

ROYAUME DU MAROC

PREMIER MINISTRE

CONSEIL DE LA CONCURRENCE



REALISATION D'UNE ETUDE SUR LA CONCURRENTIABILITE
DU SECTEUR DES GRANDES ET MOYENNES SURFACES

Rapport de synthèse

Version juillet 2011

Sommaire

Executif Summary	3
1. État des lieux du secteur.....	6
A. Cadre réglementaire et institutionnel	6
B. Caractéristiques de l'offre et de la demande	8
1. Le produit/service.....	8
2. Évolution de l'offre	10
3. Les acteurs du marché.....	11
4. Caractéristiques de la demande	14
2. Analyse de la concurrentiabilité du secteur.....	15
A. Concentration des acteurs	15
1. Marché de référence.....	15
2. Indices de concentration.....	15
a. Indices de concentration par enseigne.....	15
b. Indices de concentration : aspects géographiques	17
c. Indices de concentration : segments hypermarchés et supermarchés	18
d. Indices de concentration : Groupe	19
B. Caractéristiques horizontales de la concurrence : barrières à l'entrée	20
1. Barrières réglementaires	20
2. Barrières structurelles	21
3. Barrières stratégiques	22
4. Barrières à la sortie.....	26
5. Puissance financière	26
C. Caractéristiques verticales de la concurrence	27
1. Maîtrise de la chaîne de valeur	27
2. Relation avec les fournisseurs	28
3. Recommandations	33
Conclusions	35

Excecutive Summary

Une réglementation en devenir

Vingt-cinq ans après l'ouverture des premières enseignes dans le Royaume, le secteur des Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) ne fait encore l'objet d'aucune réglementation spécifique. Les GMS, désormais implantées dans le paysage marocain, demeurent régies par des textes généraux et en particulier par ceux relatifs au commerce de détail alimentaire. La question de la réglementation de la concurrence dans le secteur se pose alors à plusieurs niveaux. Comment permettre le développement du secteur dans le cadre d'une concurrence loyale entre les différentes enseignes et protéger le consommateur contre les éventuels abus ? Comment maintenir un équilibre concurrentiel entre les GMS et le commerce traditionnel ? Comment promouvoir des relations saines entre les GMS et les fournisseurs ?

Conscients des enjeux de ce secteur, les pouvoirs publics ont exprimé une volonté pour son développement et sa modernisation, au travers du lancement du Plan Rawaj en juin 2007. Ce plan, comporte notamment une série de mesures institutionnelles et réglementaires visant à favoriser le développement du commerce intérieur en général et les GMS en particulier. Parmi ces mesures, le Plan Rawaj prévoit la mise en place de schémas Régionaux de Développement Commercial (SRDC), la requalification et restructuration des espaces commerciaux ou encore la protection du consommateur.

Dans ce cadre, si l'arsenal réglementaire a été renforcé avec l'entrée en vigueur, en 2011, de la loi sur la protection des consommateurs – qui définit des mesures visant à assurer l'information de ces derniers et à renforcer leur protection face à des pratiques abusives –, certains sujets clés comme la localisation, l'urbanisme, les relations avec les fournisseurs et la régulation du développement des GMS n'ont pas été traités par le législateur.

Au niveau international, différents pays ont mis en place des cadres juridiques réglementant de manière spécifique ce secteur. Ces mesures visent essentiellement à maintenir les équilibres économiques entre zones géographiques, à maîtriser le développement des grandes surfaces tout en protégeant les petits commerçants et en limitant les effets d'éviction potentiels ou encore à prévenir les ventes à perte et dans certains cas interdire les marges arrières.

Offre, demande : sept enseignes, quatre opérateurs, une croissance soutenue.

Sur les dernières années, le secteur des GMS a été marqué par un fort développement. Le Maroc est ainsi passé de 15 magasins en 2000 à 106 en 2010 et un objectif de 600 en 2020. En 2009, le chiffre d'affaires total des GMS a dépassé les 15 milliards de dirhams. Il est partagé entre sept enseignes. Du fait d'une série d'opérations de concentration, ces enseignes représentent en réalité quatre opérateurs. En agrégeant les chiffres d'affaires des différentes enseignes appartenant aux mêmes groupes, en 2009, le leader est le groupe SNI – propriétaire de Marjane et d'Acima – qui détient 65% des parts de marché en termes de chiffre d'affaires. Le challenger est le groupe Label'Vie/Best Financière qui détient les enseignes Label Vie, Métro et Carrefour, avec 28% des parts de marché, alors que Ynna Holding propriétaire d'Aswak Assalam constitue un outsider avec moins de 8% des parts de marché. Cet équilibre sera appelé à évoluer dans les années à venir avec l'entrée sur le marché des enseignes BIM et Carrefour.

En terme de demande, le poids du secteur du GMS représente encore une faible part du commerce intérieur estimée autour de 13%. Celui-ci est appelé à poursuivre sa progression au cours des prochaines années, tiré notamment par la démographie, la croissance du taux d'urbanisation et l'évolution des comportements d'achat des consommateurs.

Le secteur est ainsi caractérisé par une situation d'oligopole et de croissance du marché, ce qui tend à limiter l'intensité des affrontements entre acteurs et à renforcer l'impact des stratégies de localisation.

Concentration : répartitions inégales.

L'analyse de la concentration par enseigne sur la base du chiffre d'affaires, montre globalement un relâchement de la concentration dans le secteur sur les dernières années avec la prédominance de Marjane qui détient plus de 53% de parts de marché.

Par ailleurs, l'analyse des indices de concurrence par segment (hypermarché vs supermarché) montre, une augmentation de la concentration sur le segment hypermarché et un relâchement sur le segment supermarché.

Au niveau local, un fort déséquilibre en termes de couverture territoriale est constaté avec 43% de la superficie totale des GMS concentrée sur l'axe Casablanca / Mohammedia / Rabat / Kenitra. A fin 2010, seules quatre villes (Casablanca, Rabat, Marrakech et Agadir) comptent l'ensemble des enseignes, le reste du territoire faisant généralement l'objet de monopoles ou de duopoles. Dans ce cadre, l'emprise de Marjane/Acima (groupe SNI) est évidente : avec respectivement 53% et 65% des parts de marché en terme de superficie, ils se positionnent loin devant leur principal challenger et possèdent la plus ample couverture territoriale.

Barrières à l'entrée : de l'importance d'être grand.

Les barrières à l'entrée dans le secteur sont avant tout structurelles et stratégiques. Les barrières structurelles sont liées aux économies d'échelle obtenues d'une part à travers la massification des achats permettant à l'opérateur de disposer d'un pouvoir de négociation envers ses fournisseurs en terme de marges avant et de marges arrière et d'autre part de pouvoir disposer de gains de synergie dans le cadre de la mutualisation de certaines fonctions support (approvisionnement, finance, marketing, communication,...). La taille de l'opérateur, la superficie disponible et le maillage territorial du réseau de distribution sont ainsi des éléments déterminants pour bénéficier des économies d'échelle et de pouvoir se développer sur le marché. Marjane/Acima et Label Vie semblent disposer de tailles relativement importantes pour pouvoir en bénéficier. En revanche, la faible couverture de Métro et Carrefour ne permet pas de disposer d'une large influence locale d'une part et d'une capacité à développer une massification des achats importante d'autre part. Ils seront donc difficilement capables de rester autonomes et doivent donc s'associer.

Par ailleurs, les barrières stratégiques mises en œuvre par les opérateurs pour limiter l'entrée de nouveaux opérateurs concernent la localisation et l'attraction.

Au niveau de la localisation, les opérateurs développent généralement des stratégies d'évitement ou de confrontation avec des considérations de renforcement local et/ou couverture territorial en fonction des zones géographiques.

Dans ce cadre, sur le segment hypermarché, Metro et Aswak Assalam ont une dynamique principalement motivée par les préoccupations de couverture territoriale alors que Marjane, en plus de la couverture du territoire, est aussi préoccupé par le renforcement de sa présence dans les plus grandes villes. Sur le segment supermarché, dans les grandes villes, Acima et Label Vie semblent préoccupées par des considérations de renforcement de la présence alors que dans les petites villes, les deux enseignes semblent s'éviter: là où est présente Acima, Label Vie est absente (Berrechid, Settat et Khemissat) et là où Label Vie est présente, Acima est absente (Kenitra et Mohammedia). Cette partition du marché peut être « naturelle », du fait de l'avantage compétitif du premier opérateur implanté dans la ville combiné à un risque important lié à l'absence de visibilité sur le potentiel de développement d'un marché local encore peu mature. En revanche, si elle est coordonnée, elle permet de verrouiller le marché et constitue une entrave aux règles de concurrence.

S'agissant de l'attraction, celle-ci se manifeste à travers le choix de l'assortiment, la différenciation et la mise en œuvre des techniques de marketing en vue de créer un

différentiel perçu pour le consommateur. L'enjeu est dans ce cadre double : convertir de nouveaux consommateurs au commerce moderne et fidéliser les clients à l'enseigne.

Stratégies : se rapprocher de la clientèle. Les comportements relevés dans cette étude répondent tous à la recherche d'une plus grande proximité avec le client. Cette proximité revêt plusieurs aspects : elle peut concerner un rapprochement physique, comme dans le cas des supermarchés qui investissent les centres des grandes villes ; elle peut découler d'une adaptation aux demandes de certains segments de clientèle, ce qui passe généralement par des assortiments adaptés à la clientèle d'une enseigne particulière ou d'un magasin donné ; et elle peut, enfin, être liée aux préoccupations financières d'une clientèle moins fortunée.

Ce dernier type de rapprochement est appelé à se développer avec la recherche de nouveaux clients issus de classes populaires. L'entrée sur le marché du discounting BIM et le développement des marques de distributeurs augurent vraisemblablement d'une période de forte concurrence sur ce nouveau segment de clientèle.

Fournisseurs : petites guerres entre amis. La relation entre GSM et fournisseurs fait l'objet de deux constats majeurs. En premier lieu, il apparaît que la production de certains produits alimentaires essentiels (le sucre, l'huile et les produits laitiers) – fortement concentrée sur le marché national – peut favoriser des situations critiques en termes de concurrence. En effet, certaines enseignes, comme Marjane et Acima, peuvent être tentées de tirer un avantage concurrentiel du fait d'appartenir aux groupes possédant les principaux fournisseurs de ces produits alimentaires de base. Cette situation semble néanmoins en voie de normalisation.

Le deuxième constat est celui de l'apparition de relations pouvant être déséquilibrées entre distributeurs et fournisseurs, comme cela est connu à l'étranger. Il est en effet souvent reproché à la grande distribution d'abuser d'une position de force vis-à-vis de ses fournisseurs. Ainsi, le recours à des clauses restrictives pour les fournisseurs au niveau des contrats commerciaux est souvent dénoncé, notamment en termes de prix pratiqués, de marges arrières, de ristournes de fin d'année et de conditions d'approvisionnement et logistiques. Ce déséquilibre touche en particulier les entreprises nationales, qui doivent s'appuyer sur les GSM pour développer leur activité.

Recommandations : de la nécessité d'arbitrer le secteur. L'analyse met en évidence la nécessité de réguler le secteur notamment aux niveaux des modalités d'implantation pour prévenir les effets d'éviction potentiels envers les petits commerces traditionnels, de la lutte contre le déséquilibre croissant dans la relation entre les distributeurs et leurs fournisseurs nationaux ainsi que la lutte contre le développement de situations de non concurrence locales.

En effet, la réglementation doit permettre d'anticiper les principaux risques en termes de concurrence : équilibre entre le commerce traditionnel et les GSM, constitution d'ententes territoriales ou sur les prix pratiqués ; abus de position dominante envers les fournisseurs ; clauses particulières de contrats pénalisant l'entrée sur le marché d'enseignes de Hard Discount ; développement non régulé de marques distributeur amplifiant le déséquilibre dans la négociation entre fournisseurs et GSM ; concurrence déloyale d'une frange du commerce traditionnel échappant à la formalité.

La réglementation doit en outre mettre en place une classification des grandes surfaces (hypermarchés/supermarchés) de manière à définir des règles adaptées aux différentes catégories d'établissement. Il est également recommandé d'étudier des solutions innovantes (système d'audit des marges arrières, médiateur entre GSM et fournisseurs) et de statuer sur l'opportunité de leur mise en place. Enfin, une feuille de route prenant appui sur les plans existants doit être élaborée afin de garantir l'adaptation du commerce traditionnel aux évolutions de la demande, notamment en termes de qualité de service et de formalisation de l'activité.

1. État des lieux du secteur

Le secteur du commerce en général est l'un des piliers de l'économie nationale. Il contribue à la création des richesses avec une part de 12.8% du PIB et représente 2.5% du volume des investissements étrangers.

Il revêt également une importante dimension sociale : en effet, il constitue une source de revenu pour près de 1.2 million de personnes, soit 13% de la population active marocaine. Regroupant une large gamme d'activités, qui se caractérisent par la diversité des formes et d'organisation, le secteur dénombre plus de 850.000 points de vente (commerce traditionnel, franchises, grandes surfaces, centres commerciaux, etc.).

Le commerce moderne, caractérisé par les Grandes et Moyennes Surfaces (GMS), représente de son côté autour de 13% du commerce de détail en 2009. Il propose trois types de produits : les produits alimentaires qui constituent la principale partie du chiffre d'affaires du secteur, les produits non-alimentaires destinés à diversifier l'offre, et les services (multimédia, assurances, voyages, crédit à la consommation, etc.).

Plusieurs formats de magasins sont disponibles. On distinguera, dans le cadre de cette étude, les hypermarchés (qui disposent d'une surface de vente d'au moins 2 500 m² et réalisent une part importante de leur chiffre d'affaires en produits alimentaires) et les supermarchés (qui exploitent une surface de vente comprise entre 400 et 2 500 m² et réalisent plus des deux tiers de leur chiffre d'affaires dans la vente de produits alimentaires).

La grande distribution moderne se caractérise également par une organisation logistique très poussée, articulée autour de deux niveaux. En amont, où les fournisseurs de la grande distribution sont nombreux et variés, les approvisionnements sont gérés par des centrales d'achat, intégrées ou centralisées. En aval, la vente aux consommateurs finaux se fait par l'intermédiaire des différents formats de magasins.

A. Cadre réglementaire et institutionnel

Au niveau réglementaire, aucun dispositif spécifique aux GMS n'est mis en place au Maroc. Les textes régissant le secteur correspondent à la réglementation du secteur du commerce de détail, notamment alimentaire. Les principaux textes sont ainsi ceux relatifs au contrôle des prix et des conditions de vente de produits et marchandises ; ceux relatifs à la protection sanitaire des produits alimentaires et ceux relatifs aux conditions de conservation et de transport de marchandises et denrées alimentaires.

Depuis le 7 avril 2011, la loi 31-08 sur la protection des consommateurs introduit des dispositions visant à renforcer l'information de ces derniers et à lutter contre les clauses abusives.

Un benchmark avec des pays européens et maghrébin montre que la plupart de ces derniers ont mis en place des cadres juridiques réglementant de manière spécifique le secteur des GMS. Ces dispositifs sont plus ou moins anciens en fonction des pays et ont régulièrement été mis à jour impactant de manière directe ou indirecte la

concurrentiabilité du secteur. Ils visent essentiellement à tenir compte de l'aménagement urbain pour le développement des grandes surfaces, à maintenir les équilibres économiques entre zones géographiques, à maîtriser le développement des grandes surfaces, à protéger les petits commerces, à limiter les effets d'éviction liés à l'implantation des grandes surfaces et à favoriser la concentration des petits commerces tout en les incitant à se structurer en vue de prévenir le gaspillage des équipements commerciaux.

Sur le plan institutionnel, les pouvoirs publics marocains ont exprimé une réelle volonté pour le développement et la modernisation du secteur des GMS. Ce plan, comporte notamment une série de mesures institutionnelles et réglementaires visant à favoriser le développement du commerce intérieur en général et les GMS en particulier. Parmi ces mesures, le Plan Rawaj prévoit la mise en place de schémas Régionaux de Développement Commercial (SRDC), la requalification et restructuration des espaces commerciaux ou encore la protection du consommateur.

Doté d'un fond de 900 millions de dirhams, le Plan Rawaj vise à augmenter la contribution du secteur du commerce dans le PIB en la faisant passer de 11% à 15% à l'horizon 2020. Il prévoit en outre la création de 450 000 emplois. Les GMS devraient alors atteindre une part de 30% dans le total du commerce intérieur, soit plus du double de leur part actuelle.

L'essentiel :

Classification des GMS	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Type</th> <th>Définition retenue</th> <th>Enseignes</th> <th>Caractéristiques de l'offre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hypermarché (y compris cash&carry)</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Très grandes unités de vente présentant un très large assortiment en alimentation et en marchandise générale avec prédominance des surfaces alimentaires et dont la surface de vente minimale est de 2500 m². </td> <td> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> En matière d'approvisionnement : Assortiment large et profond (alimentaire et non alimentaire) Recours à des centrales d'achat En matière de localisation : Concentration en périphérie des grands centres urbains Développement récents sur les centres urbains secondaires </td> </tr> <tr> <td>Supermarché</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Magasins de détail vendant en libre service et dont la surface de vente est comprise entre 400 et 2 500 m². </td> <td> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> En matière d'approvisionnement: Assortiment large en alimentaire uniquement Recours à des centrales d'achat En matière de localisation: Concentration au sein centres urbains 51% des magasins sont sur l'axe Kenitra / Casablanca </td> </tr> </tbody> </table>	Type	Définition retenue	Enseignes	Caractéristiques de l'offre	Hypermarché (y compris cash&carry)	<ul style="list-style-type: none"> Très grandes unités de vente présentant un très large assortiment en alimentation et en marchandise générale avec prédominance des surfaces alimentaires et dont la surface de vente minimale est de 2500 m². 		<ul style="list-style-type: none"> En matière d'approvisionnement : Assortiment large et profond (alimentaire et non alimentaire) Recours à des centrales d'achat En matière de localisation : Concentration en périphérie des grands centres urbains Développement récents sur les centres urbains secondaires 	Supermarché	<ul style="list-style-type: none"> Magasins de détail vendant en libre service et dont la surface de vente est comprise entre 400 et 2 500 m². 		<ul style="list-style-type: none"> En matière d'approvisionnement: Assortiment large en alimentaire uniquement Recours à des centrales d'achat En matière de localisation: Concentration au sein centres urbains 51% des magasins sont sur l'axe Kenitra / Casablanca
	Type	Définition retenue	Enseignes	Caractéristiques de l'offre									
Hypermarché (y compris cash&carry)	<ul style="list-style-type: none"> Très grandes unités de vente présentant un très large assortiment en alimentation et en marchandise générale avec prédominance des surfaces alimentaires et dont la surface de vente minimale est de 2500 m². 		<ul style="list-style-type: none"> En matière d'approvisionnement : Assortiment large et profond (alimentaire et non alimentaire) Recours à des centrales d'achat En matière de localisation : Concentration en périphérie des grands centres urbains Développement récents sur les centres urbains secondaires 										
Supermarché	<ul style="list-style-type: none"> Magasins de détail vendant en libre service et dont la surface de vente est comprise entre 400 et 2 500 m². 		<ul style="list-style-type: none"> En matière d'approvisionnement: Assortiment large en alimentaire uniquement Recours à des centrales d'achat En matière de localisation: Concentration au sein centres urbains 51% des magasins sont sur l'axe Kenitra / Casablanca 										
<p><i>Dans le cadre de cette étude, le hard discounter et nouvel entrant sur le marché marocain BIM, est inclus dans la catégorie « supermarché ». Ce choix découle de la stratégie d'implantation et des surfaces des enseignes, comparables à celles des supermarchés, et qui font de BIM un concurrent direct à ces derniers.</i></p>													
Cadre réglementaire et institutionnel	Réglementation	<p>Objets de la réglementation</p> <ul style="list-style-type: none"> Absence de texte spécifique aux GMS Textes relatifs à la réglementation du commerce de détail alimentaire Mesures de protection des consommateurs 	<p>Points clés de la réglementation</p> <ul style="list-style-type: none"> Information du consommateur Définition et listing des clauses abusives Cadrage des pratiques commerciales et de l'accès aux crédits Cadrage des prérogatives des associations de consommateurs 	<p>Principaux manquements</p> <ul style="list-style-type: none"> Dispositions visant la préservation des petits commerces de proximité Dispositifs visant à protéger la santé des consommateurs 									
	Plan Rawaj	<p>Caractéristiques</p> <ul style="list-style-type: none"> Adopté le 26 juin 2007 Doté d'un fond de 900 millions de Dirhams Plan à Horizon 2020 	<p>Objectifs principaux</p> <ul style="list-style-type: none"> Augmenter la part de la contribution du secteur de la grande distribution au PIB à 15% en 2020 Créer environ 450 000 emplois dans le secteur de la grande distribution à l'horizon 2020. 	<p>Principales mesures prévues</p> <ul style="list-style-type: none"> Élaboration de schémas régionaux de développement commercial (SRDC) Requalification et restructuration d'espaces commerciaux (mise à niveau de 1000 souks ruraux, objectif de 600 points de vente GMS) Développement de zones d'activités commerciales (12 sites sur 11 régions) 									

B. Caractéristiques de l'offre et de la demande

1. Le produit/service

L'activité des GMS comporte aujourd'hui trois niveaux : une activité principale (rapportant une marge avant), des activités sous jacentes (rémunérées par des marges arrières) ainsi que des activités connexes.

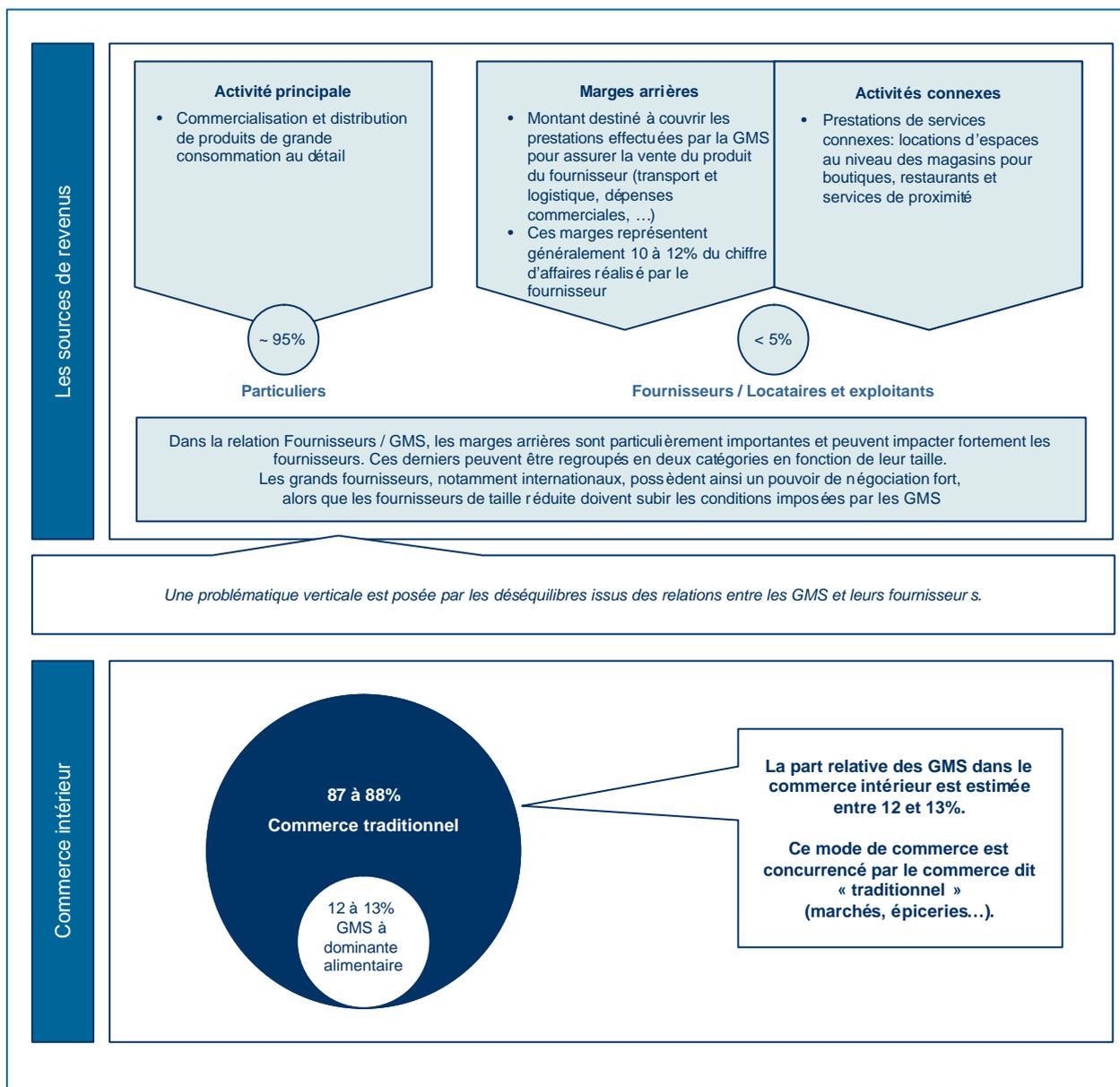
L'activité principale constituant le corps business des grandes surfaces et représentant près de 95% de leur chiffre d'affaires, est la commercialisation et la distribution de produits en détail de grande consommation essentiellement alimentaire. Les produits commercialisés et distribués sont destinés essentiellement à la consommation finale des ménages.

Le secteur des grandes et moyennes surfaces est caractérisé par la pratique de marges arrières dans le cadre des contrats de coopération commerciaux et qui constituent les activités sous-jacentes. Les marges arrières sont les montants que le fournisseur reverse au distributeur en vue de couvrir les prestations effectuées par la GMS pour assurer la vente de ses produits (transport et logistique, dépenses commerciales, marketing,...). Contrairement à la marge avant qui concerne le produit commercialisé, la marge arrière concerne le fournisseur. Elles rémunèrent les actions de promotion mises en œuvre par les GMS pour améliorer la vente des produits des fournisseurs au niveau du GMS. Elles peuvent être forfaitaire et/ou au prorata du chiffre d'affaires réalisé. Ces marges arrières sont ainsi considérées comme une prestation de services réalisée par la GMS au profit de ses fournisseurs qui deviennent dès lors des clients. Elles regroupent les droits d'entrée, de référencement et d'ouverture de magasins, les droits liés à la coopération commerciale, les droits liés à certaines actions marketing complémentaires ainsi que ceux relatifs à la centralisation de la logistique.

Les activités connexes sont d'un autre côté des prestations de services plus ou moins développées en fonction de chaque enseigne et qu'on retrouve davantage dans les hypermarchés. Ils constituent au Maroc une part relativement faible de leur chiffre d'affaires consolidé. Il s'agit essentiellement de l'exploitation de stations services et de la location d'espaces au niveau des magasins notamment pour les Boutiques et magasins externes, restaurants et café ainsi que les services de proximité (banque, poste,...).

En termes de produit/service de substitution, l'activité des entités de commerce traditionnel constitue la principale alternative formelle au service proposé par les GMS. En effet, le commerce traditionnel est relativement bien développé au Maroc et fortement adapté aux exigences des ménages à pouvoir d'achat limité. Les détaillants du commerce traditionnel occupent en général des magasins de petite dimension. Ils représentent une multitude de points de vente et se trouvent bien répartis dans les quartiers où la population est concentrée. L'investissement est relativement faible, la gestion est sommaire et les frais limités. Les détaillants vendent à des consommateurs qui font des achats isolés et répétitifs.

Face à la concurrence de la grande distribution moderne en libre service, les détaillants traditionnels bénéficient d'avantages non négligeables, telle que la proximité, la possibilité de se faire livrer à domicile, la souplesse des horaires qui leur attire une clientèle de « dernière minute » ainsi qu'une relation personnalisée. Ils acceptent également le fractionnement des produits pour satisfaire les clients à faible pouvoir d'achat ainsi que le crédit consommateur informel gratuit (en produit et parfois en numéraire).

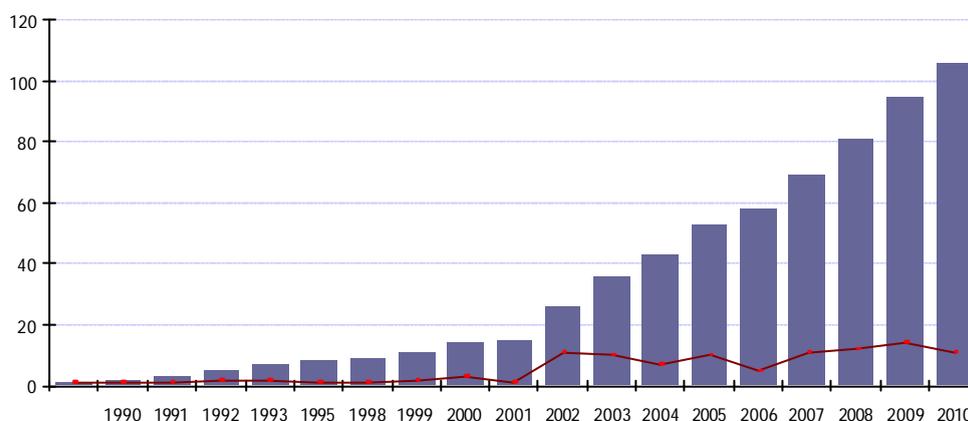
L'essentiel :

2. Évolution de l'offre

Depuis la fin des années 80 et début des années 90, le paysage de la distribution et plus particulièrement des GMS connaît des transformations importantes. En effet, sous l'impulsion de la classe aisée et des classes moyennes, le modèle de consommation des marocains tend à « s'europaniser ».

Ainsi de nouvelles formes d'achat voient le jour dès le début des années 90 favorisant l'implantation des grandes surfaces et de centres commerciaux. A partir de 2000, la grande distribution se développe à une vitesse vertigineuse et sans précédent dans l'ensemble du Royaume par le biais de nouveaux concepts de vente et de merchandising.

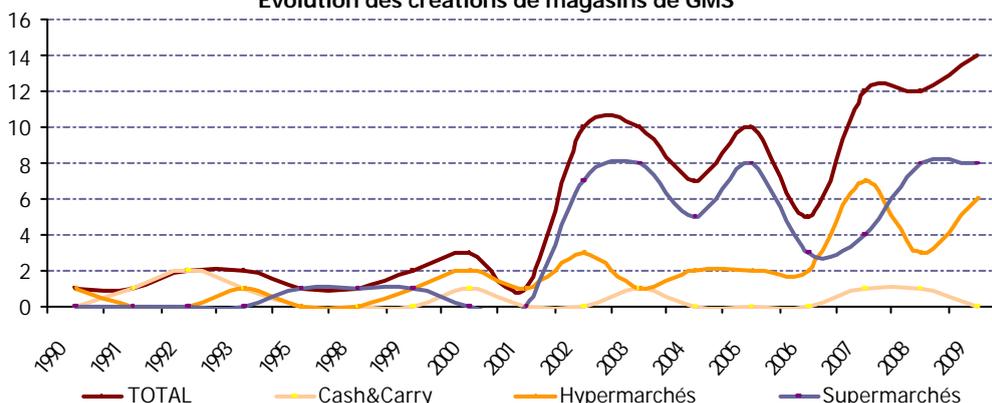
Evolution des ouvertures de magasins GMS



L'analyse de cette évolution montre dans ce cadre que le développement des GMS a connu trois principales périodes de croissance : une première période (1990–2002) caractérisée par une croissance inférieure à trois nouveaux magasins par an ; une période de première croissance (2003 -2006), pendant laquelle le nombre moyen d'ouvertures est compris entre 7 et 10 nouveaux magasins par an ; une période d'expansion (depuis 2007) avec plus d'une douzaine d'ouvertures de magasins par an.

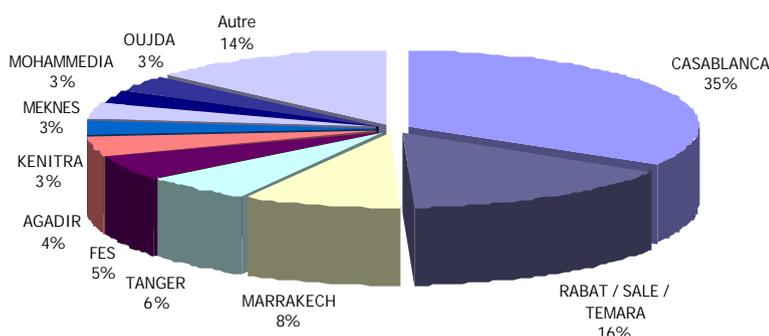
Par type de magasin, la croissance de l'offre est tirée essentiellement par les supermarchés qui, à partir de l'année 2000, ont connu une vitesse de développement croissante. Le rythme d'ouverture des hypermarchés est plus constant avec certains pics comme en 2007.

Evolution des créations de magasins de GMS



En termes de répartition géographique, les GMS se sont initialement concentrées dans la zone de Casablanca-Rabat (60% des unités et 65% de la surface de vente en 2001) qui bénéficie d'infrastructures modernes et d'un pouvoir d'achat supérieur en moyenne au reste du pays. Depuis 2003, les grandes surfaces se développent désormais dans des villes considérées comme secondaires (Fès, Tanger) et au pouvoir d'achat plus limité (Kenitra, Khouribga). Présentes désormais dans 22 villes, les GMS couvrent aujourd'hui la majeure partie des zones urbaines du Royaume. Au niveau des grandes agglomérations, on les trouve désormais tant en périphérie qu'en centre-ville.

Répartition géographique des GMS par nombre en 2009



3. Les acteurs du marché

Aujourd'hui, l'offre des GMS est portée par sept principales enseignes (Marjane, Acima, Aswak Assalam, Label'Vie, Métro, Carrefour et BIM) intervenant au niveau de deux principaux formats de magasins avec une centaine d'implantations. Le chiffre d'affaires global réalisé par le secteur en 2009 dépasse les 15,1 milliards de dirhams.

Enseignes	Hypermarchés et Cash & Carry	Supermarchés	Nombre de magasins 2010	Chiffre d'affaires 2009 en Kdhs
Marjane	23		23	8 086 427
Aswak Assalam	11		11	1 118 347
Métro	8		8	2 248 944
Acima		32	32	1 889 046
Label'Vie		30	30	1 836 393
Carrefour	2		2	nc
Total	44	62	106	15 179 156

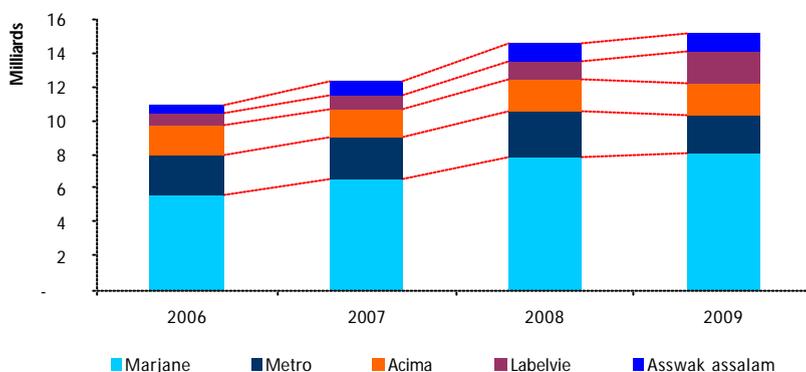
L'analyse des structures de capital des enseignes de GMS au Maroc montre que l'ensemble de ces enseignes est détenu par des holdings nationales ou internationales. Les enseignes GMS disposent ainsi d'un appui financier majeur, élément important dans le développement des réseaux de points de vente et donc en matière de concurrentiabilité.

Le secteur des GMS au Maroc a été le théâtre de plusieurs opérations de concentration au cours des dernières années. La principale est celle de Marjane et Acima, qui appartiennent au Groupe SNI. Label'Vie a pour sa part procédé à plusieurs opérations de rachats d'entreprises de distribution, en particulier dans les villes de Rabat et Casablanca. Par ailleurs, en 2009, elle a conclu un accord de franchise avec le Groupe

Carrefour. Fin 2010, elle achète Metro Maroc, filiale marocaine du spécialiste allemand du cash and carry, Metro. L'objectif affiché est de transformer ces magasins en enseignes Carrefour. L'enseigne Label'Vie appartient à la société Hyper S.A. cotée en bourse de Casablanca, et dont le capital est détenu à 58% par Retail Holding, 20% étant flottant, et 22% appartenant à des propriétaires privés. Ynna holding est propriétaire et gestionnaire d'Aswak Assalam. Enfin, le nouvel entrant BIM appartient à 100% au groupe turc du même nom.

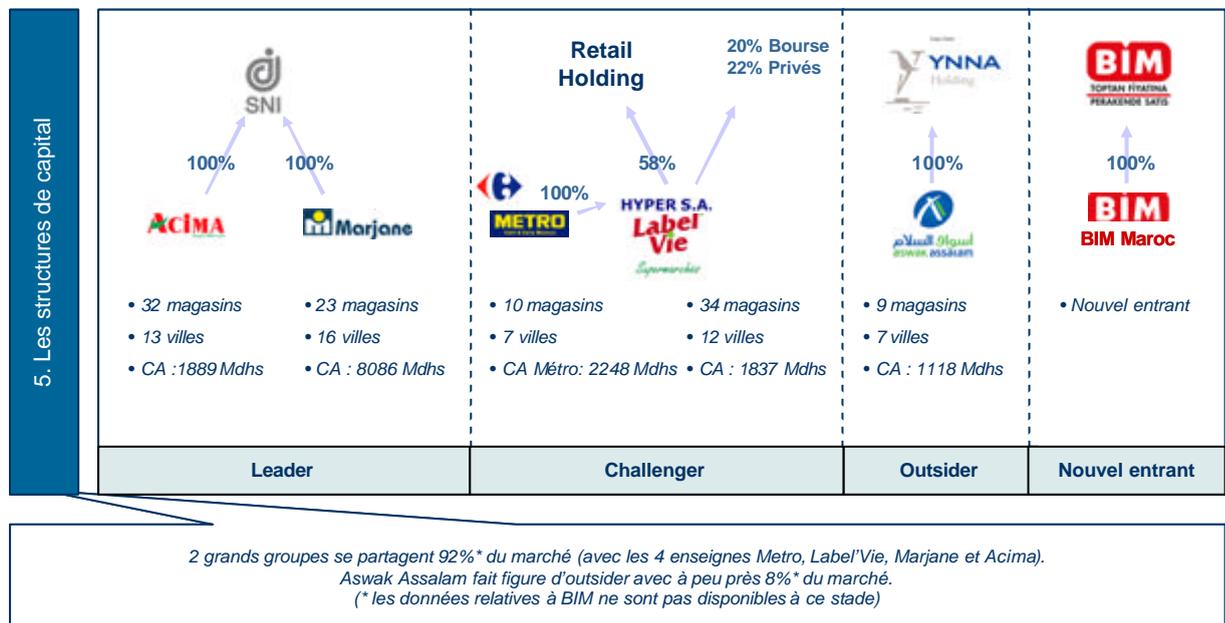
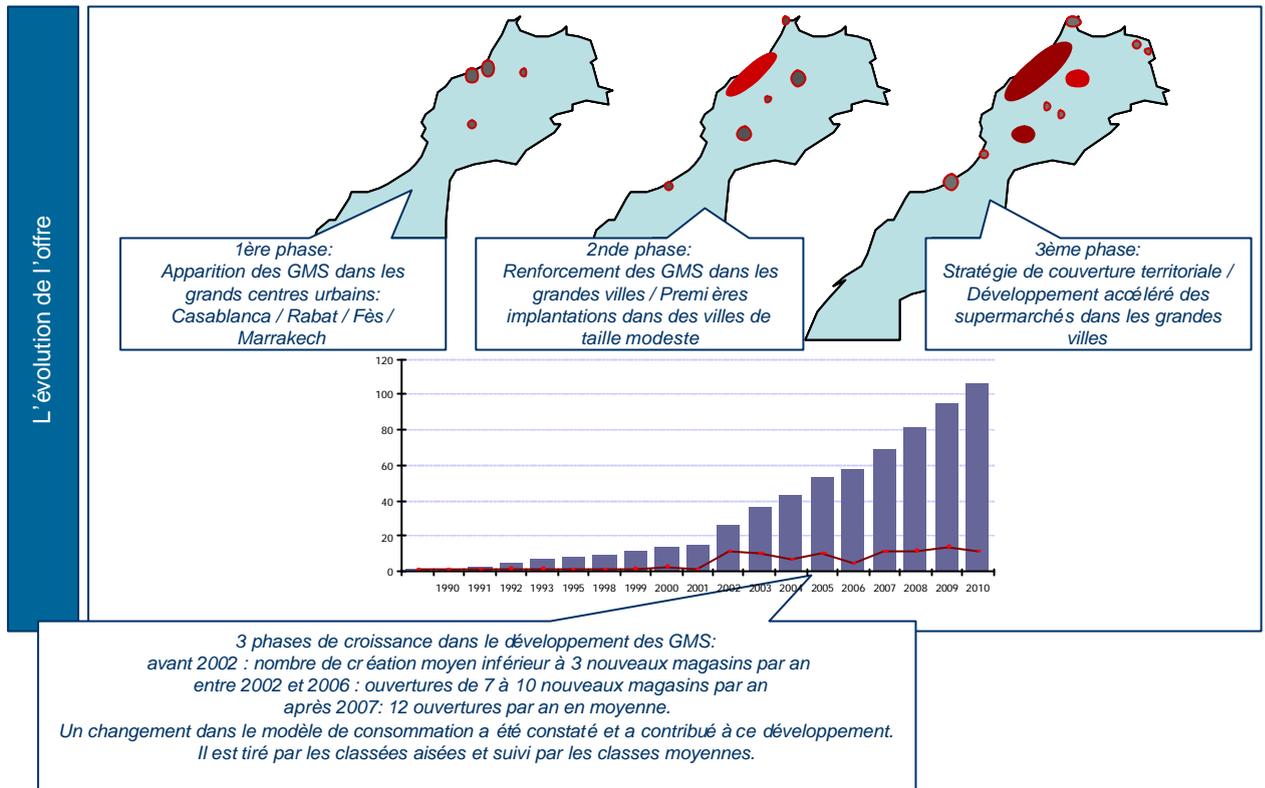
En agrégeant les chiffres d'affaires de Marjane et Acima, et ceux de Label'Vie et Metro, on observe alors que le groupe SNI premier groupe de GSM possède plus de 65% du marché, le deuxième 28%, alors qu'Aswak Assalam possède moins de 8%. La structure des parts de marché à retenir correspond donc à celle d'un marché contenant trois opérateurs (et un nouvel entrant): Marjane/Acima « domine » le marché. Aswak Assalam est un acteur relativement faible.

Evolution du chiffre d'affaires du secteur par opérateur



L'évolution du chiffre d'affaires par enseigne met en évidence une forte expansion pour Marjane, Label'Vie et Acima depuis 2006. Cette dernière est presque similaire pour les trois opérateurs. Il convient de relever que les enseignes Label'Vie et Acima accroissent de manière concomitante leurs points de vente et leurs chiffres d'affaires. En revanche, l'expansion d'Aswak Assalam reste très timide en comparaison avec ses concurrents.

L'essentiel :



Remarque : les données relatives à l'enseigne BIM sont indicatives et sujettes à changement, du fait de l'absence de données officielles à ce stade.

4. Caractéristiques de la demande

La demande adressée aux GMS émane de la consommation des ménages. La consommation globale nationale regroupant la consommation finale des administrations et celle des ménages est estimée en 2009 à plus 551 milliards de dirhams à prix courants, en accroissement de 5,6% par rapport à l'année précédente. La consommation finale des ménages de son côté a progressé de 4% à prix courants pour se situer à 419 milliards de dirhams en 2009.

Par ailleurs, l'enquête nationale sur le niveau de vie des ménages en 2007 réalisée par le Haut Commissariat au Plan montre que les dépenses d'alimentation (non compris l'achat du tabac) continuent d'occuper la première place dans le budget ménages avec un poids de 40,6% en 2007 contre 41,3% en 2001 et 43,1% en 1998 soit des diminutions de 0,7 et 2,5 points respectivement.

Les résultats de l'enquête mettent également en évidence une corrélation inverse entre le poids de l'alimentation dans le budget total des ménages et le niveau de vie des ménages : en 2007, il est de 52,6% pour les 20% des ménages les plus défavorisés contre 32,5% pour les 20% des ménages les plus aisés, soit un écart de 20,1 points.

La part du budget consacrée à l'alimentation augmente avec la taille du ménage. Ce coefficient passe de 38,2% pour les ménages réduits (1 à 2 personnes) à 44,3% pour des ménages élargis (9 personnes et plus).

Au niveau de demande adressée aux GMS, le poids du secteur est relativement faible. En effet, celui-ci représente encore une faible part du commerce intérieur estimée autour de 13%. Par ailleurs, ce secteur est appelé à poursuivre sa progression au cours des prochaines années, tiré notamment par la démographie, la croissance du taux d'urbanisation et l'évolution des comportements d'achat des consommateurs.

L'essentiel :

- La demande adressée au secteur est appelée à croître avec l'évolution du pouvoir d'achat et des habitudes de consommation ainsi que la croissance du taux d'urbanisation.

2. Analyse de la concurrentiabilité du secteur

A. Concentration des acteurs

1. Marché de référence

L'étude des structures du marché pose en premier lieu la question du marché de référence, périmètre à l'intérieur duquel s'exerce la concurrence entre entreprises. L'établissement des contours du marché des GMS au Maroc s'est faite en identifiant les formats de magasins présentant une homogénéité dans l'offre de service.

Le marché de référence est dans le cadre de cette étude est constitué des enseignes de format hypermarché et supermarché, des opérateurs de « commerce moderne » de détail et des entités généralistes multi-spécialisées avec une prédominance des produits alimentaires. Métro, dont l'activité est catégorisée dans le commerce de gros, a été intégré dans le périmètre d'analyse parce qu'il présente certaines caractéristiques des grandes surfaces. Il s'agit d'une même forme de commerce, qui offre des assortiments proches et qui sont donc à priori substituables entre eux lorsqu'ils se situent dans la même zone de chalandise. Cette définition exclut du marché de référence retenu les enseignes de distribution spécialisée en ameublement, décoration, électroménager, etc.

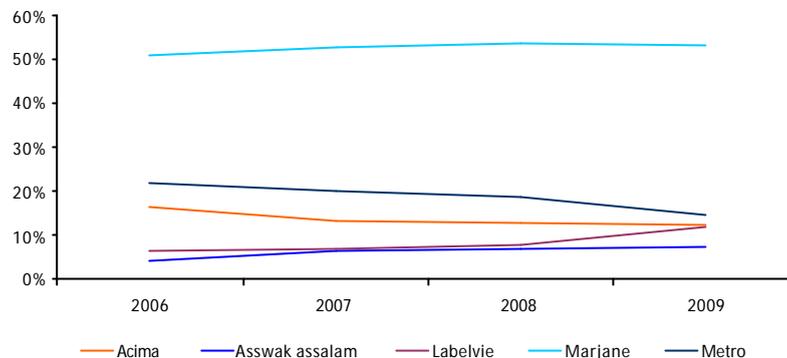
2. Indices de concentration

L'analyse des structures et de la concentration du marché des GMS a été menée au niveau du marché des GMS dans sa globalité par enseigne, au niveau du marché des GMS par localité, au niveau marché des GMS par segment (sous marché hypermarché et sous marché supermarché) ainsi qu'au niveau du marché par groupe d'opérateurs.

a. Indices de concentration par enseigne

L'analyse de la concentration du marché dans sa globalité a permis de renseigner sur la concurrence entre les opérateurs du point de vue du comportement des enseignes intervenant dans le secteur. L'analyse par localité a fait intervenir la notion de substituabilité du produit et a renseigné sur le niveau de concentration du point de vue géographique. L'analyse par segment a permis de donner un aperçu sur le niveau de concentration des différentes enseignes en fonction du positionnement de l'offre. Enfin, l'analyse par groupe d'opérateurs renseigne la stratégie des groupes économiques.

Dans ce cadre, d'une manière globale, l'évolution de certains « taux de concentration », entre 2006-2009, montre un relâchement de la concentration dans le secteur avec la prédominance du leader. Ainsi, l'analyse des parts de marché selon le chiffre d'affaires montre une forte domination de l'enseigne Marjane, qui, malgré un léger fléchissement de son chiffre d'affaires, détient plus de 53% des parts de marché des GMS en 2009 tous formats de magasins confondus.

Evolution des parts de marché par opérateur


Le calcul des parts de marché à partir des surfaces détenues confirme le leadership de cette enseigne sur le marché mais à un degré moindre. L'opérateur détient 46% de parts de marché en termes de surface en 2010.

L'analyse de l'indice de concentration C2¹ évalué à 68% à partir du chiffre d'affaires en 2009 (60% à partir des surfaces en 2010) permet par ailleurs de conclure que le marché des GMS est oligopolistique avec la suprématie des deux enseignes Marjane et Métro du point de vue du chiffre d'affaires.

Indices de concentration économique du secteur des GMS à partir du chiffre d'affaires

Indicateurs	2006	2007	2008	2009
C1	0,51	0,53	0,54	0,53
C2	0,73	0,73	0,72	0,68
C4	0,96	0,94	0,93	0,93

Cet indice a connu également des fluctuations durant ces dernières années marquant une baisse de 5 points entre 2006 et 2009 laissant donc apparaître une augmentation de la concurrence ces dernières années.

En combinant les données sur le chiffre d'affaires, le nombre de magasins et la surface totale, il est possible de relever que le chiffre d'affaires par magasin est d'autant plus important que la surface par magasin est importante dans le cas des hypermarchés (Marjane, Metro, et d'Aswak Assalam).

**Chiffre d'affaires, nombre de magasins et surface totale des opérateurs GMS
(CA pour 2009, magasins et surfaces au m² en 2010)**

Enseignes	Nb de Magasins 2010	Nb de Magasins 2009	CA 2009	Surface de vente en m ²	ST/NM	CA/NM	CA/ST
Marjane	23	21	8 086 426 780	129 000	6 143	385 067 942	62 685
Aswak Assalam	11	8	1 118 346 686	35 000	4 375	139 793 336	31 953
Acima	32	30	1 889 045 957	30 000	1 000	62 968 199	62 968
Métro	8	8	2 248 943 907	25 000	3 125	281 117 988	89 958
Label'Vie	30	26	1 836 393 000	31 350	1 206	70 630 500	58 577
Total	106	94	15 179 156 329	250 350	2 692	163 216 735	60 632

CA : chiffre d'affaires, NM : nombre de magasins, ST : surface totale

¹ Les indices C1, C2,...Cn, mesurent les parts de marchés des n premières entreprises. Ils évaluent le poids économique des deux, des quatre, ou n firmes leaders du marché. Ils peuvent être calculés sur la base du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée ou des effectifs ou encore le nombre de produits vendus.

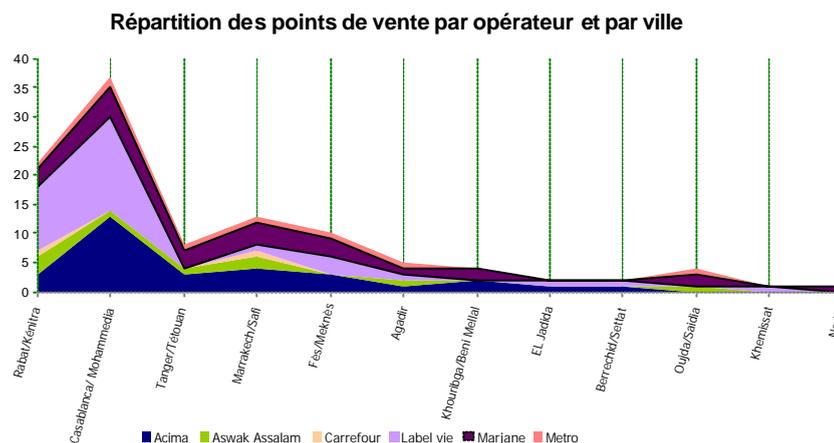
Ce postulat n'est pas vrai pour Acima et Label'Vie qui ont des surfaces comparables, mais des ratios différents, Acima dispose à priori de rentabilité plus importante par mètre carré de magasin. Aswak Assalam est loin derrière Label'Vie, elle-même derrière Acima.

b. Indices de concentration : aspects géographiques

L'essentiel de la concurrence du secteur des GMS est réalisé sur la zone centrale. L'implantation des GMS dans les autres villes du Royaume est relativement faible (Nador, Oujda, Tétouan, etc).

La région sud compte de plus en plus de GMS et détient aujourd'hui un quart des surfaces totales, ce qui démontre le potentiel que revêt désormais la région (notamment les villes de Marrakech et Agadir). Cette croissance s'explique par le développement urbain et l'augmentation du pouvoir d'achat des populations. L'essor du secteur touristique dans la région constitue également un moteur de développement des enseignes GMS.

Par ailleurs, 30% des GMS seulement sont localisées dans les régions Nord, Est et Oriental. Ce chiffre est essentiellement dû au faible développement urbain et au faible pouvoir d'achat des populations. Les villes de Fès, Tanger et Oujda échappent quelque peu à ce constat et restent aujourd'hui les principaux ports d'installations des enseignes sur la région, en raison de leur récent développement dans différents secteurs (habitat, industrie, tourisme, services, etc.).

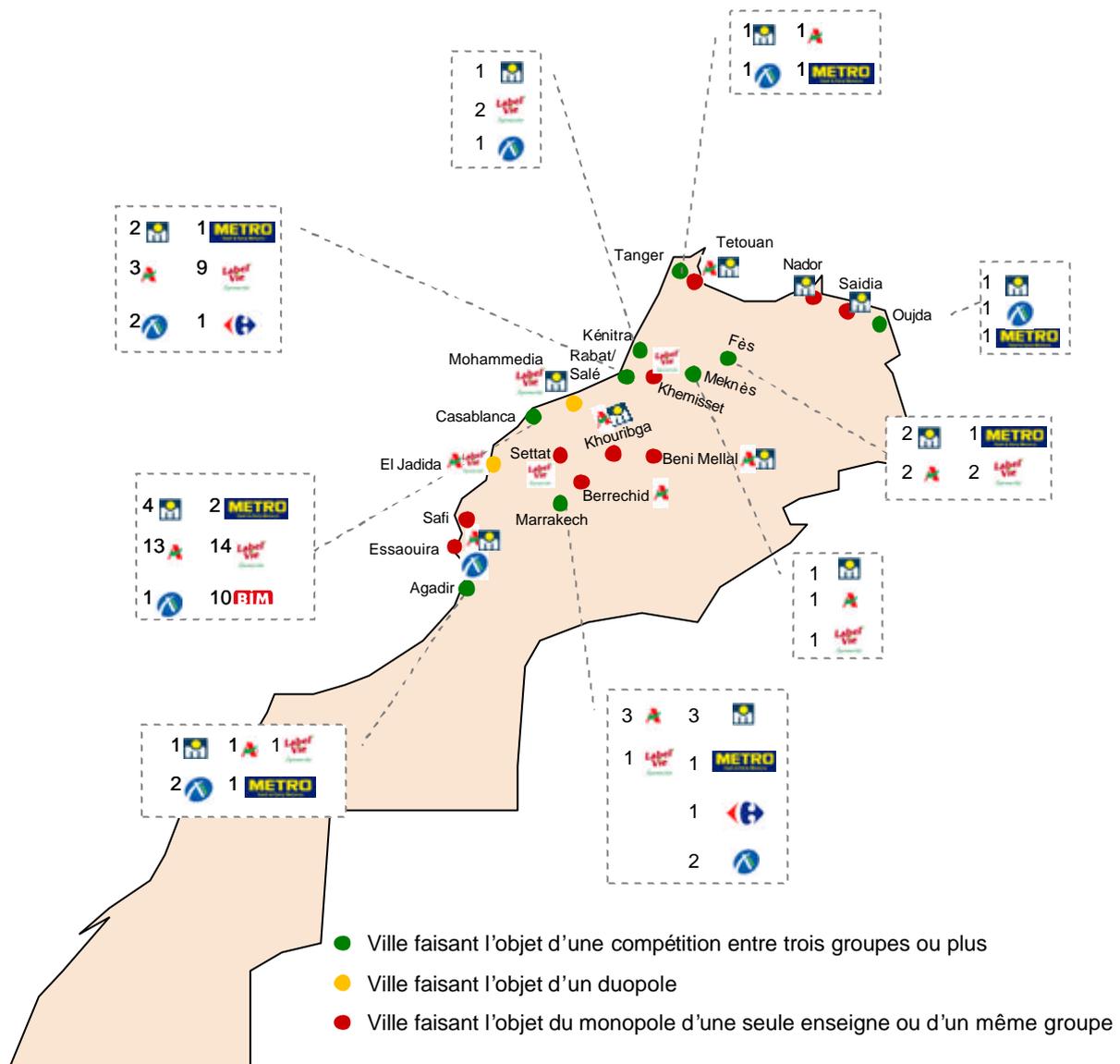


Sur le segment supermarché, une partition du marché sur les petites villes est constatée (Berrechid, Settat et Khemissat) : lorsque Acima est présente, Label Vie est souvent absente et vice-versa. Cette partition peut être « naturelle », du fait de l'avantage compétitif du premier opérateur implanté dans la ville combiné à un risque important lié à l'absence de visibilité sur le potentiel de développement d'un marché local encore peu mature.

Sur le segment hypermarché, des situations de monopole territorial sont également visibles à Nador et Saïdia, au profit de Marjane. Cette enseigne détient une part de marché proche ou supérieure à 70% (en termes de surface de vente) dans 5 autres villes.

Par ailleurs, certaines villes semblent à première vue en situation de duopole, mais les enseignes présentes sont en réalité du même groupe : SNI (Beni Mellal, Khourigba, Safi, Tetouan). La carte ci-dessous illustre ce constat.

Répartition des implantations des opérateurs en 2010



Source: Mazars

Source : Mazars

c. Indices de concentration : segments hypermarchés et supermarchés

La déclinaison du marché par segment montre que le segment hypermarché a connu un renforcement de la concentration avec un indice d'Herfindahl Hirschman (HH) passant de 0,61 points en 2006 à 0,71 en 2009 alors que le segment supermarché a connu un relâchement de la concentration sur les quatre dernières années enregistrant un indice HH de 0,29 en 2009 alors qu'il était à 0,42 en 2006. Ces évolutions témoignent des fortes évolutions dans le secteur.

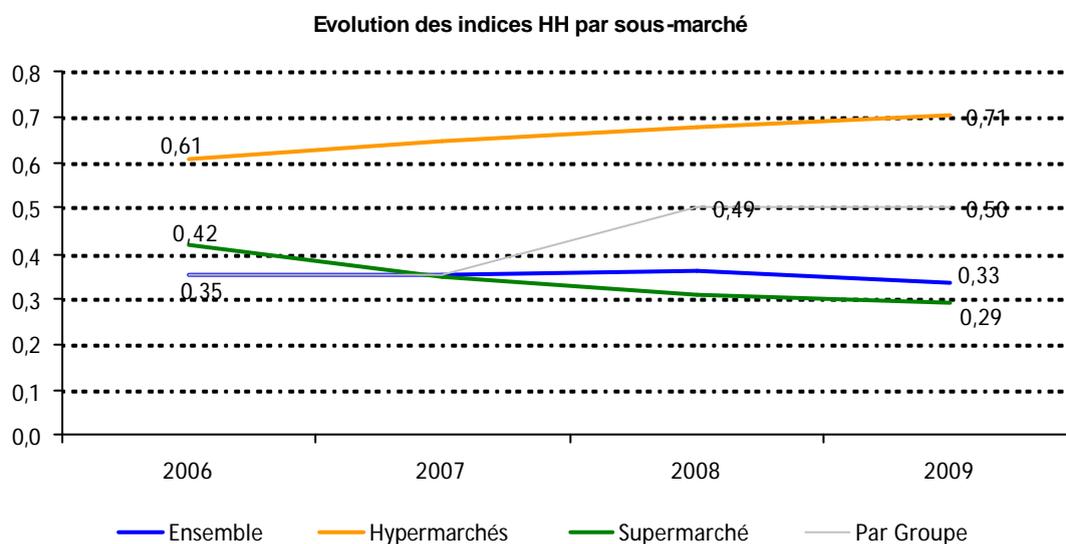
L'indice HH relatif au sous-marché des hypermarchés devrait en principe baisser avec l'entrée de Carrefour sur le marché.

Marjane – leader du segment hypermarché – a vu sa part de marché progresser de cinq points sur les quatre dernières années se situant à 71% en 2009 (53% en 2009 tous segments confondus).

Par ailleurs, Acima – leader sur le segment supermarché en 2006 avec 72% de parts de marché – a progressivement partagé sa place de leader avec Label'Vie. Les deux enseignes enregistrent en 2009 des parts de marchés respectives de 51% et 49% dans ce sous marché.

d. Indices de concentration : Groupe

Par ailleurs, il est important de suivre l'indice «Par Groupe», qui montre l'effet de l'acquisition, en août 2007, de l'enseigne Acima par le Groupe SNI : l'indice passe ainsi de 0,35 à 0,49. En revanche, l'acquisition de Métro par Label'Vie (simulée pour l'année 2009) n'impacte que peu l'indice, qui monte à 0,5.



L'essentiel :

- D'une manière globale, les indices de concurrentiabilité témoignent d'un relâchement de la concentration dans le secteur.
- Par ailleurs, l'analyse de la concentration par segment (hypermarché vs supermarché) montre, une augmentation de la concentration sur le segment hypermarché et un relâchement sur le segment supermarché.
- Ainsi, on constate une suprématie de Marjane dans le segment Hypermarché tandis que Label Vie et Acima se mènent une concurrence rude dans le segment Supermarché. Le potentiel de développement dans ce segment reste important.
- Le développement des GMS est très différencié selon les régions du Maroc : tandis que la région Centre, avec les villes de Kenitra, Rabat, Mohammédia et Casablanca, le reste du Royaume semble quelque peu délaissé par cette forme de distribution. La région Sud, avec Marrakech notamment, semble sortir du lot grâce à son développement urbain et l'augmentation du pouvoir d'achat.
- La plupart des petites villes font l'objet d'une concurrence réduite : elles sont ainsi le lieu de monopoles ou de duopoles. Par ailleurs, certaines villes semblent à première vue en situation de duopole, mais les enseignes présentes sont en réalité du même groupe : SNI (Beni Mellal, Khourigba, Safi, Tetouan)

B. Caractéristiques horizontales de la concurrence : barrières à l'entrée

Les barrières à l'entrée sont des obstacles devant être surmontés par tout nouvel acteur souhaitant pénétrer ce marché. Elles constituent, pour les acteurs en place, une protection contre les nouveaux entrants.

Ces barrières peuvent être « réglementaires » (liées à la réglementation du secteur), « structurelles » (liées aux conditions de fonctionnement du secteur : coûts fixes, effets d'échelle, effets de champ), ou « stratégiques » (liées au comportement des acteurs : réputation des acteurs en place, menace d'une guerre des prix, marketing et communication).

1. Barrières réglementaires

Sur le marché de la grande distribution, les barrières à l'entrée réglementaires sont faibles : l'activité de distribution ne nécessite aucune licence spéciale d'implantation et d'exploitation.

Une autorisation d'exercice d'activité commerciale est délivrée par les autorités compétentes ainsi que des permis de construction de magasins. Ce dernier constitue le seul élément pouvant entraver le développement d'une enseigne.

La loi 31-08 vient combler un vide juridique sur la Protection des Consommateurs en introduisant des mesures clés concernant notamment le droit à l'information des acheteurs, les délais de rétractation et les prérogatives des associations de consommateurs. Cette loi, largement inspirée des dispositifs légaux européens, s'articule autour des 7 grands axes suivants :

1. Information du consommateur
2. Enoncé d'une liste de clauses abusives
3. Réglementation des pratiques commerciales des fournisseurs
4. Réglementation des ventes en soldes, du démarchage et du commerce électronique
5. Renforcement des garanties
6. Fixation des conditions de crédit à la consommation, crédit immobilier et de la location-vente
7. Consécration des missions des associations des consommateurs

L'essentiel :

- L'absence de réglementation spécifique aux GMS rend les barrières réglementaires quasiment inexistantes.

2. Barrières structurelles

▪ Massification des achats

Les économies d'échelle, souvent à l'origine des barrières à l'entrée structurelles, sont très importantes dans le secteur des GMS. Ces dernières se traduisent par la massification des achats et les gains de synergies, de manière à diminuer l'impact des coûts fixes.

Les achats représentent jusqu'à 80% des coûts des GMS. Un des objectifs clé pour une nouvelle enseigne est ainsi de croître rapidement, de multiplier les points de vente, afin de pouvoir massifier ses achats et obtenir de meilleures conditions de vente des fournisseurs. Des centrales d'achat ont été créées dans ce sens pour regrouper les achats des magasins affiliés et pour supprimer les intermédiaires.

Ce comportement de massification des achats permet également l'augmentation du chiffre d'affaires réalisé par les fournisseurs et donc l'amélioration du niveau de facturation des marges arrières.

Ainsi, plus l'opérateur dispose de magasins nombreux et fréquentés, plus il pourra baisser son coût d'achat et accroître ses marges arrières.

À partir de 2000, les ouvertures de points de vente se sont multipliées notamment en ce qui concerne les supermarchés, dont le nombre a été presque multiplié par 11 pour Label'Vie. La croissance des magasins hypermarchés est plus lente, mais les tailles importantes permettent de bénéficier d'un certain pouvoir de négociation.

Par ailleurs, la faible couverture des groupes comme Métro et Carrefour ne permet de disposer d'une large influence locale d'une part et d'une capacité à développer une massification des achats importante d'autre part. Ils seront donc difficilement capables de rester autonomes et doivent s'associer pour obtenir un réseau ayant une bonne couverture. En novembre 2010, l'enseigne Label'Vie annonce le rachat des magasins métro pour les transformer à terme en magasins Carrefour.

▪ Économies de champ

Les opérateurs GMS profitent aussi de l'importance que revêtent les économies de champ, liées au regroupement de plusieurs activités de service de distribution. Ces économies de champ concernent avant tout le segment des hypermarchés, devant être situés en périphérie et disposant d'espaces pouvant être mis à contribution d'autres activités, alors que le positionnement urbain des supermarchés rend cette concentration difficilement réalisable.

Lors de l'ouverture des premiers magasins GMS au niveau national, les services de « shopping shop », qui consistent en la location d'espaces à l'intérieur des magasins en faveur de franchises, étaient conçus comme activités marginales. Or la mise en place simultanée de plusieurs activités de commerce dans un même magasin de distribution permet d'amortir rapidement les coûts fixes mais aussi de drainer plus de clients. Le développement des activités de « shopping shop » s'est alors accéléré.

L'essentiel :

- La possibilité de réaliser des économies d'échelle est une forte barrière à l'entrée du marché des GMS.
- Ces économies d'échelle sont obtenues d'une part à travers la massification des achats permettant à l'opérateur de disposer d'un pouvoir de négociation envers ses fournisseurs en terme de marges avant et de marges arrière et d'autre part de pouvoir disposer de gains de synergie dans le cadre de la mutualisation de certaines fonctions support (approvisionnement, finance, marketing, communication,...).
- La taille de l'opérateur, la superficie disponible et le maillage territorial du réseau de distribution sont ainsi des éléments déterminants pour bénéficier des économies d'échelle et de pouvoir se développer sur le marché.

3. Barrières stratégiques

Les barrières stratégiques s'articulent autour de 2 principaux axes : la localisation et l'attraction.

▪ Stratégies de localisation

Le premier axe constitue une étape déterminante pour la concurrence à venir. En effet, les stratégies de localisation des enseignes sont utilisées avant toutes les autres stratégies concurrentielles disponibles.

La localisation se décline selon deux aspects : la localisation sur le territoire national (*quels territoires ?*) et la localisation au sein d'un territoire (*centre urbain, périphérie urbaine, rural ?*).

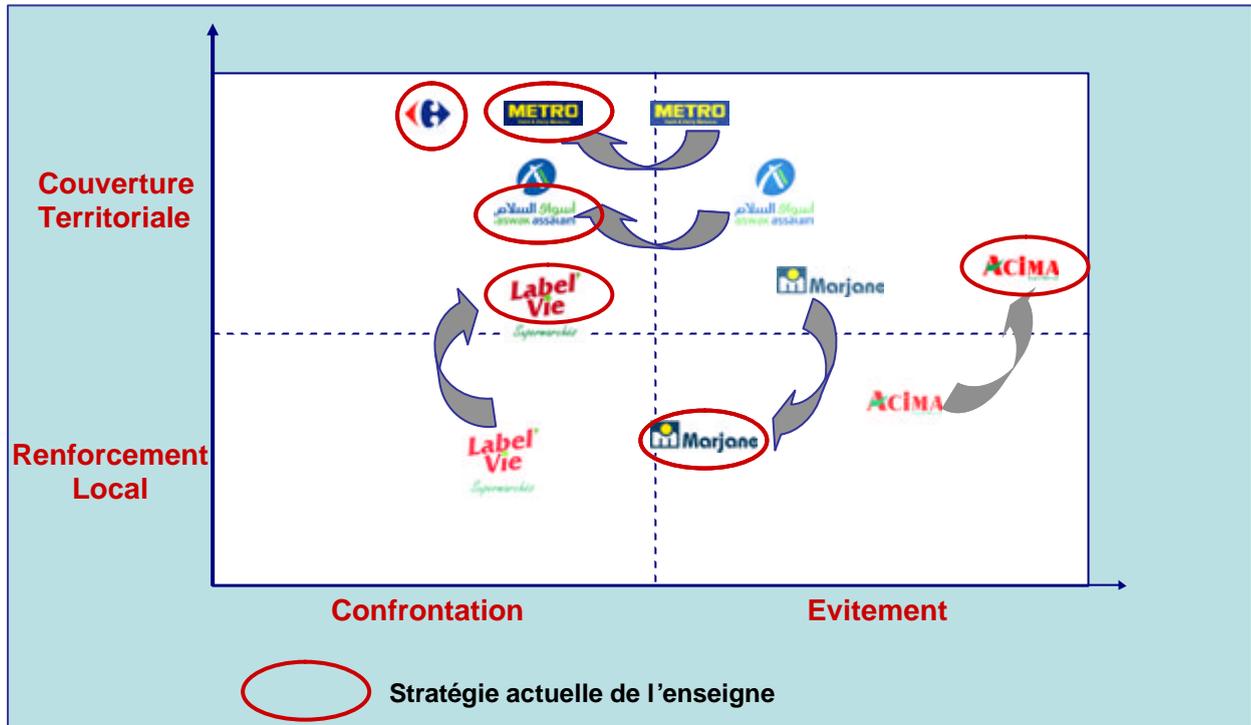
Par ailleurs, il est important de relever que le choix d'une implantation, au niveau national et local, est fortement déterminé par les choix des concurrents et l'équilibre anticipé. Ainsi, les localisations « observées » déterminent de façon radicale la nature de la concurrence future. Si l'on suppose que le choix de la localisation n'est qu'une étape intermédiaire dans le processus concurrentiel, alors, « la localisation aux extrémités les uns des autres » peut être un choix optimal. Ainsi les enseignes, lors du choix de la localisation, anticipent que la proximité peut nuire à la rentabilité en exacerbant la concurrence par les prix. Des distances suffisamment importantes entre les magasins sont alors observées. De ce fait, les prix ne sont plus l'argument déterminant dans la décision des consommateurs.

La considération des dates d'ouverture de magasins, par enseigne et par ville, fournit donc une information importante sur la dynamique des localisations des points de ventes. Cette dynamique est enclenchée et entretenue pour, d'une part des considérations de couverture territoriale et d'autre part pour des considérations stratégiques se rapportant aux différentes stratégies de localisation des concurrents. La comparaison des dates d'ouverture montre alors comment une enseigne se déploie pour couvrir le territoire national et pour réagir à la concurrence.

En effet, les GMS peuvent dans ce cadre avoir soit une stratégie de couverture territoriale soit une stratégie consistant à renforcer la présence de l'enseigne au niveau local. Elles peuvent décider de s'implanter dans des zones géographiques où la concurrence est déjà présente et (ainsi se confronter aux autres opérateurs) ou ouvrir

des magasins dans des villes dans lesquelles elles seront pionnières (stratégie d'évitement).

Les stratégies d'implantation des différents acteurs ont évolué de la manière décrite dans le schéma suivant :



Dans le segment Hypermarché, Marjane et Metro sont les premiers à s'installer au Maroc, au début des années 90, tous les deux à Rabat et à Casablanca. A la fin des années 90, Metro est installé à Fès et Marjane à Marrakech. Aswak Assalam entre pour la première fois à Rabat. Entre 2000 et 2004, Marjane renforce sa présence à Casablanca et à Rabat, et se déploie vers Agadir, Fès et Tanger, alors que Metro se déploie vers Agadir et Marrakech, et qu'Aswak Assalam ouvre à Marrakech et Kenitra. Entre 2005 et 2010, Metro et Aswak Assalam continuent d'occuper les grandes villes sans renforcer leurs présences, alors que Marjane occupe les grandes villes et les villes moyennes en renforçant sa présence dans les grandes villes.

Il apparaît donc que Metro et Aswak Assalam ont une dynamique principalement motivée par les préoccupations de couverture territoriale, alors que Marjane, en plus de la couverture du territoire, est aussi préoccupé par la forte présence dans les plus grandes villes.

Pour les supermarchés, Label Vie était la seule enseigne jusqu'en 2000. Elle était alors uniquement présente à Rabat.

En 2002, Acima ouvre 6 magasins à Casablanca. En 2003, alors que Label'Vie renforce sa présence à Rabat, Acima ouvre 2 magasins à Rabat et un magasin à Marrakech, Fès et Khouribga. En 2004, Acima renforce sa présence à Casablanca. C'est à partir de 2005 et jusqu'à 2009, que Label'Vie attaque le marché casablancais, mais de façon forte et soutenue (2 magasins en 2005, 1 en 2007, 3 en 2008 et 6 en 2009). Acima a aussi renforcé sa présence à Casablanca (2 magasins en 2006 et 2 en 2007).

▪ Stratégies d'attraction et de différenciation

En terme d'attraction, les GMS ont développé des approches d'assortiment et des stratégies de différenciation permettant de créer un différentiel de valeur perçue par les clients en adoptant des démarches marketing. Dans ce cadre, la stratégie d'assortiment, qui concerne l'identification des produits proposés à la vente dans un magasin et détermine ainsi la profondeur (nombre de produits par famille) et la largeur de l'offre (nombre de familles différentes de produits dans le magasin), est intimement liée au choix de localisation et de surface.

L'assortiment des hypermarchés est large et profond, destiné à répondre à un grand nombre de besoins du consommateur ; il comprend 50 000 à 80 000 références, dont 8 000 à 12 000 en produits de grande consommation. Métro par exemple met à disposition de ses clients des produits alimentaires et non alimentaires avec plus de 25000 références disponibles, avec également une offre de produits destinés aux professionnels du secteur de la restauration.

L'assortiment des supermarchés est large et profond en alimentaire mais très peu profond en non alimentaire ou ils ne proposent que des produits relativement basiques. L'offre varie selon la taille du supermarché et le lieu d'implantation. Label'Vie met à disposition de sa clientèle plus de 6 300 produits avec un très large choix de produits frais mais à la différence des épicerie de quartier, l'enseigne propose des produits moins communs, comme des biscuits ou des fromages importés. L'offre en termes de produits non alimentaires est limitée aux produits de dépannage.

En raison de la nature de leur positionnement, les distributeurs généralistes, pris dans un étau entre la pression sur les prix et les problèmes d'espaces de vente, préfèrent sélectionner les références qui font le plus gros volume d'affaires. La focalisation sur les niveaux de gamme les plus demandés écarte toute une frange de consommateurs désireux d'accéder à une offre répondant d'une manière plus précise à la spécificité de leurs besoins.

S'agissant de la stratégie de différenciation, celle-ci commence avec le choix de la localisation et le choix de l'assortiment qui lui est intimement lié, et ajoute un différentiel de valeur perçue par les clients en adoptant une démarche marketing. La localisation et la surface, l'assortiment et l'aménagement intérieur contribuent à renforcer l'identité du magasin et à le différencier de ses concurrents. Le magasin adopte un format de vente qui permet à la population pouvant accéder au magasin d'y réaliser un volume de chiffre d'affaires supérieur à son seuil de rentabilité. La stratégie de différenciation consiste à jouer sur le différentiel de valeur perçue par les clients en dotant l'enseigne d'attributs objectifs et/ou subjectifs perçus comme uniques par le consommateur. Les enseignes n'apparaissent plus comme parfaitement interchangeables.

Aujourd'hui, la plupart des enseignes nationales de la grande distribution alimentaire s'efforcent de développer des approches qualitatives pour leurs clientèles en exploitant plusieurs voies de différenciation (réaménagement des magasins et des rayons, développement de services, mise en place de politiques de fidélisation, amélioration de l'environnement d'achat, importation de produits non disponibles sur le marché local, etc.). Les espaces sont passés progressivement d'*espaces de ventes* à des *espaces de vie* personnalisés selon l'enseigne. C'est le cas notamment chez les enseignes Marjane et Aswak Assalam qui ont fait de leurs magasins de vrais espaces de détente familiales offrant des espaces de restauration, de jeux pour enfants, de shopping, etc.

Par ailleurs, les différentes enseignes développent également des approches marketing permettant de disposer de prix et des marges élevées. Le marketing-enseigne est alors mobilisé pour promouvoir les enseignes sur le modèle des marques de produits.

L'évocation d'une image spécifique au moyen de campagnes de communication permet d'associer une composante immatérielle à l'offre des points de vente. Cette image est relayée dans les magasins par un aménagement et une décoration cohérente. Le marketing enseigne consiste également dans les politiques de fidélisation telles que la distribution de cartes de fidélité ou de cartes d'avantage.

L'enseigne devient une marque à part entière, qui a un projet, un positionnement et une stratégie de communication auprès des clients. Le marketing d'enseigne repose sur les mêmes concepts de ciblage et de positionnement que le marketing de marque de fabricant. A la différence près que les marques ont souvent une cible plus étroite que les enseignes de distribution. Les enseignes de grande distribution proposent une offre large satisfaisant les besoins des clients divers qui se situent dans les zones de chalandise des magasins. En Europe, les acteurs en présence sont dans des logiques de fidélisation des clients. Au Maroc, l'enjeu est aussi dans la conversion des clients au commerce moderne.

Ces approches d'optimisation de la localisation et d'amélioration de l'attraction sont accompagnées de stratégies de prix plus ou moins agressives. Ainsi, lorsque le « positionnement prix » correspond à une volonté de s'affirmer par l'offre de prix relativement bas, c'est plutôt la stratégie de domination par les coûts qui devient alors dominante. Face à la concurrence exercée par le commerce traditionnel (mais aussi des réseaux informels non soumis à la TVA), les enseignes sont de plus en plus à la conquête de la clientèle populaire en jouant sur le prix de manière à casser l'image haut de gamme associée à la grande distribution. Ce positionnement implique l'adoption de la pratique des marges faibles.

L'enseigne Marjane a introduit des Produits Marques de Distributeurs (MDD) dans l'objectif d'élargir ses gammes de produits et se positionner sur des prix inférieurs. Entre 2005 et 2010, l'enseigne a élargi la gamme des produits économiques dont le nombre passe à 200 produits. Ces produits, le plus souvent de première nécessité, sont fabriqués par des entreprises agroalimentaires nationales (produits d'entretien, pâtes et couscous, confitures, sel, huile, etc.). L'enseigne Métro introduit la différenciation à deux niveaux : les produits MDD et les ventes en gros. La nouvelle stratégie « marques propres » MDD de Métro Cash & Carry consiste à réduire le nombre de marques assurant une structure claire et une meilleure vision des catégories des clients ciblés. Les marques propres ont été développées selon les besoins des clients en termes de qualité, de performance, de conditionnement et de prix. Marjane mène à la fois des stratégies de prix bas sur certains produits et des stratégies de différenciation sur d'autres. La frontière entre les deux options stratégiques n'est pas étanche.

L'essentiel :

- Les GMS, pour drainer le maximum de clients adoptent des stratégies dites d'attraction qui reposent sur l'assortiment, la différenciation et les techniques de marketing.
- Aujourd'hui, les enseignes sont devenues de vraies marques, avec un projet, un positionnement et une stratégie de communication auprès de leurs clients.
- L'enjeu pour est double : il s'agit à la fois de fidéliser les clients à l'enseigne et de convertir de nouveaux consommateurs au commerce moderne.
- De ce fait, le contexte évolue progressivement vers une pression sur les prix de certains produits de base, nécessaire pour casser l'image haut de gamme associée à la grande distribution au Maroc. Marjane et Métro ont ainsi introduit des marques de distributeur, de manière à séduire les segments de clientèle à bas revenus.
- Les barrières stratégiques sont ainsi devenues très importantes au cours de la dernière décennie : aujourd'hui, il ne s'agit plus d'être simplement un distributeur, mais il faut être une marque reconnue, aux magasins bien localisés, et qui affronte une concurrence qui s'adresse à des segments de clientèle bien définis.

4. Barrières à la sortie

Les barrières à la sortie, qui découragent l'entrée, sont essentiellement le résultat de l'existence d'investissements importants et difficilement récupérables. Ces investissements semblent à première vue élevés dans le secteur des GMS.

A titre d'illustration, l'investissement programmé par l'enseigne Label'Vie pour l'ouverture de 30 nouveaux magasins sur la période 2008-2010 est de l'ordre de 600 millions de dirhams. Cette somme doit être incrémentée de 30 millions de dirhams pour la réalisation, à Casablanca, d'une plateforme d'approvisionnement, stockage et dispatching, dont la gestion est confiée à un spécialiste de la logistique, ainsi que 70 millions de dirhams consacrés aux travaux de rénovation des magasins existants. Le total est ainsi de 700 millions de dirhams sur deux ans.

L'investissement réalisé par Marjane en 2009 a atteint 350 millions de dirhams, dont un peu plus de la moitié – 190 millions de dirhams – a été consacré à la création du second hypermarché Marjane de Marrakech.

L'arrivée de Carrefour, celle du spécialiste du hard discount BIM (avec un plan d'investissement de près de 600 millions de dirhams) et le repositionnement de l'enseigne Metro montrent néanmoins que le fort potentiel de développement des GMS au Maroc l'emporte encore sur l'importance des investissements. Cette barrière est donc importante mais ne semble pas de nature à décourager les nouveaux entrants épaulés par de grands groupes.

5. Puissance financière

La puissance financière est un atout permettant de construire un avantage concurrentiel et peut procurer à une entreprise une marge de manœuvre importante sur un certain nombre de paramètres du jeu concurrentiel : investissements, publicité, capacité à mener une guerre des prix, etc.

Une grande puissance donne un avantage concurrentiel lorsqu'elle a des effets dissuasifs sur les entreprises concurrentes. De plus, elle permet de relever certains défis stratégiques, notamment en matière de croissance externe et permettant le développement de la rentabilité.

L'enseigne Marjane se distingue de ses concurrents en matière de stratégie d'investissement. Elle dispose d'un potentiel d'investissement considérable, résultat d'une politique prudente de distribution de dividendes. A contrario, les autres opérateurs sont obligés de recourir à l'endettement pour la réalisation de projets d'extension du réseau de points de vente.

C. Caractéristiques verticales de la concurrence

1. Maîtrise de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur du secteur de la grande distribution s'organise autour des fournisseurs nationaux et internationaux, des opérateurs d'approvisionnement et des distributeurs.

La logistique, en amont, intermédiaire et en aval, est un élément important de l'amélioration de la valeur globale de la chaîne. Elle se caractérise principalement par un réseau de plates formes de distributeurs (avec des entrepôts spécialisés par type de produits, des plates formes régionales et des surfaces plus ou moins grandes à la disposition du client final). Les centrales d'achat et de référencement, rattachées aux enseignes de la grande distribution, jouent un rôle déterminant dans l'optimisation logistique et le développement de la chaîne de valeur. Elles centralisent les achats auprès des fournisseurs et approvisionnent les points de vente à des conditions avantageuses.

Pour rester compétitifs, tout en maintenant des taux de marges intéressants, qui varient dans le secteur entre 14% pour Marjane et 6% pour Métro (en 2009), les distributeurs sont contraints de maîtriser au mieux leurs coûts en général et leurs achats en particulier. La centralisation des achats permet donc de disposer d'une forte puissance économique et de bénéficier ainsi d'une grande capacité de négociation avec les fournisseurs.

L'emplacement de l'entrepôt est déterminé en fonction des différents points d'approvisionnement (fournisseurs), de livraison (magasins) et surtout de proximité du port de Casablanca, point d'arrivée de la majorité des produits importés. Le transport étant le premier poste de coût dans la logistique de distribution, l'emplacement de la centrale d'achat devrait minimiser le coût de logistique au kilomètre.

Au niveau national, toutes les enseignes de grande distribution disposent de centrales d'achats qui s'occupent de la négociation des prix/quantités, la recherche de fournisseurs, et, dans certains cas, les activités de répartition, d'organisation et de documentation.

Certaines enseignes bénéficient – ou ont bénéficié – de l'expertise et le savoir faire de Centrales d'achat européennes (exemple : Métro Europe pour Métro, Auchan Europe pour Acima, Carrefour Europe pour le groupe Label'Vie). Les différentes stratégies mises en place par les enseignes de distribution ont entraîné par ailleurs une complète réorganisation logistique. Une harmonisation et une simplification des processus clés de la supply chain se sont imposées, afin de riposter efficacement aux prix bas des concurrents. Le planning, la qualité de distribution des produits aux clients et l'optimisation des flux d'information figurent parmi les principales préoccupations logistiques des enseignes de distribution.

En termes de maîtrise de l'approvisionnement, il est important de relever que la production de certains produits alimentaires essentiels (le sucre, l'huile et les produits laitiers) est fortement concentrée sur le marché national. Aussi, des tensions peuvent exister sur le marché de l'approvisionnement, les enseignes Marjane et Acima peuvent avoir eu tendance, par le passé, à tirer un avantage concurrentiel du fait d'appartenir au Groupe ONA/SNI, qui possède également les fournisseurs de ces produits.

2. Relation avec les fournisseurs

Le rôle critique tenu par l'optimisation des conditions d'achat dans le modèle économique de la grande distribution a favorisé l'établissement de relations parfois conflictuelles avec les fournisseurs. Dans les pays disposant d'un secteur des GMS fortement développé, il est couramment reproché aux enseignes de soumettre leurs fournisseurs à de fortes pressions, proches de l'abus de position dominante.

Au Maroc, les contrats commerciaux annuels entre les fournisseurs et les distributeurs peuvent contenir des clauses très exigeantes vis-à-vis des fournisseurs, notamment en terme de conditions d'exécution (application rétroactive sur l'exercice en cours, règlement entre 30 et 90 jours) prix pratiqués (garantie du prix le plus bas), de marges arrières (facturation au fournisseur des efforts commerciaux), de ristournes fin d'année (ristournes inconditionnelles) et de logistique et conditions d'approvisionnement (prise en charge des risques par le fournisseur).

Les fournisseurs rencontrés dans le cadre de cette étude mettent en avant la sévérité de certaines clauses et la difficulté des négociations. Cette position est d'autant plus marquée lorsque le fournisseur se sait dépendant de son chiffre d'affaires auprès des GMS – même lorsque ce chiffre ne dépasse pas le 15% de ses revenus totaux – pour assurer sa croissance et le développement de ses marques.

▪ Pouvoir de négociation

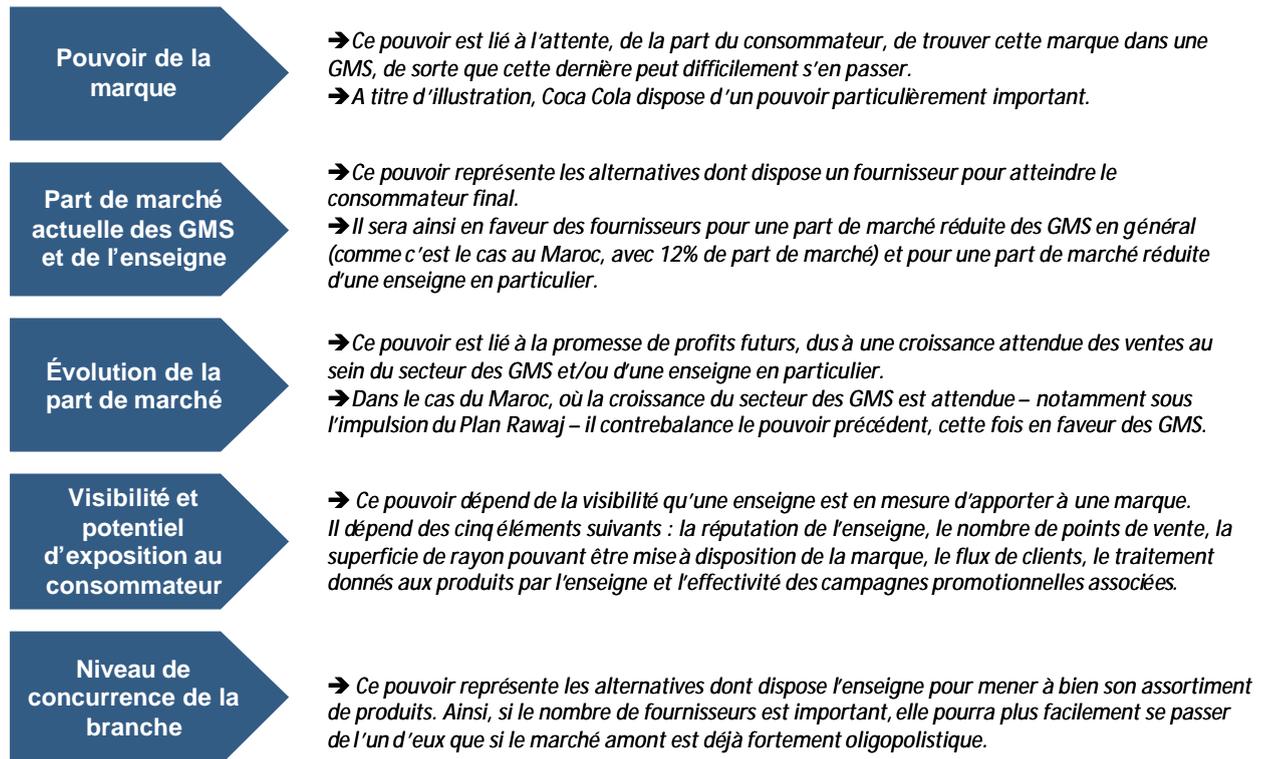
Il y a lieu de distinguer les fournisseurs internationaux ou relevant de secteurs concentrés, des fournisseurs nationaux oeuvrant dans des secteurs atomisés, ou encore des fournisseurs nationaux de taille réduite.

Compte tenu du fait que les GMS représentent encore une part relativement faible dans le total du commerce intérieur, il est difficile de parler de pouvoir de négociation important pour les enseignes de distribution lorsqu'ils traitent avec des fournisseurs incontournables ou issus d'un secteur fortement concentré (sucre, huile, lait, détergents,...) . En effet, les circuits traditionnels permettent de distribuer la majeure partie de la production de cette catégorie de fournisseurs.

En revanche, les fournisseurs de moindre taille et appartenant à des secteurs plus concurrentiels bénéficient d'un faible pouvoir de négociation et acceptent généralement certaines clauses très exigeantes dans les contrats commerciaux. Enfin, les fournisseurs de petite taille peuvent faire valoir leur «indifférence» vis-à-vis des GMS (le marché traditionnel étant suffisant pour écouler leur production), tout en sachant que leur développement reste assujéti à leur entrée dans le commerce moderne.

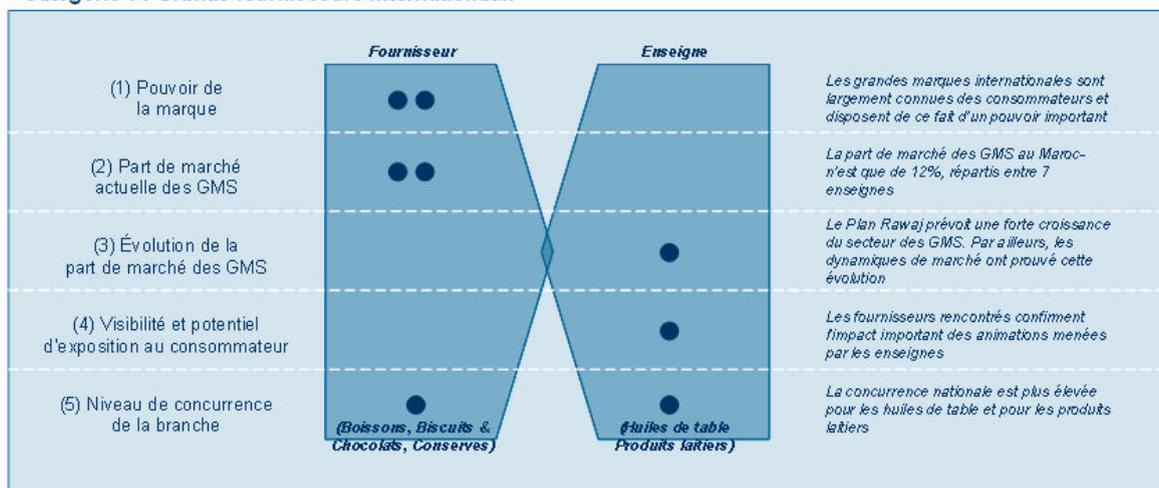
Les schémas de la page suivante illustrent l'analyse du pouvoir de négociation au vu de cinq facteurs clés² qui permettent d'établir, à chaque fois, un niveau de dépendance de l'un des acteurs vis-à-vis de l'autre.

² Pouvoir de la marque ; Part de marché actuelle des GMS et de l'enseigne ; Évolution de la part de marché ; Visibilité et potentiel d'exposition au consommateur ; Niveau de concurrence de la branche.



Ces cinq facteurs permettent de mettre en évidence le pouvoir de négociation pour chaque catégorie de fournisseur :

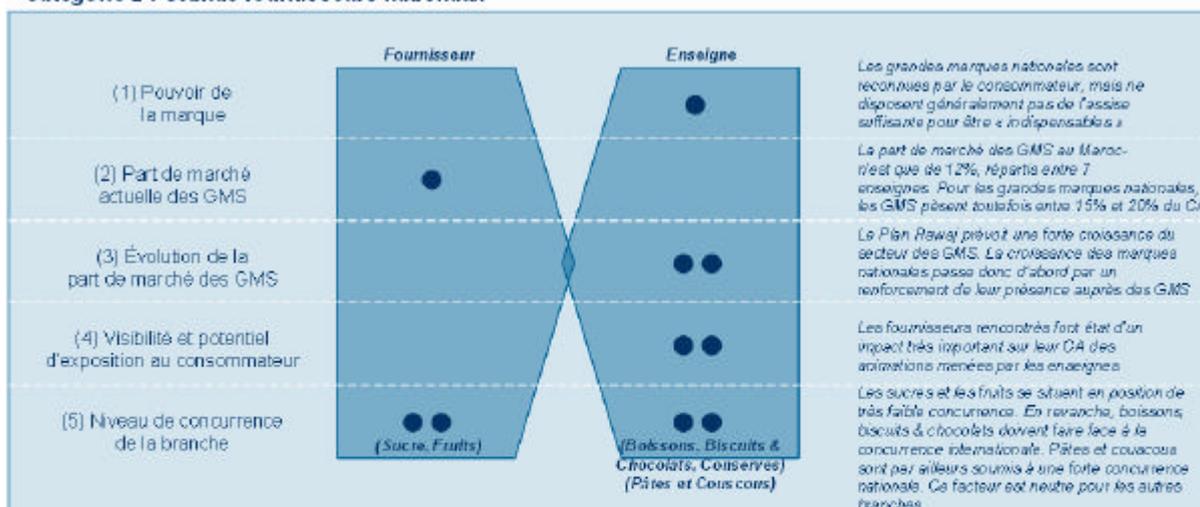
Catégorie 1 : Grands fournisseurs internationaux



Une situation d'équilibre

→ La situation actuelle n'est pas en défaveur des grands fournisseurs internationaux. Si ces derniers ont évidemment besoin des GMS pour atteindre le consommateur, ces derniers ont également besoin des marques phare pour asseoir leur crédibilité et renforcer le secteur. Le rapport de force est ainsi équilibré, voire - sur la base de ces critères - légèrement en faveur de cette catégorie de fournisseurs.

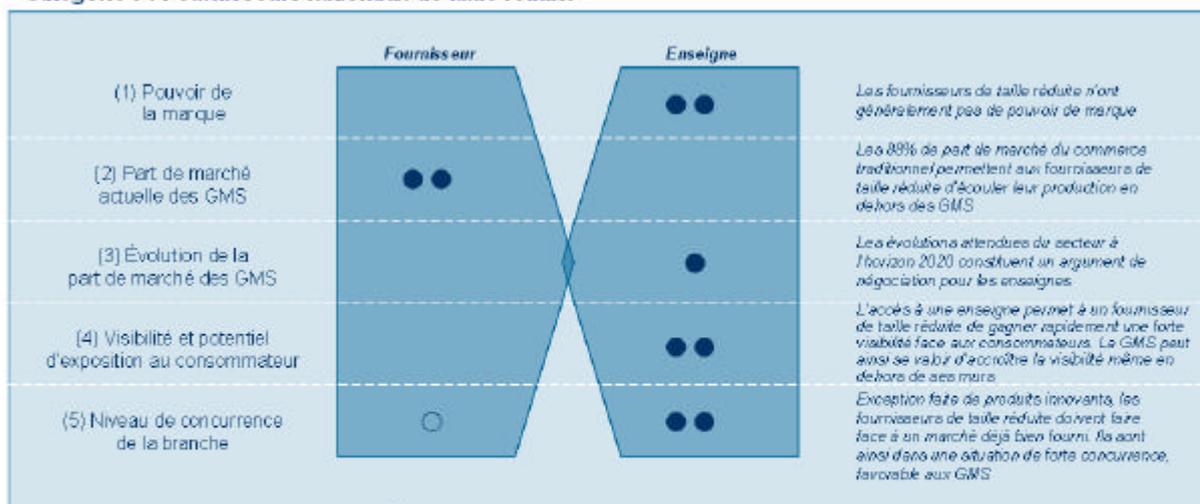
Catégorie 2 : Grands fournisseurs nationaux



Une situation de fort déséquilibre

→ Le développement des entreprises nationales dépend en grande partie de leur succès dans le secteur des GMS. De ce fait, le rapport de force leur est défavorable (à l'exception de situations de monopole/quasi monopole, à l'image du sucre).

Catégorie 3 : Fournisseurs nationaux de taille réduite



Une situation « d'indifférence potentielle »

→ La faible part de marché des GMS laisse la possibilité aux fournisseurs nationaux de taille réduite de réaliser leur chiffre d'affaire dans le cadre du commerce traditionnel. Aussi, les fournisseurs négociant avec un GMS peuvent faire valoir leur « indépendance ». Néanmoins, leur croissance reste, comme pour les fournisseurs de niveau supérieur, assujettie aux GMS. De plus, le petit fournisseur accédant aux GMS risque très fortement de dépendre d'un client qui sera à l'origine de l'essentiel de son chiffre d'affaire.

▪ Les contrats de coopération commerciaux

Les différentes clauses souvent dénoncées comme particulièrement exigeantes vis-à-vis des fournisseurs concernent notamment les marges arrières, l'accès aux GMS, les prix, les conditions logistiques, les délais de règlement ou encore la coopération commerciale.

Ces pratiques sont courantes dans tous les pays où la grande distribution est présente. Le Maroc ne fait pas donc pas exception et ces conditions sont relativement lourdes pour les fournisseurs. S'agissant des pratiques de marges arrières plus particulièrement, certains pays comme la France les ont interdites.

En termes d'accès, le règlement du droit d'entrée est la première étape pour qu'un fournisseur distribue ses produits au niveau des GMS. Celui-ci se fait sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé la première année. En outre, à chaque nouvelle ouverture d'un point de vente ou extension ou rénovation d'un magasin d'une enseigne, un droit y afférent est facturé au fournisseur. Par ailleurs, tout référencement d'un article d'un fournisseur fait également l'objet de droit de référencement. Les niveaux de ces droits varient dans ce cadre en fonction du pouvoir de négociation des différentes parties.

Les GMS se garantissent les prix d'achat les plus bas en intégrant dans les contrats annuels avec les fournisseurs des clauses qui leur garantissent la non discrimination à leur égard. En effet, certaines closes stipulent que si le distributeur démontre qu'une discrimination tarifaire d'un fournisseur ne lui permet pas de s'aligner en prix de vente client par rapport à ses concurrents directs, le fournisseur devra immédiatement accorder au distributeur le tarif le plus bas pratiqué et cela rétroactivement à partir de la date à compter de laquelle la discrimination tarifaire a été constatée. Par ailleurs, toute augmentation du prix par le fournisseur devra faire l'objet de justification, qui en cas d'acceptation ne sera effective qu'après un délai (généralement de un mois) après réception du nouveau tarif. S'agissant des baisses des prix, une compensation financière sur les stocks présents au niveau des GMS est réalisée par les fournisseurs.

Au niveau des conditions logistiques, les GMS font appliquer généralement aux fournisseurs des frais pour centralisation logistique. Par ailleurs, au-delà d'un taux de non livraison constaté qui diffère en fonction des distributeurs et du type de marchandises et qui se situe généralement entre 8% et 15%, l'intégralité du chiffre d'affaires hors taxes perdu par le distributeur sera réintégrée dans le calcul des accords commerciaux dus par le fournisseur.

Le volet coopération commerciale prévoit que le fournisseur s'engage à rémunérer le distributeur en partie ou en totalité de toutes les actions et les efforts réalisés par le distributeur pour accélérer les ventes des produits concernés au niveau des différents magasins. Ces actions sont généralement des campagnes internes en magasin qui se manifestent par des prix compétitifs pour les clients, des actions de communication au travers de dépliants et des campagnes d'affichage, la mise en avant produits sur des têtes de gondole ou encore des cadeaux aux clients.

Dans ce cadre, le fournisseur s'engage à accorder au distributeur pour tous les produits qu'il proposera en promotion une remise additionnelle valable pendant toute la durée de la promotion. Il est important de relever que les contrats ne précisent pas l'acceptation préalable par le fournisseur des modalités et des durées de mise en œuvre des promotions. Par ailleurs, en complément des actions d'accélération des ventes globales réalisées pour tous les magasins du distributeur, certaines actions locales, à la discrétion des magasins, peuvent également être mises en place. En revanche, aucun mécanisme de contrôle des actions de promotion n'est prévu dans le cadre des contrats.



En termes de remises et ristournes, les contrats commerciaux annuels précisent des ristournes fin d'année inconditionnelles (calculés sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires facturé par le fournisseur au distributeur) et d'autres conditionnelles (calculés sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires facturé par le fournisseur au distributeur par tranche de réalisation). Les niveaux de ces remises varient en fonction des produits et du pouvoir de négociation des fournisseurs.

3. Recommandations

Dans la course aux prix réduits et à la maximisation de la couverture territoriale, le jeu concurrentiel semble être aujourd'hui dans l'intérêt du consommateur. Mais en l'absence d'une réglementation spécifique, cette expansion de la grande distribution peut être à terme néfaste à la concurrence entre commerçants et, ainsi, au client.

Dans une situation concurrentielle « idéale » pour le consommateur, ce dernier doit être en mesure de choisir librement son commerçant – c'est-à-dire qu'il ne doit pas être confronté à un monopole territorial. Il doit également pouvoir constituer son panier en fonction de son budget – c'est-à-dire, au-delà du choix d'une enseigne plus ou moins chère, pouvoir disposer de produits n'étant pas surfacturés. Il doit en outre pouvoir disposer d'un service de qualité et le réaliser dans des conditions d'achat satisfaisantes. Enfin, certains consommateurs citoyens peuvent également s'attacher à ce que leur mode de consommation ne pénalise pas l'environnement et la société au sein desquels ils évoluent.

Cette situation idéale implique un triple défi en termes de concurrence : préserver la concurrence entre GMS ; assurer une vraie concurrence avec le commerce traditionnel ; et garantir une relation saine entre GMS et fournisseurs.

Comme mentionné précédemment, des situations existantes laissent penser à des stratégies d'évitement dans l'implantation. Lorsque Acima s'implante dans une petite ville, Label'Vie n'y ouvre pas de point de vente. Et inversement. Cette stratégie est compréhensible dans la mesure où une petite ville ne présente pas assez de potentialités pour que deux enseignes s'y implantent. Il est néanmoins nécessaire que cette pratique ne soit pas un partage de territoires mais qui soit dictée par des enjeux sur la taille du marché.

En maintenant la concurrence entre les GMS, il s'agit ainsi d'éviter les monopoles locaux : la concurrence doit exister dans les grandes villes comme dans les petites villes, et le consommateur doit pouvoir se diriger vers l'enseigne de son choix pour effectuer ses achats dans des conditions de prix, de qualité et de service suffisantes.

Les ententes sur les prix doivent également être évitées et sanctionnées, le cas échéant pour que le consommateur puisse faire librement ses achats aux meilleurs prix. Si les GMS fixent communément un prix minimal pour les produits, le consommateur ne pourra plus bénéficier du jeu de la concurrence et des prix bas.

En deuxième lieu, il convient de relever que les formes alternatives de distribution poussent la grande distribution à faire des efforts considérables sur les prix pour attirer le consommateur habitué des petits commerces.

Pour que ces petits commerces continuent à constituer une « menace » pour les GMS, ils doivent évoluer et monter en qualité. Or les attentes des clients sont de plus en plus orientées vers ce qu'offre la grande distribution : gamme large et profonde, affichage des prix, conditions de stockage et de conservation, etc.

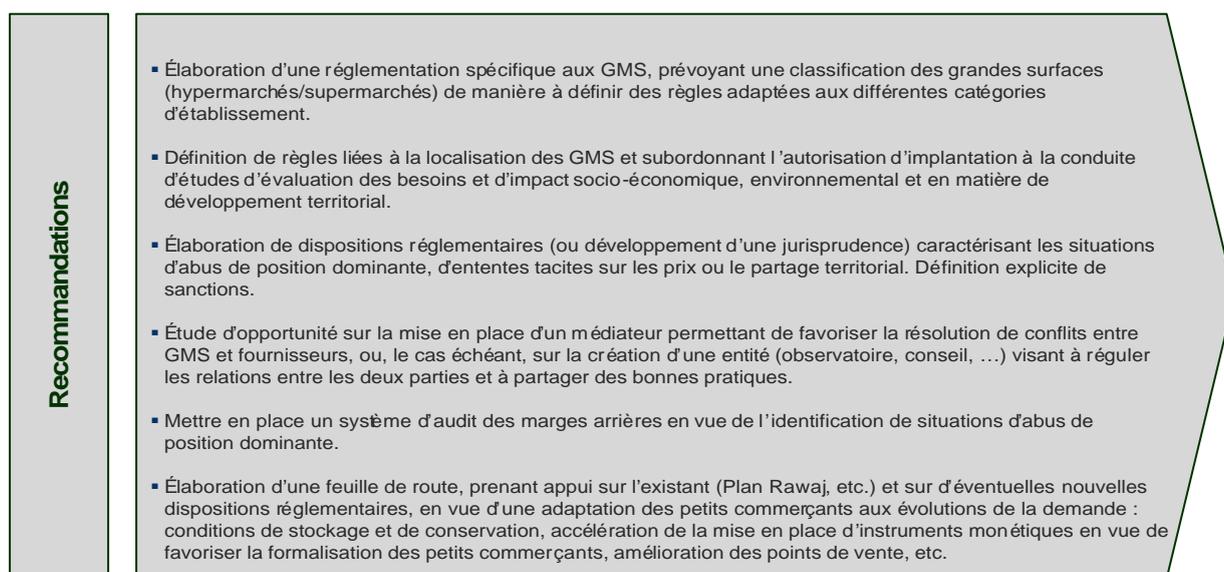
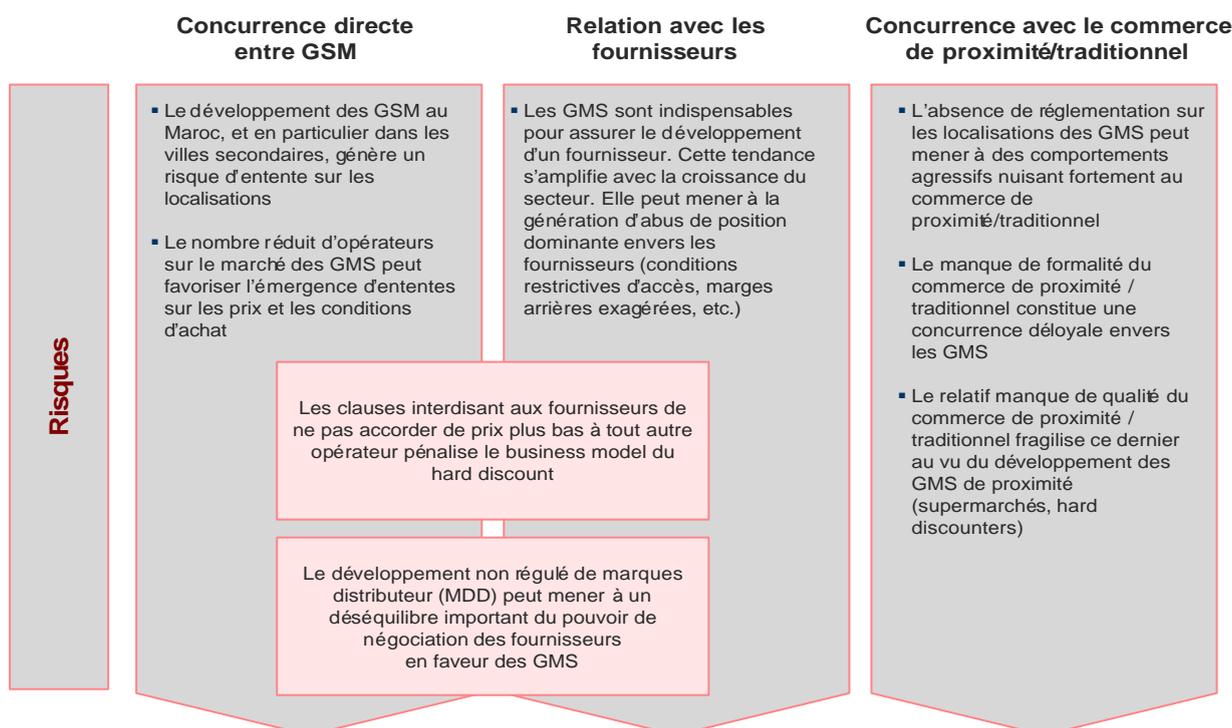
Aussi, malgré les atouts du petit commerce (proximité, personnalisation du service, carnet de crédit), les conditions d'achat sont parfois rebutantes (produits non visibles, dates limites très proches de l'expiration, références réduites, etc.). Il est donc nécessaire de mettre à niveau ces commerces pour que les GMS continuent à considérer cette forme de commerce comme une concurrence importante. Par ailleurs, en vue de limiter les effets d'éviction potentiels entre les petits commerces et les GMS, une organisation des implantations par type d'opérateur doit être mise en place.

Enfin, le pouvoir de négociation des GSM étant appelé à croître, les déséquilibres de la relation commerciale entre la grande distribution et ses fournisseurs s'amplifient au profit des premiers.

Les droits d'entrée, les marges arrières imposés et les grandes quantités commandées sont des contraintes lourdes imposées aux fabricants. Dans une logique de consommation responsable, il est nécessaire de maintenir une relation fournisseurs-GSM saine.

Afin de prévenir le développement de situations non concurrentielles défavorables au consommateur, une évolution réglementaire est préconisée. Cette dernière doit permettre d'anticiper les principaux risques en termes de concurrence :

L'essentiel :



Conclusions

Le secteur des GMS affiche une croissance soutenue depuis 2003, qui, au vu de son potentiel de développement, devrait se maintenir sur les cinq années à venir. En effet, il représente encore une faible part du commerce intérieur. Par ailleurs, les effets issus de la mise en place du plan Rawaj devraient renforcer cette évolution à l'horizon 2020.

La restructuration des opérateurs et l'entrée de nouveaux intervenants ont sensiblement réduit le niveau de concentration dans le secteur. Ces évolutions ont également été accompagnées de plusieurs mouvements de concentration. En agrégeant les chiffres d'affaires des opérateurs appartenant aux mêmes groupes, la confrontation concerne (à la veille de l'entrée du hard discounter BIM) trois opérateurs : le Groupe SNI est leader avec les enseignes Marjane et Acima détenant 65% du marché, suivi du Groupe Label'Vie / Carrefour, qui cumule 28% de parts de marché après rachat de Métro et enfin Aswak Assalam avec 8%.

En l'absence de cadre réglementaire spécifique pouvant structurer le secteur, les opérateurs ont développé des barrières stratégiques, notamment en adoptant des stratégies de conquête territoriale dont l'objectif est de disposer d'une large couverture géographique, de bénéficier des avantages du premier arrivant dans certaines zones et de développer une massification des achats. Ces stratégies leur permettent également de bénéficier des économies d'échelle fortement présentes dans le secteur notamment par la réduction des coûts d'approvisionnement. Par ailleurs, ces conquêtes territoriales ont souvent été accompagnées de stratégies de différenciation permettant aux enseignes d'améliorer leur attractivité aux yeux des consommateurs.

Enfin, un enjeu important est posé par l'évolution de la relation entre enseignes et fournisseurs. En effet, le secteur des GMS étant appelé à se développer, les fournisseurs seront de plus en plus sujets à des conditions contractuelles exigeantes – voire défavorables – à leur égard. Aussi, il existe un risque d'abus de position dominante qu'il convient de prévenir, par exemple à travers la mise en place d'un système d'audit des marges arrières et une réglementation adaptée.

En terme de perspectives, l'entrée récente dans le marché de l'enseigne Carrefour et le développement du hard discount avec l'arrivée de BIM devraient développer davantage la concurrentiabilité du secteur.

Votre contact pour ce projet

Nabil Bayahya - Associé directeur

nabil.bayahya@mazars.ma

06 79 28 28 28

