 - Crédibilité etc.
- Critères associés à l'organisation :
 - Faisable
 - Profitable
 - Protégeable

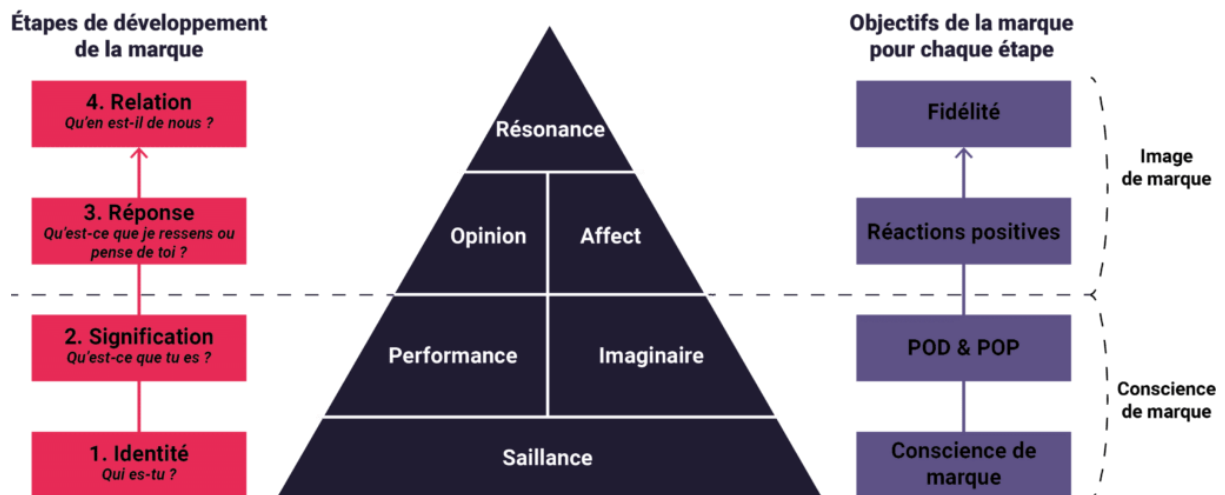
Ces critères peuvent évidemment changer en fonction du type d'organisation, du secteur d'activité etc.

Voici un exemple de positionnement pour le marché des baskets :



Le modèle CBBE en 4 étapes : La pyramide de Keller

La Pyramide de Keller



La première étape « **saillance** » (ou conscience), est l'étape par laquelle les consommateurs reconnaissent et sont conscients de votre marque.

La deuxième étape « **performance** », définit la manière dont votre produit ou service répond aux besoins des consommateurs.

La troisième « **imaginaire** », se réfère à la manière dont votre produit ou service répond aux besoins des consommateurs d'un point de vue social et psychologique (on peut parler ici d'expérience utilisateur).

Les deux prochaines étapes « **opinion et affect** » sont celles qui se réfèrent aux points de différence et de parité. Les consommateurs vont juger votre marque selon différents critères, comme la qualité, la crédibilité etc.

La dernière étape « **résonance** », l'étape ultime et la plus difficile à atteindre, montre que les consommateurs sont engagés avec votre marque. On parle de fidélité, d'attachement et de communauté. Ces consommateurs peuvent être des ambassadeurs pour votre marque.

Stratégie de contenu et capital marque

En stratégie de contenu, miser sur le capital marque consiste à concevoir et produire des dispositifs adaptés à chaque étape de la pyramide, avec des objectifs clairement identifiés :

Pour attirer l'attention : développer un plan de contenu pour augmenter l'exposition de marque et la rendre plus visible, accroître son référencement et cibler les bonnes personnes, au bon moment, au bon endroit.

Pour convaincre : éduquer le public et lui expliquer comment la marque peut l'aider à résoudre ses problèmes, dénouer ses points de douleur, tout en diminuant le risque perçu à l'achat.

Pour faire la différence : convaincre le public que la marque est celle dont il a besoin, qu'elle est unique et spéciale, qu'elle peut aussi bien répondre à ses besoins physiologiques qu'à ses aspirations les plus élevées.

Pour fidéliser dans le temps : établir une relation de confiance, un dialogue rationnel et émotionnel, créer une expérience unique et récompenser.

Chapitre – 3- la gestion de marque.

3-1 Etudes sur la marque

Le capital marque est reconnu comme un véritable enjeu pour l'entreprise, alors même que la durée des marques et leur mondialisation rendent encore plus aigu le besoin en études spécifiques. Quels sont les outils susceptibles d'aider l'entreprise à déterminer les actions majeures à mener (prix, gamme, image, attributs, etc.).

- **Les études Qualitatives en ligne .**

Les études qualitatives en ligne s'imposent petit à petit comme une méthode complémentaire aux études «classiques». Les différentes méthodes s'affinent. Les spécialistes plaident pour une combinaison des deux techniques, on et off line.

Emotion, quand tu nous tiens... Une nouvelle génération d'études.

Aujourd'hui, l'émotion est partout dans le dispositif des marques. Que ce soit en communication, en point de vente, en relation client... Mais de quelle émotion s'agit-il et comment la mesurer? A ce besoin des annonceurs répond une vraie réflexion des instituts d'études. Tour d'horizon.

- **Les logiciels d'études: vers des solutions de plus en plus intégrées**

Puissance, ergonomie et simplicité caractérisent les logiciels d'études actuels. Un marché qui évolue au gré des progrès technologiques et des fluctuations économiques affectant les clients, instituts ou annonceurs.

- **Le consommateur au coeur des études d'innovation**

Alors que l'innovation est plus que nécessaire à la survie des entreprises, elle est remise en cause par les consommateurs. Comment faire pour renverser le processus? La solution passe par l'adoption de nouvelles postures et approches. C'est la grande mutation des études d'innovation.

- **Les études quanti enrichissent leur territoire**

Selon le cabinet de veille marketing XTC, plus de 20000 concepts sortent, chaque année, dans le monde sur le seul marché de l'alimentaire. Et selon une enquête de TNS Worldpanel, un tiers des ventes se réalisent sur des produits qui n'existaient pas trois ans plus tôt. Pourtant, près du tiers des innovations

(29%) disparaissent avant un an, la moitié avant deux ans et pratiquement les deux tiers à l'issue de la troisième année. Devant un taux de survie aussi faible, les études cherchent à affiner leurs méthodes pour apporter des solutions encore plus pertinentes aux problématiques de l'entreprise. [...] Pilier du marché des études marketing, les études quantitatives ad hoc s'adaptent aux attentes des entreprises en recherchant plus de simplicité, d'opérationnalité et de valeur ajoutée. Et se tournent vers la prédiction, l'émotion... Tour d'horizon des grandes évolutions en cours.

- **Les études à l'international, un vrai savoir-faire**

face à la saturation des marchés dans les pays dits développés, les marques cherchent ailleurs de nouveaux pôles de croissance. Et leurs regards se tournent vers les nouveaux pays membres de l'Union européenne, vers la Russie, la Chine, l'Inde mais aussi, plus globalement, vers l'Asie et le Moyen-Orient ou encore l'Afrique du Sud. [...] Dans certains secteurs, comme la téléphonie mobile, le high-tech, l'automobile, la santé, le luxe, tout lancement suscite des études internationales dès l'amont. Et l'internationalisation commence à se faire sentir dans le secteur de la banque/ assurance/ finance. Certaines problématiques (publicité, mesure de la satisfaction, etc.) deviennent, à leur tour, de plus en plus mondiales.

Partie II :

Construction d'une marque forte « cas Danone »

Section 1-Aperçu sur Le secteur des produit laitiers au Maroc

La filière laitière au Maroc assure la sécurité alimentaire du pays en produisant 96% des besoins nationaux en lait et dérivés. Malgré ses performances, elle se heurte à des défis, notamment liés au climat, à la stagnation du marché et à la taille des exploitations.

Aujourd'hui, le secteur laitier marocain constitue un succès incontesté de développement d'une filière nationale du lait en lien étroit avec l'aval :

- Avènement de la filière lait autour d'agrégateurs, centres de collecte assurant l'intégration avec l'industrie nationale de transformation des produits laitiers ;
- Modernisation des modes de production et obtention de rendements laitiers équivalents pour certains à ceux des grandes exploitations européennes (25 litres/jour/vache).

La production se fait à 82% dans les « bassins laitiers », c'est-à-dire le Ghrab, Loukkos, Tadla, Doukkala, Chaouia, Souss Massa, Saiss, etc). En 2017, 2,6 milliards de litres de lait ont été produits.

Poids économique et social de la filière:

- La filière apporte une contribution significative au tissu économique et social, fournissant des revenus à plus de 200.000 ménages ;
 - 95% des éleveurs de bovins ont moins de 10 vaches (petits agriculteurs) ;
- La filière du lait est le moyen de subsistance de 1,4 million de personnes ;
 - La filière crée entre 400.000 et 450.000 emplois directs et indirects.
- L'investissement privé, réalisé par les producteurs, dans la filière lait s'élève à 5,3 milliards de DH, entre 2008 et 2017 ;
- La filière laitière génère un chiffre d'affaire de 13 milliards de dirhams dont 7 milliards reviennent aux acteurs de l'amont dans le monde rural. Au total, 460 000 emplois permanents sont assurés en plus des quelques milliers d'autres emplois. L'aval concentre 2 700 centres de collecte de lait et 82 usines laitières.

Le taux d'autosuffisance est passé de 88% en 2008 à 96% en 2017. Malgré cette belle performance, la filière laitière fait face quelques défis et stagne.

Défis de la filière

- Dépendance des aléas climatiques : alternances des années de faibles pluviométries (2012/2013, 2015/2016) affectant les ressources fourragères et la hausse des prix des aliments
- Instabilité et fébrilité du marché du lait : tendance à la baisse de la consommation face à une surproduction qui risque de devenir structurelle,
- Contexte compétitif défavorable : circuit informel, coûts de production et d'exploitation,...

Evolution de la filière

Entre 2014 et 2017, l'activité laitière a progressé à un rythme modéré, après une phase de croissance soutenue qui avait marqué les cinq années antérieures. En moyenne annuelle, la hausse de production s'est située à 1,9%, au lieu de 5% entre 2009 et 2013. Cette modération s'est accompagnée par une réduction des importations des produits laitiers hors fromage et beurre, notamment au cours des années 2015 et 2016. La balance commerciale du lait et des produits laitiers est restée toutefois déficitaire, s'établissant à près de 640 millions de DH en 2017.

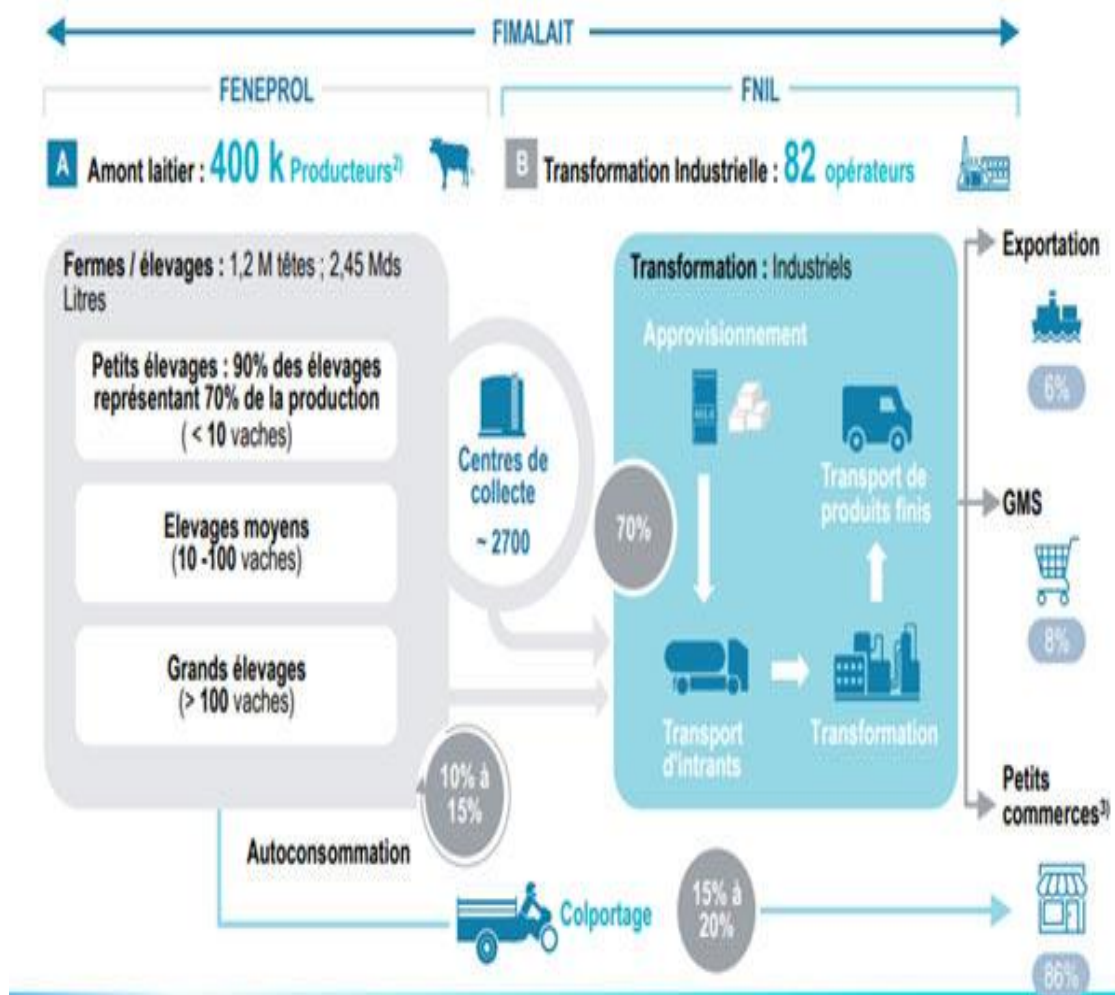
Le nombre de centres de collecte de lait a atteint 2.800 en 2017, avec une capacité globale de collecte dépassant les 2,5 millions de litres de lait par jour. Cette collecte porte sur 64% de la production laitière estimée à 2,4 milliards de litres par an. Seulement, le niveau de consommation reste en dessous de 10 points par rapport à la norme de l'Organisation mondiale de la santé. Il frôle les 60 litres par habitant et par an.

Deux pays concentrent 60% des achats marocains: les Pays-Bas (32,1%) et la France (27,5%). Ils portent sur le lait infantile, l'UHT et le lait en poudre. Quant aux exportations de lait et de produits laitiers, 63,4% ont été expédiées vers la Mauritanie, 20,9% vers le Qatar et 7,9% vers le Sénégal.

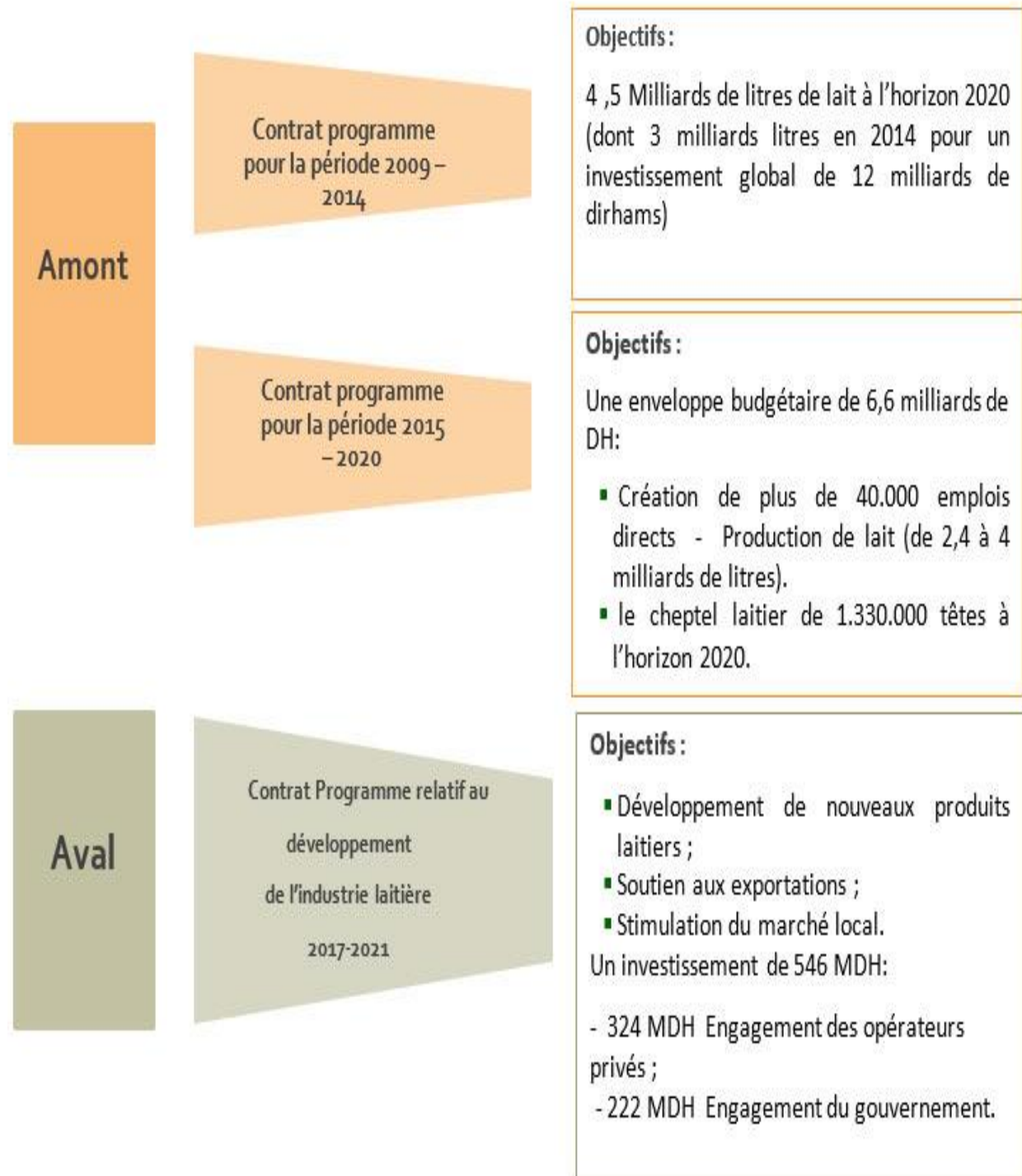
Sur le marché local, on relève une quasi-stabilité des prix à la consommation des produits laitiers depuis 2014, affichant respectivement des hausses de 0,1% et de 0,3% en moyenne.

Organisation de la filière

La filière est organisée en Fédération interprofessionnelle marocaine du lait (**Fimalait**) qui a pour but d'offrir une structure légitime et pérenne dédiée à l'accompagnement et à la professionnalisation de l'ensemble des acteurs de la filière laitière nationale.



Contrat programme



Section 2 les principaux acteurs du secteur laitiers au Maroc.

Avec un chiffre d'affaires annuel de plus de 10 milliards de DH, un rythme de croissance de 7,6% en moyenne sur les cinq dernières années et surtout une moyenne annuelle de 16% de croissance pour les produits dérivés sur les cinq dernières années, le marché des produits laitiers au Maroc présente des opportunités d'affaires considérables.

Néanmoins, c'est un marché qui demeure assez oligopolistique avec l'existence d'un nombre limité d'offreurs à taille significative (7 au total) et où deux entreprises détiennent à elles seules plus de 76% des parts de marchés. Ainsi, selon les chiffres du cabinet d'études Nielsen, Centrale Laitière est le leader incontesté avec 58,7% de parts de marché du lait. Une situation due à un héritage historique qui a fait de l'entreprise le premier fournisseur de lait au pays notamment après l'indépendance.

Cette position s'est notamment renforcée par l'alliance scellée depuis 1953 avec le leader mondial Danone entré au capital du groupe ONA dans les années quatre-vingt. Ce dernier est majoritaire avec plus de 55% du capital tandis que la part de Danone est de plus de 29%.

Mais la lune de miel entre les deux mastodontes risque de ne pas trop durer. En effet, avec la création de Yaoumi, d'abord un nouveau produit, devenu par la suite une marque à part entière (reléguant au passage le logo Danone à l'arrière plan), Centrale Laitière serait en train de se préparer à un éventuel après-Danone. C'est une question qui ne serait pas d'actualité aujourd'hui mais qui reste probable.

Loin derrière la filiale laitière de l'ONA, arrive la coopérative Copag qui revendique une part de 25%. Créée en 1987, c'est en 1993 que cette coopérative installe sa première unité de transformation du lait. Partie du sud du pays, Copag opère une politique d'expansion très ambitieuse qui lui permettra de devenir le concurrent numéro 1 de Centrale Laitière. Une position gagnée grâce à un management visionnaire et un esprit de coopérative bien soudée. Les sociétés Colainord (5,8%), Best Milk (4,4%), Safi Lait (3,5%), Colaimo (3,2%) forment le peloton des suiveurs. Les 6,8% qui restent sont partagés par de petits producteurs ou encore des entreprises d'importations/distributions.

Produits

On distingue deux grandes familles de produits laitiers : le lait d'un côté et ses dérivés de l'autre (yaourt, fromage et beurre). Schématiquement, la quantité produite de lait représente le double de ce qui est en dérivés. Le même schéma de marché vu plus haut pour le lait peut être reproduit pour les autres produits laitiers, notamment les yaourts. Ainsi, on retrouve Centrale Laitière en tête avec 62,8% de part de marché pour les yaourts. Copag est deuxième avec 21,4% tandis que Safi Lait, fraîchement dernier arrivé sur le marché, est troisième avec 3% de part de marché devant Colaimo (2,8%), Domaine Douiet (2,7) et Best Milk (2,6%).

Pour les fromages, la situation est différente. Centrale Laitière n'est pas le leader et Copag est quasi-absent de ce segment compte tenu de sa prestation sur ceux du lait et des yaourts. En tête, on retrouve les fromageries Bel Maroc à travers notamment sa marque planétaire La Vache Qui Rit. Bel Maroc détient ainsi près de 55% de part de marché. Derrière, l'on retrouve les Fromageries Des Doukkala avec 23,1% et Margafrique avec 7,3% de parts de marché ainsi que la société Fromital.

Production

Les quantités de lait et dérivés produites au Maroc avoisinent les 1,2 million de tonnes avec plus de 50% produites par Centrale Laitière.

Consommation

Mais le marocain moyen ne consomme pas beaucoup de produits laitiers. En effet, la consommation du lait et des produits laitiers par habitant reste faible par rapport à d'autres pays comparables (32 équivalent litres de lait/habitant/an contre 52 pour la Tunisie). Cette situation peut être présentée comme une opportunité pour les opérateurs. Un grand potentiel de croissance reste ainsi possible. Toutefois, le marché souffre de beaucoup d'insuffisances aussi bien pour ce qui est de la disponibilité du lait que la difficulté de gérer la haute et basse lactation ou encore la difficulté de garder une régularité des prix vue l'instabilité des prix du marché en amont (forte volatilité du prix de la poudre à l'international et renchérissement des prix des aliments de bétail).

Tendances

Les experts affirment que le consommateur marocain préfère les produits qui ont beaucoup de goût: arômes prononcés, produits sucrés et bien texturés. «C'est ce que montre les études organoleptiques réalisées sur les marocains les 10 dernières années», expliquent Jomana Baraka de Best Milk. Cela a donné naissance à plusieurs adaptations des produits internationaux dont la formule déjà existante est au goût du consommateur marocain. « Toutefois, l'ouverture

du consommateur marocain et sa sensibilisation à certaines pathologies est à l'origine de la création du segment des produits allégés » poursuit Jomana. « Ce segment, bien qu'embryonnaire, connaît une très forte croissance » confie-t-elle. Il s'agit des segments du light et du 0% MG au niveau des yaourts et du demi-écrémé et écrémé au niveau du lait.

Circuits de collecte : l'informel fait le plein

L'informel est encore très présent dans le processus de collecte du lait. Les colporteurs sont nombreux à taper aux portes des éleveurs. Echappant à tout contrôle sanitaire, ce circuit représentant un grand danger pour la santé du consommateur final. La souplesse des modalités¹ de paiement du lait aux éleveurs, l'absence de contrôles inopinés sur la qualité du lait et surtout le passage des véhicules des colporteurs jusque dans les exploitations (ce qui dispense les producteurs de mobiliser du temps de travail pour livrer deux fois par jour le lait) sont autant d'avantages qui poussent les éleveurs à adopter ce système de commercialisation.

En outre, certaines coopératives de collecte de lait qui jouent un rôle très important auprès des éleveurs connaissent de graves difficultés. Leurs dirigeants sont souvent dépassés par l'importance des enjeux techniques (gestion des flux du lait, qualité du produit, systèmes d'informations relatives à leurs activités quotidiennes de collecte). Devant ces difficultés, les adhérents perdent la confiance qu'ils avaient vis-à-vis de leur coopérative et finissent par s'adresser aux réseaux de colportage du lait pour écouler leur produit.

Section 3 – Aperçu sur le groupe Danone.

Danone est une multinationale alimentaire française qui a été fondée par Isaac Carasso en 1919 à Barcelone, en Espagne⁹ et dont le siège social est à Paris. L'entreprise est cotée au Euronext à la Bourse de Paris, où elle est incluse dans l'indice boursier CAC 40.

Elle est issue de la fusion, en 1973, entre Danone et Gervais (fusion qui date de 1967) et le groupe français Boussois-Souchon-Neuvesel (connu sous le sigle BSN et issu, à son tour, en 1966, de la fusion de l'entreprise de glaces Boussois et de la verrerie Souchon-Neuvesel). En 1994, il a été décidé de donner au groupe ainsi formé en 1973 le nom de sa marque de produits frais : Danone⁹.

Au fil des années, l'entreprise se décline autour de quatre pôles : produits laitiers frais et d'origine végétale¹¹, eaux en bouteille, nutrition médicale et nutrition infantile. Présente sur plus de 120 marchés, en 2017 ses ventes se sont élevées à €24,68 milliards (\$30,80 milliards), avec plus de la moitié dans des pays émergents⁵, faisant d'elle la 5^e entreprise agroalimentaire du monde. Le groupe emploie 100 000 collaborateurs à travers le monde, et compte plus de 180 sites de production⁵.

En 2017, les produits laitiers frais essentiels et les produits à base de plantes représentaient 52 % des ventes totales du groupe ; la nutrition spécialisée, 29 % ; les eaux, 19 % et la nutrition médicale, 7 %⁵. Danone est la 3^e plus grande entreprise de transformation de produits laitiers au niveau mondial, derrière Nestlé et Lactalis, et la deuxième française, en chiffre d'affaires.

3-1 Historique .

- **Naissance de Danone**

À la fin de la Première Guerre mondiale en Espagne, de nombreux enfants souffrent de troubles intestinaux, liés à de mauvaises conditions d'hygiène et à la chaleur. Devant ce constat, Isaac Carasso, négociant, s'intéresse aux recherches d'Elie Metchnikoff, chercheur à l'Institut Pasteur et prix Nobel en 1908. Celles-ci portent sur les bienfaits des yaourts et des ferments lactiques sur la santé. Le scientifique met notamment en évidence leur utilisation dans le traitement des désordres intestinaux¹³. Isaac Carasso connaît déjà les vertus du

yaourt. À Thessalonique, d'où il est originaire, ce produit est largement démocratisé. Il se vend d'ailleurs dans les rues, au kilogramme¹⁴. Il décide alors de l'introduire en Espagne en y incorporant des ferments lactiques, sur les conseils de médecins. C'est l'Institut Pasteur qui lui fournit les souches¹⁵.

En 1919, dans un petit atelier à Barcelone, Isaac Carasso lance la production de yaourts¹⁶. Ils sont fabriqués avec du lait frais et sont distribués le lendemain. La marque s'appelle alors « Danon », en référence au surnom catalan de son fils « petit Daniel »^{17,18}. Cependant, un nom propre ne peut être un nom commercial. Le fondateur rajoute alors un « e » pour enregistrer la marque, qui devient « Danone ». En 1923, le Collège des médecins de Barcelone reconnaît officiellement les propriétés du yaourt¹³. Les pots sont vendus en pharmacie sur recommandation des médecins, puis en crèmerie¹⁹. Après des études de commerce à Marseille et un stage en bactériologie à l'Institut Pasteur, Daniel Carasso, alors âgé de 20 ans, lance la marque en France en 1929 en créant la Société parisienne du yoghourt Danone. La première usine ouvre ses portes en 1932 à Levallois-Perret.

Très vite, d'autres produits sont déclinés. En 1937, Dany, le premier yaourt aux fruits est lancé¹⁴. Les yaourts aromatisés aux fruits sont commercialisés en 1953, les veloutés sont lancés en 1963 et les gélifiés en 1966²⁰. En 1942, l'occupation de la France contraint Daniel Carasso à se réfugier aux États-Unis. Il poursuit le développement de la marque, rachète un fabricant de yaourts et lance Dannon Milk Products. Sur les conseils du publicitaire français Raymond Loewy, l'orthographe de la marque s'américanise afin d'éviter une mauvaise prononciation. Dannon Inc. est créé aux États-Unis. De retour en France, Daniel Carasso revend sa société américaine à Beatrice Foods (elle sera rachetée par Danone France en 1981) et cherche à renforcer Danone. L'entreprise fusionne en 1967 avec les Fromageries Gervais. Le groupe Gervais-Danone est né.

Section –4- Centrale Danone.

Centrale Danone est une société spécialisée dans les produits laitiers et filiale marocaine de Danone. Son siège social est à Casablanca.

La société a débuté son activité le 20 juin 1959 et s'appelle alors Centrale Laitière. En 1981, Centrale Laitière devient filiale de la SNI (précédemment ONA). En 2012, Danone acquiert 37,8 % du capital de Centrale Laitière auprès de la SNI avant de monter à 90,7% dans le capital le 3 novembre 2014.

Danone est aujourd'hui actionnaire à hauteur de 99,7% du capital de l'entreprise¹. En octobre 2015, la société change de nom et devient Centrale Danone.

Danone s'est fixé pour ambition de construire un modèle de croissance équilibré, rentable et durable.

❖ La croissance, au coeur du modèle économique

Positionné sur les catégories les plus dynamiques du secteur, Danone bénéficie d'un leadership fort sur l'ensemble de ses marchés. Danone s'appuie sur son portefeuille unique de marques fortes et compte parmi ses atouts une capacité d'exécution solide en termes d'innovation, d'activation de ses marques ou de développement de nouveaux canaux de distribution.

❖ Générer une croissance rentable

Dans un environnement toujours plus volatil et complexe, Danone vise à renforcer son modèle de croissance grâce à une allocation disciplinée des ressources, des gains d'efficacité et une optimisation des coûts, tout en s'assurant de financer, de manière équilibrée, ses projets à court, moyen et long terme. L'Entreprise privilégie ainsi les opportunités de croissance stratégiques, créant de la valeur à long terme, plutôt que les allocations tactiques de court terme.

Section 5 - La stratégie de la marque Danone

Son succès, Danone le doit à une stratégie orientée sur 4 axes bien distincts, que nous allons aborder ci-après.

❖ Une présence internationale

Depuis les années 90, Danone a adopté une stratégie d'expansion et de diversification géographique. Ainsi, le groupe a cherché d'une part à s'imposer dans de nouveaux pays et d'autre part à conquérir de nouveaux consommateurs dans les pays où il était déjà présent. En moins de 10 ans, les ventes se sont fortement externalisées. En effet, là où en 1996, Danone réalisait 80% de ses ventes en Europe, 60% d'entre elles sont désormais réalisées hors d'Europe. Afin de conquérir ces nouveaux marchés, Danone a su développer des produits adaptés aux besoins et aux goûts des différentes cultures de chaque pays, en particulier le Mexique, l'Indonésie, la Chine, la Russie, les Etats-Unis et le Brésil.

Par exemple, Danone s'est rendu compte qu'en Indonésie, 80% des enfants souffraient d'une carence en fer et en zinc. Le groupe a donc développé une boisson à destination des enfants qui leur permette de compenser ces carences : le Milkuat. De même, avec ses 16 millions de bébés, la Chine était un marché tout trouvé pour **développer ses ventes de laits infantiles**. Autre exemple, aux Etats-Unis cette fois-ci, où Dannon (filiale américaine de Danone) commercialise un yaourt grec riche en protéines mais pauvre en sucre et en graisse, Oikos, pour lutter contre l'obésité.

❖ Des produits au service de la santé

Au niveau de la santé, Danone s'est donné comme objectif de participer à la lutte contre deux grands maux de notre civilisation : l'obésité (et ses conséquences comme la diabète, les maladies cardio-vasculaires, ...) et le vieillissement de la population mondiale. Pour cela, **la stratégie du groupe en matière de santé** s'oriente autour de 4 axes principaux. Tout d'abord, Danone tient à proposer des produits sains, c'est d'ailleurs pour cela que l'activité du groupe a été réduite à 4 domaines, mettant fin à ses activités dans la vente de bière ou de bonbons par exemple. Deuxième axe stratégique, la vente de

produits sur-mesure, c'est-à-dire de produits qui répondent à des besoins bien spécifiques selon le marché visé. En effet, les américains n'ont pas les mêmes besoins ni les mêmes habitudes que les russes ou les indonésiens. Pour cela, **Danone a mis en place la démarche NutriPlanet**, qui étudie et analyse les habitudes alimentaires des différentes populations, aussi bien au niveau nutritionnel qu'au niveau culturel.

- ❖ **Le troisième axe stratégique de Danone est de proposer des produits référents, c'est-à-dire des produits reconnus comme étant les meilleurs du marché.**

En 2013, le groupe était d'ailleurs placé en **1ère position du classement ATNI** (Access To Nutrition Index) qui évalue les entreprises alimentaires. Pour finir, **Danone a adopté une communication responsable** afin de mieux éduquer la population autour de la nutrition. Ainsi, le groupe a lancé plusieurs programmes de sensibilisation dans le monde, notamment pour que les enfants aient de meilleures habitudes alimentaires.

- ❖ **Une chaîne d'alimentation durable**

Pour Danone, la production de produits sains passe par une nature saine. C'est pourquoi le groupe s'est fixé des engagements d'ici 2020, concernant le climat, l'eau, les emballages et l'agriculture.



Au niveau climatique, **Danone s'est engagé à diminuer ses émissions de CO2** tout en développant son activité. En effet, la diminution de l'empreinte carbone est bénéfique pour la lutte contre le changement climatique. Pour cela, le groupe a par exemple misé sur les énergies renouvelables, en utilisant notamment une chaudière biomasse qui leur fait "économiser" 9500 tonnes de CO2 par an. Les ressources en eau ont elles aussi été réduites de 46% depuis 2000. Pour y arriver, Danone a développé un outil de gestion de l'eau appelé SPRING (Sustainable Protection and Resourcesmanaging). D'ici 2020, le groupe espère atteindre un objectif de 60% de réduction de sa consommation d'eau. Pour ce qui est des emballages, **Danone mise sur la transformation des déchets en ressources réutilisables**. Après avoir retiré les emballages cartons autour de ses

packs de yaourts, le groupe mise entre autres sur la collecte des déchets pour la production d'emballage recyclés.

Enfin, Danone s'est engagé à promouvoir une agriculture durable, c'est-à-dire une agriculture plus respectueuse de la biodiversité et de l'écosystème.

Des produits pour tous

Nous l'avons vu précédemment, la mission de Danone est "d'apporter la santé au plus grand nombre", quel que soit l'âge ou l'origine de la personne. Pour cela, le groupe mise beaucoup sur **l'innovation de ses produits** et a d'ailleurs investi 275 millions d'euros dans la recherche et le développement en 2013.

Plaire au plus grand nombre, c'est aussi **avoir un packaging attirant** et pratique. Récemment, Danone a revu le design de ses pots de yaourts, plus arrondis et plus colorés. Le groupe propose également des yaourts à boire très pratiques pour les plus jeunes.

De plus, Danone a bien conscience que dans certains pays, les canaux de distribution doivent être adaptés. Au Brésil par exemple, le porte à porte a permis à la marque de se développer considérablement. En Afrique, **Danone a créé des produits laitiers** que l'on peut conserver plusieurs mois pour contourner le problème de la rupture de la chaîne du froid.

Analyse interne est externe Danone.

Dans le but d'obtenir un diagnostic stratégique complet, nous avons souhaité utiliser la matrice SWOT. Cet outil diagnostic nous permettra d'analyser les points forts, les faiblesses du Groupe et ainsi identifier les facteurs externes qui ont une influence bénéfique ou non sur l'entreprise.

INTERNE	FORCES	FAIBLESSES
	• <u>Politique</u> : « santé bien être » répondant à une demande croissante • <u>Stratégie</u> : privilégier la croissance rentable (d'où la cession de LU), bon niveau de croissance interne et standardisation / globalisation de ses produits. • <u>Positionnement</u> : Compagnie alimentaire la plus puissante dans le secteur de la santé. • <u>Implantation</u> : forte présence sur les marchés émergents (Asie, Amérique latine,...) • <u>Finance</u> : bonne situation financière	• <u>Stratégie</u> : vulnérabilité face à une évolution défavorable de l'environnement. Risque de conflits avec ses partenaires. • <u>Bourse</u> : la baisse du CA (vente de LU) rend Danone « opéable » • <u>Personnel</u> : précarité des contrats

EXTERNE	OPPORTUNITES	MENACES
	• <u>Marchés émergents</u> : Marché asiatique en pleine croissance • <u>Campagne</u> : intervention des pouvoirs publics pour sensibiliser les consommateurs sur leur santé • <u>Concurrence</u> : il existe peu de concurrence sur les produits laitiers • <u>Démographique</u> : croissance du nombre de naissance, donc bon investissement sur les produits bébé • <u>Développement durable</u> : marché en expansion sur lequel Danone souhaite entrer	• <u>Risques liés à la stratégie de croissance du groupe</u> : Les acquisitions ou alliances peuvent avoir un impact négatif sur l'activité du groupe (problème d'intégration, de synergie ou si les économies escomptées ne sont pas réalisées) • <u>Risques liées à la conjoncture économique sur les principaux marchés du groupe</u> : Les décisions d'achat des consommateurs peuvent être dictées par des considérations spécifiques et affecter l'évolution du CA • <u>Risques liés à la concurrence</u> : forte concurrence directe avec les hard discounts mais aussi par les MDD qui sont présentes chez les distributeurs.

Veille et Ecoute de l'environnement

❖ S'ENGAGER ENSEMBLE POUR DEMAIN

Suite au mouvement de boycott lancé en 2018 où se sont exprimées les voix de nos consommateurs, notre marque a pris trois engagements : transparence, équité et proximité (voir encadré) impulsés par le PDG de Danone, Emmanuel Faber, lors de sa visite le 26 juin 2018 au Maroc.

❖ L'INTERACTION POUR BOOSTER L'INNOVATION

Être à l'écoute de nos consommateurs est primordial pour mieux comprendre l'évolution de leurs besoins. C'est pourquoi nous avons déployé « Ntwasslou », une vaste opération de consultations publiques dans plusieurs villes du Royaume. A travers ces moments d'échanges, nous avons pu dialoguer avec l'ensemble de notre écosystème - consommateurs, éleveurs, épiciers, fournisseurs- sur le terrain, mais également sur le Web. Via les réseaux sociaux, véritable espace d'échanges en temps réel, nos consommateurs nous ont transmis leurs préoccupations et leurs suggestions que nous avons converties en actions concrètes et adaptées.

❖ UNE NOUVELLE GAMME DE LAIT POUR TOUS !

En phase avec notre principe fondateur d'équité, Centrale Danone a lancé un nouveau lait frais pasteurisé commercialisé à 2,50 dirhams en septembre 2018. Cette nouvelle référence, plus économique et vendue en sachet, s'attache à répondre aux meilleurs standards de qualité. En parallèle, pour rendre nos produits accessibles à tous quotidiennement, le prix de la référence phare de lait frais pasteurisé est revenu à 3,20 dirhams, son prix d'origine fixé il y a dix ans. Pour compléter notre gamme et proposer le plus grand choix possible à nos consommateurs, nous avons commercialisé trois variantes de LaitCentrale : le demi-écrémé à 2,50 et à 3 dirhams et le lait frais entier à 3,20 dirhams.

Les Objectifs Danone 2030 ” pour la révolution de l’alimentation

Nous sommes convaincus que la santé des hommes et celle de notre planète sont interconnectées. Elles doivent être toutes deux nourries et protégées. Dans le même temps, partout dans le monde, les hommes et les femmes réinventent leur façon de se nourrir et de créer du lien autour de l’alimentation. En ligne avec notre vision One Planet. One Health, nous avons défini nos Objectifs 2030.

Cet ensemble d’objectifs à long terme traduit à la fois la raison d’être de l’entreprise, son modèle de marque et la place qu’elle accorde à la confiance dans ses relations avec toutes ses parties prenantes.

La raison d’être de Danone:

- Redonner tout son plaisir à l’alimentation en innovant sans cesse
- Générer une croissance supérieure, durable et rentable
- Être certifié B Corp

Le modèle de marque :

- Améliorer la santé partout, chaque jour
- Développer des marques engagées
- Préserver la planète et renouveler ses ressources

Faire confiance :

- Confier le futur à nos équipes
- Promouvoir une croissance inclusive
- Fédérer autour de la révolution de l’alimentation

Les Objectifs Danone 2030 sont reliés aux Objectifs de Développement Durable définis par les Nations

Unies pour 2030, afin d'adopter un langage universellement compris.

Donner aux salariés le pouvoir de définir l’agenda stratégique de l’entreprise

D'ici la fin de l'année 2018, chacun des 100 000 salariés de Danone sera invité à s'engager activement et à inventer l'avenir en contribuant à la construction de la feuille de route des Objectifs Danone 2030.

Pour ce faire, le programme " Une personne, une voix " s'appuiera sur une plateforme interne mettant à disposition des salariés des modules de formation approfondie en lien avec notre vision et nos objectifs. Elle inclura des contenus développés avec des partenaires de référence, tel que l'Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche (UNITAR). Tous les salariés de Danone auront ainsi l'opportunité de s'informer, de mieux comprendre et de s'approprier les enjeux, les défis et les opportunités liés à nos objectifs.

En outre, dès cette année, ils pourront apporter leur point de vue à la fois sur les priorités de l'entreprise et sur la définition de feuilles de route locales et mondiale pour l'atteinte des Objectifs Danone 2030.

À l'avenir, nous entendons également créer un lien entre ce nouveau modèle de gouvernance – qui associe nos salariés - et notre Conseil d'administration afin de lui donner toute sa place dans la gouvernance de l'entreprise et d'en exploiter toute la richesse.

Une action Danone pour chaque salarié

En complément, chaque salarié de Danone participera au programme " Une personne, une action ".

D'ici 2019, chacun d'eux se verra attribuer une action Danone, assortie d'un mécanisme d'intéressement fondé sur un multiplicateur du dividende annuel versé aux actionnaires. En outre, un dispositif comparable à celui de notre Fonds Commun de Placement Entreprise disponible en France sera proposé dans le monde au cours des prochaines années. Il offrira aux salariés une opportunité nouvelle d'investir dans l'entreprise à un prix préférentiel et permettra ainsi d'y promouvoir un état d'esprit de co-actionnaire.

Sectction6 -La marque Danone et l'innovation

l'innovation Danone promeut une agriculture raisonnée, c'est-à-dire une entreprise qui renonce à l'usage systématique des engrais et des traitements chimiques au profit d'une utilisation dimensionnée aux besoins de la plante cultivée.

Le lait est une matière de base pour Danone, en ce sens les agriculteurs travaillant avec la multinationale acceptent le principe d'une activité sur la base du développement durable, c'est à dire économie des fertilisants, de l'eau et des énergies non renouvelables. La relation implique un audit réalisé chez l'agriculteur afin de contrôler le cahier des charges qui permet une production de qualité. La recherche de la qualité se double pour Danone d'une culture de l'innovation via un département de recherche développement et une organisation commerciale.

A- L'innovation et la recherche développement

a. Les enjeux, moyens, missions

ENJEUX Des enquêtes de l'OMS ont révélées que la santé mondiale connaissait de grands fléaux qui sont la malnutrition, et les maladies cardiovasculaires, le fléau numéro un lié à l'obésité et l'alimentation.

Danone se positionne pour répondre à ses fléaux. Il est vrai que le premier yogourt était vendu en 1919 en pharmacie et qu'il a été conçu en collaboration avec l'institut Pasteur qui travaillait dans les ferments lactiques. Aujourd'hui la croissance est basée notamment sur les probiotiques et l'innovation santé.

Danone en 2005 s'est engagé par une Charte Alimentation Nutrition Santé à par exemple dialoguer avec les scientifiques, communiquer avec clarté et transparence, garantir la validité scientifique des bénéfices allégués, promouvoir une publicité responsable, encourager l'activité physique, qui peut se traduire dans une débauche de calories en boîte de nuit

.

2 MOYENS

La recherche de Danone s'appuie sur l'organisation mondiale de Danone Vitapole qui rassemble 800 personnes. 500 personnes sont basées dans le centre de recherche Daniel CARASCO c'est-à-dire 60% des ressources scientifiques de l'entreprise. Cette population se compose de 200 scientifiques dédiés à la recherche universitaire expérimentale, de 250 ingénieurs dédiés à la recherche appliquée dans les domaines suivant les produits liés à la croissance, à la santé générale et la qualité.

La compétence des chercheurs est multiple le nutritionniste le physicien le gastro-entérologue, le cardiologue, le biochimiste, expert en comportements de consommateurs, de l'évaluation des sens etc. Cette mission dispose d'un budget d'environ 30 millions d'€, soit environ 1% du chiffre d'affaire de Danone

MISSIONS Appliquer les dernières connaissances technologiques pour créer de l'innovation en apportant aux consommateurs une meilleure santé à travers un savoureux et abordable produit alimentaire sain.

Les directions développées sont :

- les produits nutritifs pour les pays sous développés ou populations qui ont des carences alimentaires importantes.
- Les produits générant une sensation de satiété afin de lutter contre l'obésité dans les pays développés.
- Des produits tournés vers un vieillissement impliquant bonne santé, prévention des dégradations des tissus et de la perte des cellules.
- La prévention de maladies liés à un comportement de tous les jours, le cholestérol et la recherche d'un bien être, d'énergie de vitalité en ayant un système digestif en bonne santé avec peu d'inflammation.

❖ La gestion de l'innovation

Historiquement la recherche de l'innovation débutée par une innovation marketing, qui était validée par les équipes de recherche développement et de design, le processus se mettait en place et les commerciaux intervenaient.

Le nouveau système de validation d'une innovation de la mise au point du nouveau blockbuster mondial portera sur quatre piliers le consommateur, la recherche et développement, les experts, le marketing. Aucun n'a priorité sur l'autre néanmoins chaque innovation sera validé par les trois autres piliers.

Le consommateur est introduit au processus de validation car il existe une ethnologie de la consommation, il a eu des expériences psychologiques, il est sensible au packaging et à la sémantique.

D'autre part Danone se base aussi sur la sociologie de la nourriture pour gérer la diminution du taux de sucre ajouté dans des yogourts progressivement.

L'innovation mondiale sera peut être un des vingt produits dont le lancement est programmé par Danone du deuxième semestre 2005 à la fin 2009. Telle une société pharmaceutique programme ses prochains « médicaments »

- des exemples Actimel : un produit mondial, un blockbuster, est crée à la suite de la découverte d'un rétrovirus dans les diarrhées d'un enfant à l'hôpital Bishop en 1973. Il permet de renforcer les défenses de l'homme vis-à-vis des agressions mineures que corps peut subir.

Produits destinés aux enfants et aux grands parents qui a été obtenu par une collaboration avec l'institut Pasteur et Yakult recherche qui a identifié et valider de nouvelles formes de bio marqueurs (+ 25% 2004) ; le taux de sucre à été réduit de 40% Bifidus : il a pour objet le transit intestinale, il apporte un certains confort dans la gestion de la digestion, et une amélioration du métabolisme de l'intestin. Le Lactobacillus Plantarum permet une réduction des gaz intestinaux ce qui à un impact sur les douleurs intestinales.

- Ainsi il y a apport à la santé public. Bifidus fait l'objet de nouveaux tests clinique et d'une campagne publicitaire en Chine et aux Etats-Unis. Danacol : à la base de la graisse de poisson appelé Oméga 3 il favorise la prévention de maladies cardiaques en diminuant le taux de cholestérol. Danacol a subi tests cliniques et dispose d'un agrément des autorités de mise sur marché (AFSSA). Le produit a fait l'objet d'une coopération avec la Fondation Cœur et Artères Conclusion

Danone n'est pas un modèle commun de développement. Sa production l'aliment, associe consommation et réduction d'un souci de santé, lutte contre l'obésité en créant des produits sans graisse et sans sucre ajouté, mais avec des protéines pour créer un sentiment de satiété en fin de repas. Ainsi Danone s'associe à la lutte contre l'obésité le mal du monde riche, du mal bouffe, en sus il propose via internet de suivre un programme diététique. La santé est donc son fonds de commerce et pour le gérer Danone adopte une organisation de pointe.

Conclusion Partie II

L'entreprise Marocaine a aujourd'hui une claire conscience de la complexité de son environnement. Elle est tenue donc de tracer une stratégie de croissance et de développement à partir d'une vision de l'environnement du marché, des technologies et de la concurrence.

De ce fait, L'importance de la marque, devenue désormais un outil stratégique de la plus haute importance pour l'entreprise, n'est plus à démontrer. Mais réussir à construire une marque forte est loin d'être une tâche aisée et elle met les entreprises face à de nombreux défis.

C'est dire toute l'importance que revêt ce périmètre et que démontre une étude publiée par Harvard Business Review en 2015 indiquant que 70 à 80% de la valeur des 500 plus grandes entreprises mondiales sont constitués des actifs immatériels de l'entreprise. «Des actifs immatériels principalement incarnés et encapsulés par la marque de l'entreprise».

De ce fait, construire une marque forte est un enjeu majeur pour l'entreprise et un objectif qu'elle ne peut atteindre que si elle réussit à relever les défis qu'impose un monde de communication en perpétuelle mutation.

Les Annexes :

NOTRE MISSION :
« APPORTER LA SANTÉ PAR L'ALIMENTATION AU PLUS GRAND NOMBRE »

Des positions de leader⁽¹⁾

**N°1
MONDIAL**
Produits Laitiers Frais
Produits d'Origine Végétale

**N°1
EUROPÉEN**
Nutrition Médicale

**N°2
MONDIAL**
Nutrition Infantile
Eaux conditionnées (en volume)

Chiffre d'affaires par pôle

29 %
Nutrition
Spécialisée

20 %
Produits Laitiers et
d'Origine Végétale
Amérique du Nord

18 %
Eaux

33 %
Produits Laitiers et
d'Origine Végétale
International



Top 3 des marques en % des ventes en 2018

N°1
N°2 **N°3**
ACTIVIA APTAMIL DANONE

UN LEADER MONDIAL DE L'ALIMENTATION, UN PORTEFEUILLE UNIQUE DE PRODUITS TOURNÉ VERS LA SANTÉ

Une performance solide en 2018

24,7 Mds€

Chiffre d'affaires

14,45 %

Marge opérationnelle courante

3,56 €

Bénéfice net par action (BNPA) courant

1,94 €

Dividende par action
payable en numéraire

+2,9 %

Croissance du
chiffre d'affaires⁽¹⁾

+51 pb⁽²⁾

Croissance de la marge
opérationnelle courante⁽¹⁾

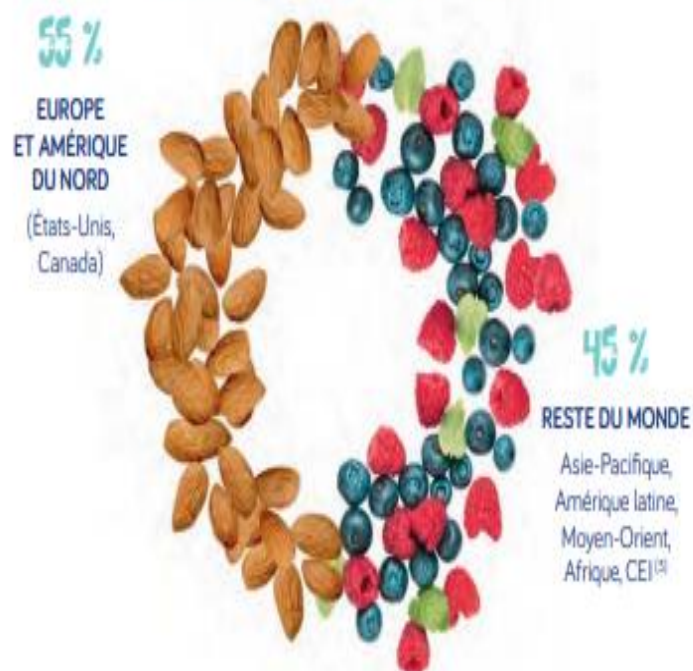
+12,8 %

Croissance du bénéfice net par action
(BNPA) courant à taux de change constant
hors effet de la transaction Yakult
et hors effet IAS 29

2,2 Mds€

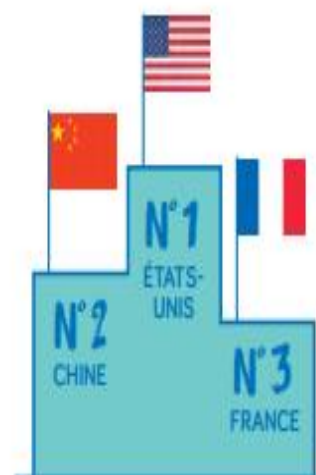
Free cash-flow

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



Top 3 des pays

(en % des ventes en 2018)



NOS OBJECTIFS 2030 POUR ACCOMPAGNER LA RÉVOLUTION DE L'ALIMENTATION

Chez Danone, nous sommes convaincus que la santé des hommes et celle de notre planète sont interdépendantes. Nous souhaitons les nourrir et les protéger toutes les deux. En ligne avec notre vision *One Planet. One Health*, nous avons défini neuf objectifs de long terme – alignés avec les Objectifs de développement durable des Nations unies – pour accompagner la révolution de l'alimentation tout en créant de la valeur durable pour nos actionnaires et pour l'ensemble de notre écosystème. Nos plus de 100 000 salariés sont au cœur de notre stratégie pour y parvenir.



OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Notre contribution
aux Objectifs
de développement
durable de l'ONU

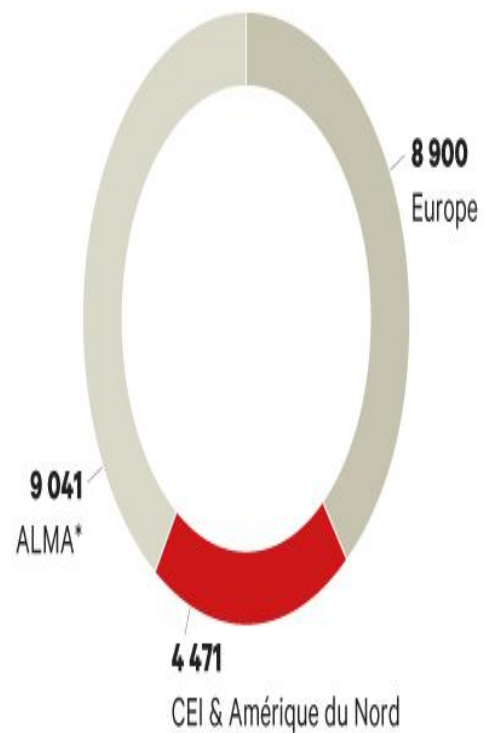
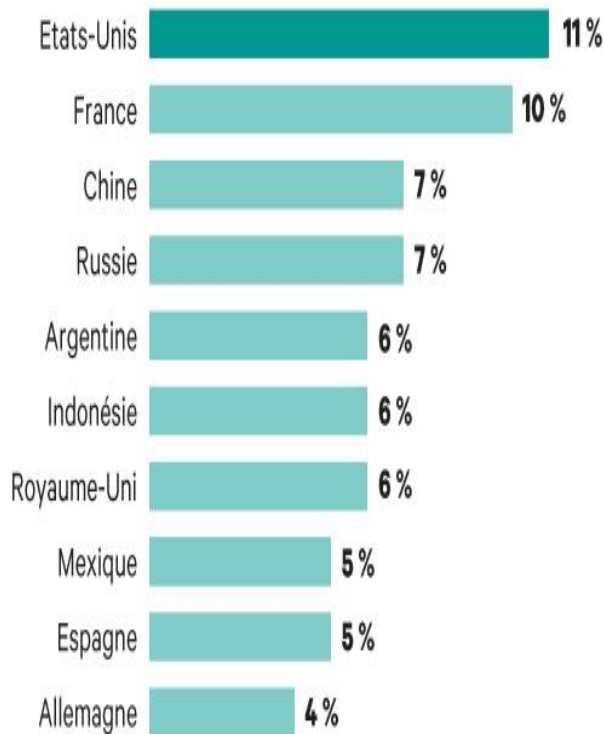
Alignés sur les Objectifs de développement durable 2030 des Nations unies (ODD), les Objectifs Danone 2030 traduisent nos différentes manières de créer et de partager de la valeur avec nos actionnaires et l'ensemble de nos parties prenantes.

Danone est pleinement engagée au service de ces ODD et nous concentrons nos efforts sur sept axes (ODD 2, 3, 6, 8, 12, 13 et 17) ou à l'intersection entre



Les principaux marchés de Danone

Principaux pays en termes de chiffres d'affaires en 2015 et CA consolidé par zone géographique, en millions d'euros



@Statista_FR

* Asie-Pacifique / Amérique Latine / Moyen-Orient / Afrique

Source : Danone

LesEchos **statista**

NOTRE MODÈLE D'ENTREPRISE :

nous nous développerons de façon rentable et durable en tant que B Corp™, en innovant sans cesse

Nous innovons pour redonner à tous le plaisir de l'alimentation. Nous faisons le choix stratégique de développer une offre unique de produits tournés vers la santé dans quelques-unes des catégories qui croissent le plus vite, ce qui nous permet de **générer une croissance supérieure et rentable**, et de susciter des choix alimentaires plus sains et plus durables. Nous développer de façon responsable est essentiel à nos yeux et notre ambition d'être certifié B Corp™ exprime notre double projet historique visant à concilier succès économique et progrès social.

NOTRE MODÈLE DE MARQUE :

nous développerons des marques engagées pour protéger et nourrir la santé humaine et celle de la planète

En nous appuyant sur notre connaissance approfondie des habitudes alimentaires et des traditions culturelles locales, nous contribuons chaque jour à améliorer la santé là où nous sommes présents, grâce à de meilleurs produits, de meilleurs choix et de meilleures pratiques. Nous remplissons ainsi notre mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Nous transformons la manière dont nos marques **Manifesto engagées** encouragent chacune et chacun à soutenir avec nous des causes sociales, environnementales et liées à la santé. De l'agriculture régénératrice à l'économie circulaire des emballages en passant par la protection des ressources en eau, nous nous efforçons de changer la donne en favorisant des solutions positives pour **préserver et renouveler les ressources de la planète**.

FAIRE CONFIANCE :

nous confierons le futur à nos équipes et collaborerons avec nos partenaires de manière inclusive

Nous confions à nos 100 000 salariés le futur de notre entreprise en permettant à chacun d'entre eux de s'approprier notre agenda et nos objectifs, aux niveaux mondial et local. Nous continuons à être pionniers dans la **promotion d'une croissance inclusive** pour l'ensemble des acteurs de notre chaîne de valeur, notamment les plus fragiles. Nous unissons nos forces pour accompagner la **révolution de l'alimentation**. Nous nous appuyons sur l'expertise de nos partenaires pour créer des solutions durables afin de changer les pratiques agricoles, les modes de production, de promotion, de distribution, de vente et de consommation des aliments et de l'eau.

Bibliographie.

- PHILIP KOTLER .BERNAR DUBOIS K.K ET D.M
" Marketing management "(12^eedition)
- FolandPeret et Gulienne B « Management de la
compétitivité et emploi »

Site web :

<https://www.marketing-etudiant.fr/>

<https://www.definitions-marketing.com/>

<https://www.1min30.com/>

<https://www.fellah-trade.com/>

<http://corporate.danone.ma/>

<https://www.academia.edu/>

Presse et revues spécialisées :

- Management et marketing
- Agriculture du Maghreb
- Rapport annuelle Danone 2018

TABLE DE MATIERES

Partie 1 : Construction d'une marque forte.

Chapitre -1	Marque et Capital Marque.....	9
Section - 1	Qu'est-ce qu'une marque ?.....	10
Section - 2	Qu'est-ce qu'un Capital Marque ?.....	14
Chapitre -2	Construire le capitale marque.....	17
Section - 1	Les composantes de la marque.....	18
Section - 2	outils marketing pour construire le capital marque.....	19
Chapitre - 3	la gestion de marque.....	22

Partie 2 : Construction d'une marque forte « cas Danone »

Section 1	-Aperçu sur Le secteur des produit laitiers au Maroc.....	26
Section 2	-les principaux acteurs du secteur laitiers au Maroc.....	30
Section 3	-Aperçu sur le groupe Danone.....	33
Section 4	-Centrale Danone.....	35
Section 5	- La stratégie de la marque Danone.....	36
Section 6	-La marque Danone et l'innovation.....	43
Conclusion.....		46
Annexes.....		47
Bibliographie.....		54
Table des matière.....		55

