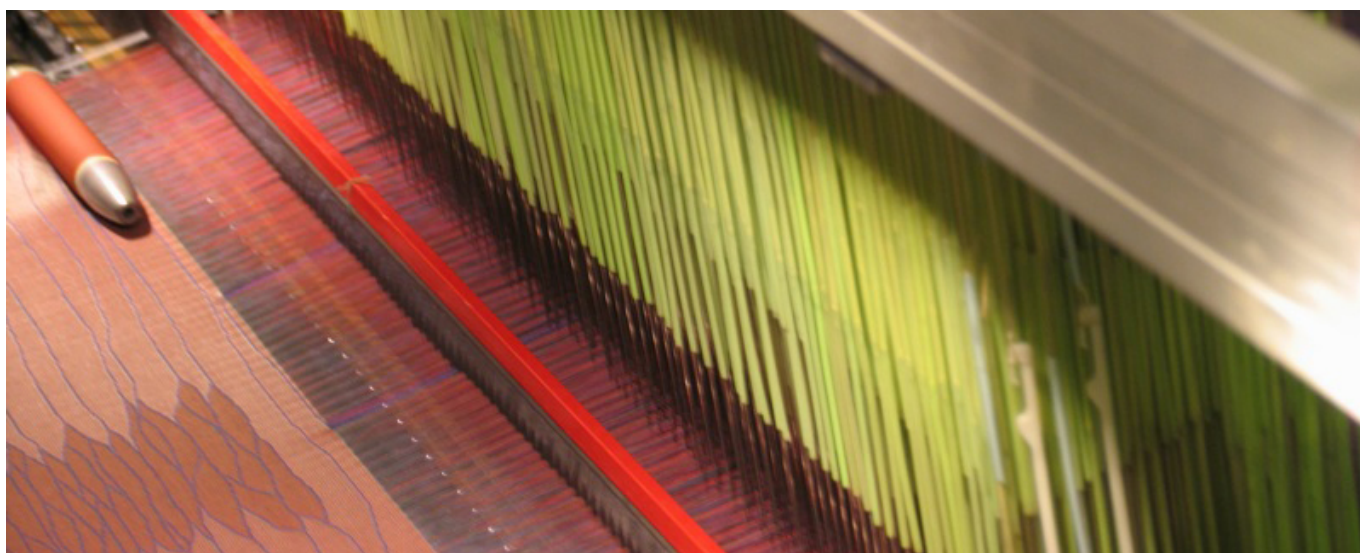


Dolidol : l'atout du « Made in Morocco »

Jalil Skali Directeur général - DOLIDOL

17 décembre 2020



Le directeur général de Dolidol revient sur l'attachement des Marocains à un produit traditionnel, le salon marocain (composé de banquettes à ressorts et formant un « L » ou un « U »), et à une marque locale, en particulier en période de crise. Si le « Made in Morocco » est indéniablement un facteur de succès à part entière, des défis économiques importants attendent l'entreprise dans la décennie à venir. Elle compte y faire face en renforçant sa politique de marque et en consolidant sa rentabilité, tout en continuant d'innover et de se développer.

Le Maroc a subi de plein fouet les conséquences économiques de la crise sanitaire de la Covid-19 : plus de 1648 décès ont été recensés¹ et le pays devrait connaître en 2020 sa pire récession depuis 1996 avec une contraction de plus de 5,8 % de son PIB, selon les dernières estimations de la Banque mondiale². La quasi-totalité des industries marocaines se sont retrouvées en arrêt d'activité sans préavis, engendrant ainsi une profonde récession économique.

Paradoxalement, il s'agit également d'une période unique de remise en question et de réflexion stratégique. En effet, nombre d'industriels en mesure de supporter la crise financière liée à la Covid-19 ont dû repenser leur stratégie pour s'adapter aux évolutions conjoncturelles et aux nouvelles habitudes de consommation.

Au même titre que d'autres industriels, Dolidol a été fortement impacté par cet épisode sanitaire sans précédent. Au plus fort de la crise, les 80 boutiques de l'entreprise ont été fermées pendant deux mois et l'usine de Casablanca pendant un mois et demi. Du fait de sa position de leader national sur la mousse polyuréthane, le matelas et le salon marocain, l'entreprise doit, en période délicate, capitaliser sur ses atouts, réviser son organisation et ses processus pour renforcer davantage le poids de sa marque.

L'ATTACHEMENT AU « MADE IN MOROCCO »

Dans le contexte de la crise sanitaire, les industriels marocains comme Dolidol ont su adapter leur outil de production dans un délai record pour fabriquer des masques. Cette période a ainsi accentué l'attachement des Marocains aux marques « Made in Morocco ».

Pendant la période de confinement, de mi-mars à mi-juillet, tous les Marocains ont pu profiter de leur maison, rendant le salon marocain encore plus central dans les foyers. Bien que produit de façon industrielle, le salon marocain est toujours considéré comme un produit artisanal, fabriqué sur mesure et adapté *in fine* par un tapissier selon le goût des clients.

Aujourd'hui, l'engouement pour l'achat de salons marocains faits sur mesure est indéniable. C'est un avantage comparatif qui renforce le lien existant entre les consommateurs et la marque Dolidol.

L'image de marque est d'ailleurs au cœur de la stratégie de l'entreprise : le « capital confiance » accordé par les consommateurs est un atout sur lequel capitaliser.

ÉVITER DE DÉLOCALISER LA FABRICATION DE PRODUITS LOCAUX EMBLÉMATIQUES

De par son ancrage dans la culture nationale, le salon marocain est une spécificité locale, bien ancrée dans les foyers et considéré par beaucoup comme un emblème patrimonial. À ce titre, il serait difficile de délocaliser sa fabrication. En matière d'emplois, la chaîne de valeur du salon marocain fait appel à un nombre important d'étapes de fabrication, qui nécessite une main d'œuvre abondante. Elle génère directement ou indirectement environ 40 000 emplois, que ce soit dans l'industrie ou dans l'artisanat. Bien que copié par certains pays à faible coût de production, le salon marocain « Made in Morocco » garde une place privilégiée dans les habitudes de consommation des Marocains. S'agissant d'un véritable investissement, l'achat du salon

nécessite conseil et contact humain. Le processus d'achat de ce mobilier est généralement composé de plusieurs étapes, les clients sollicitant fréquemment l'avis des voisins, d'amis, de la famille avant de se décider sur un modèle ; la production sur mesure tout comme l'intervention finale du tapissier/décorateur nécessitent, elles aussi, un accompagnement des acheteurs.

Dans les faits, les familles investissent davantage dans l'acquisition du salon marocain que dans les autres espaces de vie de leurs foyers. Espace de réception, il se doit de donner la meilleure image possible de la famille, dans un souci de valorisation et de distinction sociale.

INNOVATION ET INVESTISSEMENTS POUR MAINTENIR LES EMPLOIS

La politique de marque est au cœur de la stratégie du groupe Dolidol ; elle constitue un atout immatériel considérable qui répond aux trois objectifs stratégiques de l'entreprise : incarner la culture et le patrimoine marocain, renforcer la rentabilité économique et se développer en innovant.

Pourtant, la décennie à venir s'annonce pleine de défis économiques. Dans ce contexte, l'entreprise se doit de sauvegarder les emplois créés tout en préservant une rentabilité conforme aux objectifs arrêtés avec les actionnaires. Ce défi est rendu possible grâce à un consommateur de plus en plus conscient de ces enjeux, ce qui se traduit par son engouement croissant pour le « Made in Morocco » dans ses réflexes d'achat.

En parallèle, les processus de fabrication sont revus régulièrement pour les adapter aux aléas conjoncturels. Cet équilibre n'est pas toujours évident à maintenir, mais l'innovation et les investissements dans des machines à forte valeur ajoutée permettent à l'entreprise de faire preuve de résilience.

C'est ainsi que, malgré la crise de la Covid-19, Dolidol a réussi à préserver son écosystème, voire même à continuer d'investir pour mieux préparer l'avenir. Un ambitieux plan de développement de

90 millions d'euros est ainsi en réflexion, visant à renforcer les investissements dans les activités amont (recyclage de bouteilles PET en fibre polyester) et dans les produits pour le secteur automobile – alors que l'entreprise, par ailleurs, renforce son implantation en Afrique subsaharienne via des acquisitions d'unités industrielles de mousse polyuréthane et de matelas.

1. Selon les données du ministère de la Santé du Maroc disponibles au 16 septembre 2020.

2. <http://pubdocs.worldbank.org/en/954841597690094449/Note-Strate%CC%81gique-conjointe.pdf> (consulté le 16/09/20).

© 2020 – Secteur Privé & Développement