

# La grande distribution au Maroc: Enjeux Et Perspectives

Hind DAANOUN, Abdelouahed MESSAOUDI

*Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Settat*

*Univeristé Hassan I*

*Settat, Maroc*

*h.daanoun@uhp.ac.ma*

*messaoudi@uhp.ac.ma*

**Résumé — Le secteur de la distribution moderne au Maroc a connu un développement profond durant ces dernières années. Cette évolution remonte à plusieurs années à travers lesquels ce secteur s'est vu muter et a pu se développer petit à petit.**

**Cette croissance soutenue qu'a connu le secteur de la grande distribution au Maroc a permis de lui prédire un avenir prometteur. En effet, la part de la distribution traditionnelle, dans le tissu commercial marocain, a baissé progressivement au profit de la distribution moderne.**

**A l'avenir, cette dernière arrivera probablement à dominer la distribution traditionnelle si les enseignes de la grande distribution se décident à adopter certaines mesures leur permettant de faire face aux différents problèmes entravant leur développement.**

**Cet article vise d'une part à présenter le secteur de la grande distribution au Maroc et à présenter d'une autre part les résultats d'une étude dont l'objectif est d'identifier les problèmes essentiels qui entravent le plein essor de ce secteur.**

**Mots clés — Grande distribution, distribution moderne, distribution traditionnelle, commerce, consommation de masse, Maroc.**

## I. INTRODUCTION

Durant les dernières décennies, nous avons assisté à une évolution soutenue et irréversible du secteur de la grande distribution dans la plupart des pays émergents, et qui revêt un rôle majeur et crucial dans leur système économique et social. En effet, le paysage de la distribution dans ces pays, a connu d'importantes transformations, nous avons ainsi assisté à une réelle modernisation du système de distribution qui s'est opérée avec une rapidité variable selon chaque pays.

Le Maroc quant à lui, n'en fait pas l'exception, et a connu un réel essor de son secteur de la grande distribution durant les trois dernières décennies.

En dépit de sa relative jeunesse, le secteur de la grande distribution au Maroc reste l'un des plus dynamiques et des plus attractifs de l'Afrique et notamment de l'Afrique du nord et joue un rôle extrêmement structurant au niveau du tissu économique marocain avec une croissance moyenne de 15% durant les cinq dernières années et une participation significative à la formation du PIB d'environ 12%, et une contribution relativement importante dans l'évolution du goût du consommateur.

Cependant, ce secteur, fait face à une concurrence acharnée de la part du secteur du commerce traditionnel, et peine encore à dépasser les 15% des parts de marché du commerce intérieur. Par conséquent, il s'ensuit que sa contribution reste infime par rapport aux pays occidentaux où cette part culmine à plus de 80%.

Dans ce sens, et afin de pouvoir décrire et définir les enjeux et problèmes qui entravent le secteur de la grande distribution marocaine, nous nous proposons de faire un diagnostic à ce secteur et de répondre à la question suivante : « Pourquoi après trois décennies, la grande distribution au Maroc peine encore à prendre son véritable élan, malgré les efforts de modernisation entrepris tant par les pouvoirs publics que par le secteur privé, pour en faire de ce secteur un levier de développement ? »

Pour tenter de répondre à notre problématique, nous allons la décliner selon les thèmes suivants :

- Genèse de la grande distribution au Maroc
- Tentatives d'assainissement de l'environnement de la grande distribution
- Problèmes de la grande distribution au Maroc
- Perspectives du secteur de la grande distribution

## II. GENÈSE DE LA GRANDE DISTRIBUTION AU MAROC

Le concept de distribution au Maroc a connu une évolution chronologique et se distingue par des caractéristiques bien déterminées.

### A. Concepts de commerce et de distribution

Le concept « Distribution » est un concept récent dont le sens en français a évolué depuis le début des années soixante, avec la naissance du premier hypermarché en 1963.

Avec l'apparition des grandes surfaces, nous avons peu à peu parlé de grande distribution et de distribution tout court à une époque où ces grandes surfaces représentaient le pendant commercial du fordisme industriel. [1]

On parlait de production et de consommation de masse, pour lesquelles il fallait une distribution de masse. [2]

Cependant de nos jours, les projections concernant le futur de la distribution sont davantage tournées vers l'idée d'individualisation de l'offre: c'est un peu un retour en force

du commerce, symbolisé par ce désir des grands distributeurs d'être à nouveau considérés comme des commerçants.

En effet, le concept de distribution et de commerce ont été jusqu'aux années 1950 employés pour signifier « l'ensemble des opérations qui permettent l'acheminement du produit, du lieu de fabrication vers le lieu de vente au consommateur » [3]

Grâce à l'évolution et de la spécialisation des tâches, la différence entre les deux concepts est devenue de plus en plus claire.

En effet, le commerce peut être défini comme étant une phase intermédiaire essentielle entre la fonction de production et celle de consommation ou utilisation. [4]

Il se caractérise par son caractère d'improvisation et d'adaptation spontanée, sans tenir en compte les besoins réels du consommateur.

Le principe du commerce repose alors essentiellement sur la réalisation des gains et l'achat le moins cher possible pour revendre le plus cher possible.

En revanche, la distribution est une technique plus élaborée, plus savante et qui fait appel en plus du bon sens commercial à certains outils comme l'étude de marché, le marketing, le merchandising, les techniques d'assortiment et les aménagements intérieurs. [5]

#### *B. Evolution de la distribution moderne au Maroc :*

Malgré que le commerce de détail au Maroc soit resté pendant longtemps traditionnel et statique, nous assistons ces dernières années à un changement de son visage, du fait de l'introduction de nouvelles formes de distribution de masse et l'implantation à un rythme croissant des grandes surfaces.

En effet, le concept de la distribution n'est pas un concept nouveau. Ce concept a connu une évolution remarquable à travers le temps.

Chronologiquement, nous pouvons schématiser cette évolution en cinq périodes:

- La distribution sous le protectorat :

A cette époque, existaient des « magasins populaires » dans les grandes villes telles que Rabat et Casablanca, pour servir les ressortissants étrangers ayant immigrés sous le régime du protectorat français et une frange de la population indigène du milieu aisé influencé par le mode de consommation européen.[6]

- Les années soixante :

Durant cette période, le secteur du commerce était confronté à une double alternative:

- D'une part, le maintien d'une part d'un secteur traditionnel prédominant sur lequel reposait l'économie du pays et qui était destiné à satisfaire les besoins de la population à faible revenu.

- et d'une autre part, il fallait encourager l'établissement des structures de distribution moderne introduites avant l'indépendance et qui continuaient à exister pour servir surtout la classe aisée de la population marocaine.

- Les années soixante dix :

Cette décennie a été marquée par la promulgation d'un ensemble de textes réglementaires portant sur le secteur du commerce et qui allaient retarder sérieusement l'essor de la distribution moderne.

Il s'agit notamment de la loi N° 1-73-210 du 2/02/1973 et le décret du 8/03/1973 sur la "Marocanisation", qui avaient pour objectif de faire participer les marocains, se sont traduits, à contrario, par la fermeture des grandes surfaces dont le capital était détenu par des étrangers.

D'autres lois étaient mises en place durant cette période : La loi N°008/71 du 12/10/1971 sur la réglementation et le contrôle des prix et des conditions de détention et de vente des produits, suivie par la loi N° 009/71 relative aux stocks de sécurité. Cette législation s'est intéressée particulièrement à la protection du consommateur, en mettant en place les bases d'une réglementation des pratiques anticoncurrentielles : refus de vente, les ventes discriminatoires, les ventes avec primes, etc. [7]

- Les années quatre vingt

La décennie quatre vingt a connu un désengagement progressif de l'administration et une certaine libéralisation des systèmes de prix ainsi que des circuits de distribution.

Ceci a permis un développement timide du commerce en libre service, principalement dans les grandes villes du royaume : Casablanca, Rabat, Fès, Marrakech et Agadir.

- Les années Quatre vingt dix à deux milles

Il a fallu attendre le début de cette décennie, avant que le phénomène des grandes surfaces ne débute effectivement.

C'est ainsi que durant cette période que l'image de la distribution a complètement changé.

Ce mouvement a été encouragé, bien entendu, par l'évolution des habitudes de consommation. [8]

Nombreux sont les facteurs qui ont favorisé le développement du concept de la grande distribution.

D'une part, il y a lieu d'évoquer l'évolution de la société Marocaine et du concept du consommateur Marocain. En effet, l'apparition de la grande distribution et le développement des grandes enseignes commerciales ont pu faire la joie de la ménagère en leur offrant une large gamme de produits répondant à leurs différents besoins et un assortiment assez varié qui respecte les normes de qualité, de sécurité et d'hygiène.

D'une autre part, l'essor de ce secteur, est aussi attribuable à un ensemble de facteurs tels que : la libéralisation de l'économie marocaine à travers la mise en place d'un ensemble d'accords de libre échange établis entre le Maroc et ses partenaires économiques ; la croissance démographique urbaine ; l'alphabétisation croissante des citoyens ; la croissance du taux d'activité des femmes en zone urbaine ; l'incitation à l'investissement par l'intermédiaire des conventions avec le gouvernement et enfin l'organisation de l'urbanisme commercial favorisant l'implantation des grandes et moyennes surfaces.

### C. Caractéristiques du secteur de la distribution au Maroc

Le secteur du commerce et de la distribution est l'un des piliers de l'économie nationale: deuxième pourvoyeur d'emplois au niveau national après l'agriculture. Sur le plan de la génération de richesse, le secteur du commerce et de la distribution est classé troisième secteur le plus productif : en 2013 sa contribution au PIB national s'est élevée à 9,4% et ce, avec une valeur ajoutée établie au titre de la même année à près de 81,65 milliards de dirhams. Ce secteur est caractérisé par la prédominance du commerce de proximité qui constitue le principal canal de distribution des biens de consommation. Ces unités commerciales représentent 58% du chiffre d'affaires du secteur, 36% des emplois et 80% des points de vente. [9]

Le secteur de la grande distribution est constitué de plusieurs branches : la grande distribution alimentaire, d'une part, et la grande distribution spécialisée des meubles en kit, d'électroménager et du bricolage, d'autre part.

Le secteur de la grande distribution alimentaire compte cinq grands groupes, à savoir :

**Cofarma** : filiale du groupe ONA et d'Auchan depuis janvier 2001, cette société a introduit dès 1990 le concept d'hypermarché par l'intermédiaire de l'enseigne Marjane. Le groupe est à la tête de 9 hypermarchés implantés dans les principales villes du Maroc.

**Acima** : Créée en 2002, résulte également du partenariat entre l'ONA et Auchan. Elle a fait figure de pionnier en introduisant le concept de « supermarché de proximité » dans les quartiers des grandes villes, avant de l'élargir aux petites et moyennes villes.

**Makro (groupe Metro)** : Son implantation a eu lieu au Maroc depuis 1991, elle son domaine d'activité relève du cash and carry. Makro a été racheté en 1997 par le groupe allemand Metro.

**Aswak Assalam** : Cette enseigne, qui fait partie de Ynna holding du groupe Chaâbi, a ouvert 3 hypermarchés depuis 1998. En 2004, Géant Casino s'est associé à Aswak Assalam pour deux principales raisons : l'accès à la centrale d'achat du groupe Casino et l'échange informatique. La particularité de la chaîne Aswak Assalam est la promotion des produits marocains et la non-commercialisation des boissons alcoolisées.

**Label Vie** : La chaîne de supermarchés Label Vie, détenue entièrement par des capitaux marocains, a vu le jour en 2001. Son plan de développement prévoit l'ouverture de 16 supermarchés sur 5 ans. Pour atteindre ses objectifs, elle a acquis les magasins de Supersol à Casablanca et à Rabat, détenus par Ahold Superdiplo Maroc.

### III. TENTATIVES D'ASSAINISSEMENT DE L'ENVIRONNEMENT DE LA GRANDE DISTRIBUTION AU MAROC

Afin d'accompagner l'évolution du secteur de la grande distribution et de promouvoir ce secteur, le gouvernement marocain n'a cessé de fournir des efforts et plusieurs actions ont été entreprises dans ce sens.

#### • Au niveau juridique :

Depuis les années quatre-vingt, les pouvoirs publics ont entrepris d'assainir le commerce par la libéralisation progressive des circuits de distribution et par la suppression du quota pour certains produits comme le ciment, le fer à béton, la levure, l'huile, le thé et les allumettes. La loi 06-99 sur la liberté des prix et la concurrence a scellé cette libéralisation. Elle constitue une opportunité réelle pour la relance de la distribution moderne dans la mesure où elle définit le cadre de l'exercice de la concurrence. En vertu de cette loi, la transparence et la loyauté dans les relations commerciales sont désormais garanties par les pouvoirs publics. [10]

Le ministère du Commerce et de l'Industrie quant à lui, et afin d'accompagner le citoyen marocain dans cette ère de consommation de masse, s'est engagé à améliorer l'environnement des grands magasins de commerce à travers le lancement d'un programme de simplification des procédures d'investissement, de financement de l'entreprise et d'organisation du tissu commercial et du cadre urbanistique des villes.

Par ailleurs, et afin de permettre le bon développement du secteur de la grande distribution, le durcissement des lois s'avère nécessaire notamment celles régissant les impayés ainsi que la mise en place d'une réglementation propice à la défense des intérêts des opérateurs et des consommateurs.

Une autre loi concernant régissant l'exploitation des grands magasins de commerce a été promulgué par le ministère du Commerce et de l'Industrie. Ce dernier vise à instaurer un développement planifié de l'appareil commercial et à préparer le commerce traditionnel à suivre la tendance du secteur. Ainsi, ce projet porte sur la mise en place d'un fonds de mise à niveau du commerce traditionnel alimenté par une taxe spécifique et une autorisation d'exploitation commerciale pour les magasins dont la surface de vente excède un seuil prédéterminé.

#### • Au niveau économique et commercial :

Le Maroc occupe une place relativement importante du fait de sa proximité de l'Europe, de son système économique libéral et de sa stabilité politique. Cette libéralisation s'est traduite par la levée progressive des restrictions aux importations à partir du début de la décennie quatre-vingt-dix. De même, l'adhésion du Maroc à l'Organisation Mondiale de Commerce, les accords de partenariat avec l'Union Européenne, les Etats Unis d'Amérique, la Turquie et certains pays arabes ont scellé cette ouverture. [11]

Le projet du ministère Marocain du commerce « Rawaj 2020 », est un exemple de projets mise en place pour promouvoir ce secteur. Ce projet vise à relancer et moderniser le commerce intérieur, à travers le rééquilibrage des forces entre le commerce de proximité et la distribution moderne. En effet, ce projet tend à encourager les petits commerçants indépendants et de les accompagner pour les

aider soit à se reconverter, soit à se spécialiser ou, à défaut, au moins à se moderniser.

En outre, des efforts ont été établis par le ministère, qui a misé sur le développement d'une centrale d'achat et d'un réseau de fournisseurs pour les petits commerçants afin d'améliorer leur compétitivité.

Dans ce sens, le ministère œuvre également pour la création d'une commission régionale d'urbanisme commercial dont le but sera de préserver l'équilibre entre les différents intervenants du secteur du commerce, de suivre l'évolution des équipements commerciaux, de constituer un observatoire des implantations commerciales et enfin d'instruire les demandes d'autorisation d'exploitation commerciale.

#### IV. PROBLÈMES DE LA GRANDE DISTRIBUTION AU MAROC

La grande distribution au Maroc peine à se développer suite à l'existence de plusieurs problèmes majeurs soulevés à travers l'étude exploratoire effectuée auprès des responsables interviewés.

##### A. Présentation de la méthodologie adoptée

L'étude réalisée est une étude exploratoire élaborée sur le territoire marocain sur l'axe Casablanca- Rabat et qui vise à collecter le maximum d'informations auprès des acteurs clés du secteur de la grande distribution.

L'étude exploratoire permet la découverte d'une région ou d'un problème dans le but d'en explorer les contours et de jeter les bases pour les études ultérieures. Elle met en évidence les caractéristiques du phénomène afin de proposer une théorie ou des hypothèses ou des pistes de recherche. [12] L'objectif de cette méthode est de procéder à l'analyse et à la compréhension des problèmes entravant le développement du secteur de la grande distribution au Maroc.

Pour ceci, nous avons vu opportun d'étudier le cas de deux enseignes Marjane et Label vie et qui représentent environ 84 % des parts de marché du secteur de la grande distribution marocaine (comme illustre le graphe ci-dessous).

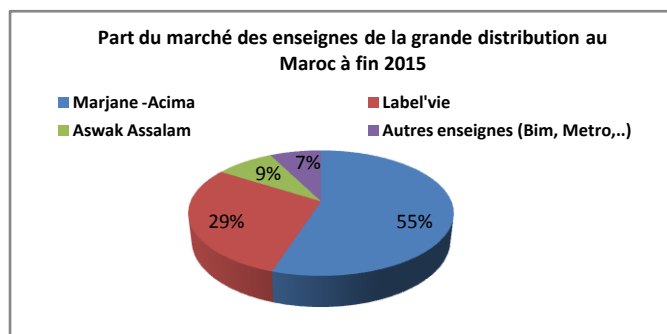


Fig. 1 La part du marché des enseignes de la grande distribution au Maroc à fin 2015

##### B. Résultats de l'étude

Afin de pouvoir traiter à bien notre problématique, nous avons procédé à des entretiens non directifs. Nous avons ainsi interrogé dix responsables faisant partie des cadres

décisionnels des deux enseignes de la grande distribution choisies, à savoir Marjane et Label vie.

La durée des entretiens a été allongée entre 40 à 60 minutes.

Les discours des répondants ont été retranscrits et analysés.

Les entretiens non directifs en profondeur nous ont permis de dégager les éléments importants concernant notre problématique.

En effet, nous avons pu regrouper l'ensemble des problèmes expliquant les raisons de la lenteur du rythme de développement de la distribution moderne malgré l'existence d'atouts et d'opportunités qui sont de nature à relancer cette activité.

Les problèmes soulevés sont les suivants :

- Le problème est dû essentiellement au prix :
- Les charges supportées par le secteur de la distribution moderne sont élevées (Taxes et impôts, présence de factures à payer, électricité, personnel ...)
- La culture du consommateur marocain : les marocains ont encore cette habitude de marchander.
- Le problème du foncier
- La non transparence du marché de la distribution, notamment en ce qui concerne l'existence des importateurs nationaux qui s'adonnent à la fraude et vendent sans factures aux commerçants traditionnels pour se soustraire du paiement des impôts.
- Le manque de formation de cadres spécialisés dans le secteur de la grande distribution
- Existence du commerce informel et de la contrebande
- Absence d'une réglementation du secteur
- Absence du panier moyen suffisant de consommation
- Les coûts des transports élevés qui entraînent une hausse des prix des produits importés.

A travers ces problèmes relevés auprès des acteurs interviewés, nous avons pu déceler les éléments essentiels qui entravent l'essor de ce secteur.

Cette étude établie représentera ainsi un élément clé qui nous permettra d'avoir une idée préliminaire sur ce problème et que nous tenterons d'approfondir d'avantage durant nos études futures.

Plusieurs pistes d'amélioration ont été suggérées, notamment en ce qui concerne les prix de vente proposés dans la distribution moderne, sur lesquels il faudrait agir en essayant de les rendre plus intéressants par rapport au secteur traditionnel.

Dans ce sens, les pouvoirs publics sont appelés pour leur part à mettre en place des garde-fous pour endiguer les effets pervers inhérents au développement de la grande distribution et pour instaurer un cadre réglementaire propice à l'évolution harmonieuse de tous les partenaires.

L'éducation du consommateur marocain en lui inculquant la culture du libre service grâce à l'encouragement des

associations de consommateurs et la dynamisation de leur action.

L'assouplissement des mesures fiscales et douanières est aussi un élément essentiel pour encourager la distribution moderne.

Et aussi l'amélioration des compétences du personnel en investissant plus dans la formation de ces derniers.

#### V. CONCLUSION ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

L'étude que nous avons réalisé a démontré que malgré le fait que les enseignes de la grande distribution ont largement étendues leurs tentacules sur le marché national, ce secteur peine toujours à se développer pleinement et ne dépasse pas les 15 % des parts du marché du commerce intérieur.

Le commerce traditionnel reste alors le plus dominant du secteur de commerce marocain malgré les efforts louables de modernisation établis tant par les pouvoirs publics que par le secteur privé.

Les responsables de la distribution interviewés sont quasi-unanimes à considérer que le Maroc dispose d'un important potentiel en faveur de la distribution moderne. Ils considèrent que le marché est porteur car constitué d'un grand nombre de commerçants opérant à tous les stades de la distribution à savoir le gros, le demi-gros et le détail. Ceci tient à un certain nombre de raisons aussi bien endogènes qu'exogènes. Pour ce qui est des raisons exogènes, il y a lieu de souligner la saturation des marchés européens se traduisant par l'amenuisement des parts de marché et des marges des sociétés de distribution. Par conséquent, elles cherchent à s'expatrier vers d'autres marchés aidés par la globalisation de la production et des échanges. Le Maroc occupe une place relativement importante du fait de sa proximité de l'Europe, de son système économique libéral et de sa stabilité politique. Cette libéralisation s'est traduite par la levée progressive des restrictions aux importations à partir du début de la décennie quatre-vingt-dix. De même, l'adhésion du Maroc à l'Organisation Mondiale de Commerce, les

accords de partenariat avec l'Union Européenne, les Etats-Unis d'Amérique, la Turquie et certains pays arabes ont scellé cette ouverture.

Une réflexion de fond s'impose alors pour décider de la manière dont la distribution moderne et traditionnelle devraient évoluer et cohabiter au Maroc, au regard des principaux résultats de cette recherche et des tendances stratégiques d'évolution du secteur qui se dessinent aujourd'hui.

#### REFERENCES

- [1] Moati Ph., *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris, 2001.
- [2] Cliquet, Gérard, Fady, André, Basset, Guy. , *Management de la distribution*, 2e édition, Dunod, 2006.
- [3] Ph. Kotler et B. Dubois, « *Marketing Management* », Ed. Publi- Union, 1992, pages 606 à 613. Voir également, D. Pettigrew, « *La gestion de la distribution* », Ed. Gaétan Morin, Québec, 1987, pages 3 à 158
- [4] Armand Dayan, *Manuel de la distribution*, Les éditions d'Organisation Paris, p.25.
- [5] Abdelouahed MESSAOUDI, *La distribution modern au Maroc : Réalité et perspectives, Cas de la region du grand Casablanca*, thèse de doctorat, 2005.
- [6] R.Hoffer, « *L'économie Marocaine* », I.H.E.M, Coll.C.E.J, Tome 3, Ed.Sirey
- [7] A. Meriam & B. Bouchra & B. Mouna , *Le merchandising des grandes surfaces de distribution : Quel impact sur le comportement d'achat du consommateur ?*, 2009-2010
- [8] Abdelouahed MESSAOUDI, *La distribution modern au Maroc : Réalité et perspectives, Cas de la region du grand Casablanca*, thèse de doctorat, 2005.
- [9] Ministère de l'Industrie, de l'investissement, du commerce et de l'Economie Numérique
- [10] Abdelouahed MESSAOUDI, *La distribution modern au Maroc : Réalité et perspectives, Cas de la region du grand Casablanca*, thèse de doctorat, 2005.
- [11] Abdelouahed MESSAOUDI, *La distribution modern au Maroc : Réalité et perspectives, Cas de la region du grand Casablanca*, thèse de doctorat, 2005.
- [12] E.Matene , *Démarche de la recherche scientifique, Institue des sciences et technomogies* , 2010.J