

| | |
|------------|------------------------------|
| ÉCOLE | MANAGEMENT |
| CLASSE | 4 SIMC |
| MATIERE | MARKETING DE LA DISTRIBUTION |
| PROFESSEUR | M. BELAFHAILI Mohamed |
| DATE | Mercredi 08 / 04 / 2009 |
| DUREE | 3 heures |

DEVOIR SURVEILLÉ – 2^{ème} semestre

Année universitaire 2008 - 2009

TAF n° 1

Le secteur de la grande distribution connaît actuellement au Maroc un certain nombre de changements qui affectent positivement et/ou négativement la compétitivité de Marjane.

De ce fait, la direction de Marjane Holding a mis à votre disposition les informations présentées en annexes et vous demande :

- *D'analyser d'une manière précise la position concurrentielle de l'enseigne dans le secteur de la grande distribution au Maroc.*
- *D'identifier par la suite les facteurs clés de succès de Marjane ainsi que les menaces qui pèsent sur sa compétitivité.*

Annexe n°1 : Historique des grandes surfaces au Maroc

Au Maroc, le commerce a été de tout temps florissant de telle sorte que certaines villes (Fès, Marrakech, Salé, Essaouira....) doivent leur réputation à leur trafic commercial.

Aujourd'hui encore, on ne peut ignorer le rôle prédominant du secteur commercial dans certaines villes comme Casablanca, Fès, Agadir, Marrakech,...

L'équipement commercial bien que marqué par son caractère classique, englobait déjà plusieurs formes de commerce tel que les souks et les Kissariats. De même, qu'il existe depuis les années soixante à Casablanca et à Rabat les grands Magasins populaires Monoprix qui connaissent un véritable succès.

Les années soixante-dix ont été marquées par la promulgation de plusieurs textes de loi qui permirent d'une part, l'assainissement des circuits de distribution de certains produits par l'instauration du système de quota pour les produits où la pression de la demande est forte et d'autre part, la fixation et le contrôle des prix qui concernent près de 400 produits et services touchant tous les aspects de la vie économique.

Cependant, cette politique n'a pas réussi à juguler l'inflation qui a atteint des niveaux inquiétants. En effet, au lieu de limiter la hausse des prix, elle l'entretenait et affaiblissait le potentiel de compétitivité des entreprises.

De ce fait, à partir de 1984 le Maroc a choisi la libéralisation de l'économie nationale ; depuis, le taux d'inflation moyen a varié entre 3 et 7% alors qu'il se situait auparavant entre 10 et 12%.

Le désengagement des pouvoirs publics a engendré l'apparition d'autres formes de distribution telles que les supermarchés, les coopératives de consommation, les centres commerciaux. Cette situation n'a pas manqué d'entraîner la modernisation de l'appareil commercial.

C'est ainsi que certains commerces de détail se sont agrandis et se sont transformés en petites ou moyennes surfaces de vente de divers articles : alimentation, confection, etc.

Toutefois, ce n'est qu'à partir des années 90 que l'on va assister à l'émergence des grandes surfaces.

Actuellement, le nombre de grands magasins à travers le royaume dont la surface dépasse 300 m² est au delà de 200 points de vente dont 12 hypermarchés. Parmi ces grands magasins, cinq grandes sociétés de distribution à prédominance alimentaire sont reconnues et coiffent 18 points de vente et représentent la plus grande part du chiffre d'affaires réalisé par ce secteur.

D'un autre côté, on assiste par rapport aux années précédentes à l'expansion des grandes surfaces spécialisées dans de nouveaux domaines tels que l'électroménager, l'informatique ou l'ameublement en kit.

Annexe n°2 : Entretien avec Alain BARON, directeur du développement de Marjane

Yves SASSI :

Pouvez-vous nous faire un rapide historique de Marjane au Maroc ?

Alain BARON:

Ce qui est exemplaire dans l'histoire de Marjane, c'est que c'est un indépendant, Monsieur BAHRAOUI, qui a créé l'entreprise en 1990. De plus, il a eu l'idée d'installer une boulangerie traditionnelle, à l'intérieur de son hypermarché. A cette époque, il a pris des conseils techniques auprès de Prisunic, et s'est également entouré d'un architecte, spécialisé dans l'aménagement de grandes surfaces.

En 1992, l'ONA a pris conscience de l'importance stratégique de la distribution moderne et a racheté 100 % du capital de l'entreprise.

En 1993, un deuxième établissement a été créé en s'appuyant essentiellement sur l'expérience du premier magasin. Mais les dirigeants de l'ONA se sont rendus compte qu'ils ne pouvaient pas réinventer la grande distribution. Ils se sont rapprochés du groupe Promodès en Août 94.

Il était prévu, dans les accords, un apport de compétence en ingénierie et en marchandises. A l'époque, nous avons dû vérifier que le concept fonctionnait et pouvait être rentable. Nous avons fait des projections et après une période d'observation, nous avons mis en chantier le troisième magasin à Marrakech qui a ouvert ses portes en 1999. D'autres implantations ont suivi, à Rabat-Ryad, puis Agadir et Tanger et un second à Casablanca, en 2001. Enfin Fès (2002), Mohammedia, Tetouan en 2003.

Pour être complet, il faut rappeler qu'en 1998, le groupe Promodès a fusionné avec Carrefour et à l'époque, les dirigeants du nouveau groupe ont souhaité retarder les accords passés avec notre groupe. Nous nous sommes donc rapprochés du groupe Auchan avec lequel nous avons signé un partenariat en janvier 2000. Aujourd'hui, Auchan possède 49 % du capital de notre groupe.

Yves SASSI :

Le problème foncier est réel au Maroc. Quelle est votre analyse sur ce point ?

Alain BARON:

C'est effectivement un problème... au sens large. Le foncier est une valeur refuge et également un outil spéculatif. Il faut savoir que le taux d'urbanisation est énorme, ceci en raison d'une croissance démographique importante. La population a plus que doublé en 20 ans. Cette démographie s'accompagne d'un exode rural. Tout ceci a engendré une spéculation foncière qui complique fortement la modernisation du commerce.

Les autorités ont pris conscience que les périmètres urbains s'élargissaient et ont donc pris des mesures pour les réglementer. Ce qui a également favorisé la spéculation. Dans des villes comme Casablanca ou Rabat, il n'y a plus aucun terrain. La difficulté est donc de trouver des espaces et les schémas directeurs n'ont en général rien prévu pour le développement du commerce, alors que les zones d'habitation ne cessent de grandir.

Ceci dit, nous travaillons avec les autorités compétentes et nous avons deux grands projets dans Casablanca sur des terrains qui n'étaient pas destinés au commerce, l'objectif étant de créer des activités dans des quartiers à forte densité de population.

Yves SASSI :

Quels sont les objectifs de développement de votre groupe ?

Alain BARON:

À l'horizon 2007, nous disposerons d'un parc de 16 centres commerciaux. Mais la structure du marché nous a conduit à modifier certaines orientations stratégiques, en nous rapprochant des zones à pouvoir d'achat modeste. Il est clair que le taux de motorisation est encore faible, ce qui est un handicap pour la création d'hypermarchés qui doivent être créés en périphérie.

La clientèle des hypermarchés est à ce jour plus centrée sur les catégories socioprofessionnelles AB1 et C+. Nous nous tournons résolument vers les catégories C et D et par conséquent nous avons dû revoir un certain nombre de critères d'implantation comme les surfaces et les coûts. L'assortiment est également reconsidéré et c'est pour cela que nous développons l'enseigne Acima, plus proche des consommateurs que nous ciblons désormais.

Annexe n°3 : L'environnement économique

- Population : 29.892.000 Millions d'habitants (dont 16,463 M urbains)
- P I B courant (2004) : 418 Milliards de DH
- Croissance du PIB : + 4,1%
- Inflation : + 2,1 %
- Taux de chômage urbain : 18,40 %
- Taux de motorisation : 5.80 %

Au troisième trimestre de l'année 2002, la population active âgée de 15 ans et plus a atteint 10 204 000 personnes, enregistrant ainsi une hausse de 1,4% par rapport à la même période de l'année précédente. Cette augmentation est due à l'accroissement de l'offre de travail en milieu urbain (+2,4% contre +0,2% en milieu rural).

Entre le troisième trimestre de 2001 et celui de 2002, le marché du travail est marqué par la création nette de 179 000 emplois en milieu urbain et 74 000 en milieu rural. Le taux d'emploi est passé, au cours du troisième trimestre, de 43,7% en 2001 à 43,9% en 2002, en raison du redressement de l'activité économique. Au terme du troisième trimestre, le taux

de chômage a diminué de 13% à 11,7% entre 2001 et 2002. Ce niveau reste supérieur à celui enregistré au terme du deuxième trimestre (10,4%).

Le taux de chômage pourrait être ramené de 12,5% à moins de 10% à l'horizon 2007.

Le produit intérieur brut (PIB), en termes réels, pourrait s'accroître de 5,5%, compte tenu de la bonne campagne agricole attendue cette année, contre 4,5% initialement prévue. La valeur ajoutée du secteur primaire pourrait enregistrer une hausse de 12,3% en 2003 par rapport à l'année précédente pour s'établir à 24 milliards de dirhams et le PIB non agricole devrait croître de 4,5%.

La croissance du produit intérieur brut (PIB) aux prix constants devra atteindre pour l'année en cours 4,1% au lieu de 5,8 prévus initialement, soit 1,7 point de croissance en moins.

Annexe n°4 : Marché automobile au Maroc

C'est une légère progression (+3%) qu'a affichée le marché des voitures particulières et véhicules utilitaires légers en 2004. Ce sont ainsi plus de 50 000 unités qui ont été écoulées, contre 46 400 l'année précédente. A fin 2004, les voitures importées à l'état monté (CBU) ont progressé de 18% (30 000 véhicules commercialisés). Quant aux véhicules assemblés localement (CKD), ils enregistrent un recul de 7% : 19 640 véhicules (particuliers et utilitaires) commercialisés, contre 21.231 un an auparavant. 9 478 voitures d'occasion ont été importées à fin 2003, contre 14 530 à la même date de 2002. Ce qui représente un recul de 35%. Pour le seul mois de décembre 2004, la baisse a été de 15% (638 contre 750).

Annexe n°5 : Essor des géants spécialisés

La grande distribution spécialisée s'implante par branches successives dans le Royaume. Le secteur du meuble en kit connaît une croissance forte depuis 1995. L'enseigne marocaine Kitea, qui possède 21 magasins en propre ou en franchise, a fait figure de précurseur, suivie par Mobilia, Kit express ou encore le turc Cilek. Le secteur de l'électroménager n'est pas en reste, avec une forte croissance comprise entre 10% et 20%. Le comptoir de l'électroménager, Cramer, Batam et le Tangerois sont les établissements les plus visibles. Enfin, Bricoma, magasin spécialisée dans la distribution d'articles de bricolage, a ouvert ses portes en mars 2004.

Annexe n°6 : les petits contre les grands

Avec l'avènement des politiques libérales dans les années 1990, le paysage de la distribution au Maghreb a connu de profondes mutations. En moins de dix ans, le commerce maghrébin a fait sa mue sans demander l'avis des consommateurs. Toutefois, d'un pays à l'autre, les différences sont très marquées. En Algérie, la fin du monopole d'Etat sur l'importation et la distribution s'est traduite par un formidable essor des petites entreprises de gros et de détail dans toutes les grandes villes. Une implantation qui laisse encore une large place aux activités informelles et qui manque de professionnalisation (mauvaises conditions de stockage, absence de chaîne du froid, etc.).

À l'inverse, le Maroc connaît un développement rapide de la grande distribution depuis le début du nouveau millénaire dans les métropoles comme dans les villes secondaires.

Carrefour, Auchan, Metro... les multinationales européennes investissent dans le Royaume, qui, après l'électroménager, s'ouvre à la distribution spécialisée (outillage, bricolage, ameublement). Confrontés à ce phénomène, les petits commerçants s'inquiètent pour leur avenir et interpellent les autorités. L'installation des grandes surfaces modifie considérablement les habitudes de commerce alimentaire, en amont par le regroupement des achats et un meilleur respect des calibrages et de la chaîne du froid et, en aval, par l'amélioration de la présentation des produits dans les rayons. Un sérieux problème qui contraste avec des étalages de viande à l'air libre sur les marchés, aux portes des boucheries et des épiceries de quartier.

A mi-chemin entre le système algérien et le modèle marocain, la Tunisie a opté pour un développement raisonné des grandes surfaces en limitant les participations étrangères et en contrôlant les prix des principales denrées alimentaires comme la farine et le lait.

Reste que la progression des grandes surfaces semble inévitable dans l'ensemble du Maghreb, l'Algérie, le Maroc et la Tunisie négociant actuellement des accords de partenariat économique avec l'Union européenne et s'impliquant de plus en plus dans l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Une évolution qui entraînera la modernisation des circuits de production et de commercialisation (logistique, transport, chaîne du froid, etc.). Mais il se pose aussi le problème de la survie des détaillants et des services associés. Certaines études estiment que, pour un emploi créé dans la grande distribution, cinq disparaissent ailleurs.

Annexe n°7 : Chaâbi fonce sur la distribution

En 1948, le groupe Chaâbi commence par une entreprise dans le secteur du bâtiment. Au bout d'un demi-siècle d'existence, le groupe rassemble, actuellement, plusieurs pôles d'activités, qui vont du génie civil et travaux publics au tourisme, en passant par la promotion immobilière, la pétrochimie, la pêche hauturière, papier, carton, câbles téléphoniques et électriques, mais aussi la grande distribution.

Sur ce dernier front, le groupe Chaâbi a saisi, vers la fin des années 1990, l'opportunité de développement que représente ce filon. Le coup d'envoi de son offensive sera à Rabat avec l'ouverture, en 1998, de son premier hypermarché, qui sera suivi, en 2002, par l'ouverture d'Asswak Essalam de Marrakech.

D'autant plus que la mise a été grande, puisque le groupe avait débloqué plus de 200 millions de dirhams pour le mettre sur pied. Bâti sur une surface de 36 000 m², l'hypermarché occupe quelques 4 000 m², alors que l'espace marchand s'étend sur 5500 m². L'objectif déclaré dès le départ était la volonté de l'opérateur de répondre au mieux aux attentes des consommateurs.

Suivant les concepts en vogue à l'international, Asswak Essalam, fruit d'un partenariat entre le groupe Chaâbi et le groupe syro-saoudien Al Soulaymane, s'est doté d'une structure architecturale à même de faciliter l'acte d'achat de sa clientèle. Ainsi, l'installation d'un parking au sous-sol sur deux niveaux, avec la possibilité d'accéder directement à l'hypermarché par tapis roulant, a été conçue pour permettre un transport plus aisé des chariots. Les quinze rayons de l'hypermarché offrent, en outre, toutes sortes de produits, exception faite de la viande porcine et de l'alcool. Mais l'hypermarché, comme cela est de rigueur sous d'autres cieux, ne compte pas uniquement des espaces de ventes mais, et en parallèle, un espace de 3000 m² dédiés aux divertissements. Avec une centaine de jeux électroniques opérationnels sous l'enseigne américaine franchisée Fun Pizza, le succès du concept à Rabat a mené le groupe Chaâbi à s'installer à Marrakech. De même qu'il a ouvert une antenne à Kenitra et Casablanca. La course ne fait que commencer. Et tout porte à croire que la concurrence sera rude sous peu, avec l'arrivée éventuelle d'autres enseignes.

TAF n° 2

Vous fabriquez et distribuez de la peinture pour bâtiments, le marché est ainsi constitué :

| | GSB | Grossistes | Détaillants |
|---------------------------|-----|------------|-------------|
| Nombre de points de vente | 50 | 400 | 2200 |
| Nombre de visites par an | 08 | 12 | 18 |

Un représentant fait en moyenne 06 visites par jour et il est en clientèle 180 jours par an.

La Taille de la force de vente doit être de :

- a- 34 représentants ?
- b- 42 représentants ?
- c- 48 représentants ?