

# Marchés Le marocain

## Novatis lorgne le sud du Sahara

Après avoir détrôné le colosse américain P&G dans le domaine des couches pour bébés avec sa marque Dalaa, le groupe familial se tourne vers le continent.

EL MEHDI BERRADA, à Casablanca

« **N**ous exportons depuis quelques années vers plusieurs pays du continent (Sénégal, Côte d'Ivoire, Madagascar), mais nous avons senti le besoin d'être sur place », explique le vice-président de Novatis, Souheil Badaa, fils d'Abdallah Badaa, le fondateur du groupe marocain en 2003. Il est un acteur clé de la première expansion subsaharienne du fabricant de produits hygiéniques. « Notre première usine en dehors du Maroc a démarré à Dakar au début de 2019, et la commercialisation a débuté le 1<sup>er</sup> mars », ajoute l'ancien élève de Cameron School of Business, au Texas. L'installation au Sénégal ouvre un nouveau chapitre dans l'histoire de ce groupe familial qui, en une dizaine d'années, a détrôné le colosse américain Procter & Gamble (P&G) de sa position de leader sur le segment des couches pour bébés au Maroc. Novatis revendique plus de la moitié de ce marché estimé à 1,3 milliard d'unités par an, contre moins d'un tiers pour P&G. L'américain réalisait 80 % des ventes jusque dans les années 1990.

L'aventure commence en 2002 quand Abdallah Badaa remporte les enchères pour le rachat d'une usine de couches pour bébés en faillite. Installée en plein milieu des champs de la Chaouia (à Berrechid, à 40 km au sud de Casablanca), l'unité produite, deux années plus tard, ses premières couches, baptisées à l'époque Optimum. Le *rebranding* pour Dalaa

(« dorloter » en arabe) sera réalisé en 2007, à la suite d'une consultation nationale auprès des mères de famille. Rapidement, Novatis accroît ses capacités de production, avec notamment le rachat, en 2007, de Norsudex, producteur local de couches pour bébés, et l'installation de nouvelles lignes de produit. Le groupe compte aujourd'hui trois sites industriels à Berrechid et plusieurs milliers de mètres carrés d'espaces de stockage. Il revendique plusieurs dizaines de millions de dirhams d'investissements industriels par an sur le segment des couches pour bébés. « L'investissement nous permet d'innover sans cesse. Chaque année, nos usines reçoivent une ou deux nouvelles machines », souligne Souheil Badaa.

### « Une meilleure compréhension du marché que ses concurrents »

Sur ce marché de faible marge – avec des couches vendues entre 1,5 et 3,5 dirhams l'unité –, Novatis doit compter sur le volume pour être rentable. Aussi, le groupe a développé un impressionnant réseau de partenaires pour écouler sa production, estimée à plus de 60 millions de couches par mois, avec des centaines de grossistes, des milliers de détaillants, ainsi que des accords avec de nombreux points de vente et de magasins modernes. Enfin, contrairement à ses concurrents, parfois focalisés sur une clientèle



HASSAN OUAZZANI POUR JA

urbaine, Novatis ne néglige pas les zones rurales et périurbaines, qu'il atteint grâce à une importante flotte de camions gérée par sa filiale de logistique Food & Goods Distribution (FGD). « Nous avons fait le choix de distribuer partout, de démocratiser l'accès aux produits d'hygiène, même là où les études prédisent de faibles volumes. Le marché nous a souvent donné raison. Quand on privilégie la qualité à des tarifs raisonnables,

les consommateurs suivent »,

se réjouit **Souheil Badaa**, qui participe à la direction du groupe aux côtés de ses frères Soufiane (directeur général et responsable commercial) et Ali

(logistique). « Les multiples réseaux de distribution de Dalaa sont un avantage rare, car ils couvrent l'ensemble du Maroc et permettent à Novatis d'avoir une meilleure compréhension du marché que ses concurrents », selon une étude de 2014 consultée par JA.

Par ailleurs, dans un souci d'optimisation des coûts, Novatis a opté pour une organisation en *business unit* : chaque ligne de produit est autonome, de la production à la commercialisation, explique sa direction. Enfin, grâce à Brands Communication, filiale de marketing du groupe, la marque Dalaa s'invite régulièrement dans les foyers, à travers des messages publicitaires



SIFE ELAMINE



Pour écouler sa production de plus de 60 millions de couches par mois, le groupe peut s'appuyer sur un réseau de distribution vaste et diversifié.

remarqués notamment en période de Ramadan, où Novatis se glisse généralement parmi les dix principaux annonceurs (10,7 millions de dirhams investis en 2013). Ce maillage serré, couvrant à la fois l'industrie, la distribution, le marketing et l'organisation a permis au groupe de Berrechid d'optimiser ses marges et de troubler le confort dont bénéficiait la marque Pampers. P&G a non seulement perdu son fauteuil de leader en 2012, après presque vingt-cinq ans de règne, mais a également démonté son unité de production de couches pour bébés de Mohammedia (à 25 km de Casablanca). P&G continue de livrer ses couches au Maroc, grâce à l'import, et « restait, en 2017, leader sur le marché global des tissus et de l'hygiène en matière de revenus », selon les analystes d'Euromonitor,

## UNE DIVERSIFICATION

### BIEN ENTAMÉE

Si Dalaa est la marque phare du groupe et celle qui génère plus de 50 % de son chiffre d'affaires, une diversification a été entamée en 2007. D'autres signatures sortent des usines de Novatis à l'image de Calin, couche pour bébés premium, ou encore la récente marque de serviettes hygiéniques pour femmes, Mia. Le groupe exporte aussi depuis sept ans des gros rouleaux de papier à des industriels anglais, espagnols et portugais.

E.M.B.

qui pointent notamment les lingettes Pampers et les serviettes hygiéniques de la marque Always.

### S'implanter au Sénégal pour mieux essayer en Afrique de l'Ouest

En se tournant vers le sud du Sahara, Novatis prend acte – comme d'autres de ses homologues nord-africains tels que le tunisien SAH Lilas – du différentiel démographique, avec un taux de naissance de 35,6 nouveau-nés pour 1000 habitants au Sénégal, contre 20 au Maroc (en recul de 1,3 point depuis 2010). La famille dirigeante veut exporter au Sénégal une structure similaire à celle qu'elle a bâtie en quinze ans dans le royaume. Autrement dit, organiser le travail en *business unit*, mais aussi mettre en place une entreprise dévolue à la logistique. De par son modèle industriel et son expérience, Novatis s'estime capable de reproduire le succès marocain sur un marché sénégalais qu'il juge encore restreint et peu organisé, avec des marques internationales reconnues (Pampers) et des challengers méconnus, tels que Bébé Allido, souvent importés depuis la Chine. « Pour gagner en crédibilité vis-à-vis des consommateurs, des partenaires et des autorités locales, il faut produire localement. Le Sénégal encourage beaucoup les investissements, et nous avons été très bien accueillis », se réjouit Souheil Badaa.

Pour ses débuts, Novatis West Africa s'est contenté de louer une usine et de l'équiper avec son propre matériel. Il n'empêche, l'ambition de Souheil Badaa est de devenir leader dans les cinq années à venir. « Nous avons identifié une parcelle de terrain de cinq hectares sur laquelle nous pouvons bâtir une usine d'ici à trois ou quatre ans », prévoit-il. L'usine dakaroise desservira aussi le Mali, le Burkina, la Guinée, la Gambie et peut-être même le Cap-Vert. « Nous n'avons rien à envier aux multinationales, avec, en prime, une authenticité locale. Un jour, nous arriverons à les déranger sur d'autres marchés », assure, confiant, Souheil Badaa.