

# Ces modèles qui esquivent la crise

• Supermarchés, mode à petits prix, restauration rapide...

• Le hard discount gagne du terrain

• Rotation de modèles, prix bas, références aux origines multiples... les forces

EN ces temps de morosité qui coupent l'herbe sous les pieds au pouvoir d'achat et aux commerces, certains business modèles sortent leur épingle du jeu. C'est aujourd'hui le cas de nombreuses franchises qui font leurs preuves quelle que soit la conjoncture. D'année en année, les segments et les implantations se multiplient. La formule consiste à ratisser le plus large possible auprès d'une clientèle friande d'achats low cost. Mode à petits prix, restauration rapide, réparation auto, bricolage, ameublement, ou encore idées de cadeaux/décoration... les concepts se suivent, mais ne se ressemblent pas.

Décathlon, Koodza, Kiabi, Gifi... Les nouveaux entrants ont multiplié les ouvertures depuis quelques mois. Pour les deux dernières enseignes, filiales du groupe Best Financière (Label Vie), elles opèrent une grosse offensive sur le concept de prêt-à-porter hard discount, idées de cadeaux, articles de décoration... La recette est in-

génieuse: sourcing low cost, des milliers de références d'origines multiples et effet volume sur les achats groupés conjugués à la force de frappe d'une centrale d'achats. Le tout sur fond d'une machine logistique bien huilée. Et cerise sur le gâteau: une implantation intégrée dans des centres commerciaux ou au milieu de grandes surfaces qui offrent une forte zone de chalandise (étendue de l'attraction commerciale pour un magasin/nombre de passants-clients potentiels par jour). Le concept est bien ficelé: «Nous nous basons sur une offre massive, très diversifiée et renouvelée en permanence», explique Khalid Smidi, DG de Gifi Maroc. L'effet rotation et nouveautés fait que les magasins ne désespèrent pas les week-ends et même en milieu de semaine. Ce qui nourrit de gros appétits de croissance chez le management. Celui-ci prévoit 2 ouvertures par an à partir de 2015 pour atteindre 10 magasins à l'horizon 2017 et table sur un chiffre d'affaires consolidé de 70 millions de DH pour 2014.

*«Notre meilleure pub, c'est le prix»*

Pour le cas de Kiabi, le plan de développement prévoit l'ouverture de 15 magasins d'ici 5 ans. Dans la distribution hard discount, la formule BIM est imparable. Elle a d'ailleurs fait ses preuves en l'espace de quelques années seulement. En témoigne le chiffre d'affaires qui a été décuplé en 4 ans. Le discount est passé de 50 millions en 2009 à 580 millions de

DH en 2012. A l'origine de ce modèle, une recette qui traque les charges inutiles. Dans sa charte de valeurs, le discount turc fait valoir que «le client ne paie que le produit lui-même, non pas l'emballage ou la marque». D'ailleurs, les produits sont présentés dans leurs colis afin d'éviter les charges superflues. La chaîne de magasins opte pour la sobriété et s'interdit toutes fioritures dans l'agencement ainsi que «des frais de publicité exagérés, susceptibles d'augmenter le prix des produits». Mieux encore, le nombre d'employés est assez restreint. Dans le même secteur d'activité, Atacadao fait aussi des

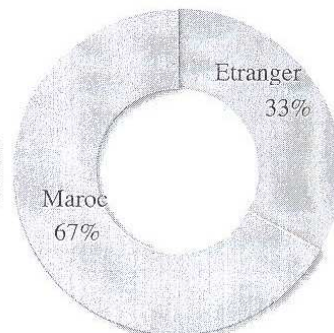
émules, mais dans un format plus grand, celui de l'hypermarché. La devise de ce magasin réside dans le facteur prix. «Notre meilleure pub, c'est le prix», avait confié Zouhaïr Bennani, PDG de Best Financière, à L'Economiste. L'enseigne prévoit d'ailleurs de développer encore plus le concept et investir entre 300 et 800 millions de DH par an dans la distribution alimentaire. La composante prix est l'élément essentiel du business model Atacadao, anciennement appelé Carrefour Maxi. «Contrairement à l'hypermarché classique, notre concept est à dominance alimentaire et focalise particulièrement l'argument prix», insiste le management. Pour déployer ce modèle économique, le groupe Best Financière a fait jouer trois leviers. D'abord, des investissements qui ne s'inscrivent pas dans le luxe de l'hypermarché. Tous les éléments décoratifs ont été supprimés. «Nous privilégions un agencement rudimentaire, basique, efficace, sécurisé et sans fioritures», précise le management. Le deuxième levier est lié aux coûts d'exploitation. Sur ce front, le management s'est attaqué à l'ensemble des postes coûteux dans la distribution (éclairage, sachets, publicité...). Autre levier important, la suppression de tous les postes et services liés à l'aide à la vente, en maximisant la notion de libre-service. Mais il y a aussi l'effet volume et la force de négociations avec les fournisseurs pour compresser au maximum les achats. Atacadao est, rappelons-le, un concept brésilien hybride de grande distribution. Il est à mi-chemin entre l'hypermarché et l'entrepôt. □

## Réseaux et points de vente selon l'origine

Origine des réseaux



Points de vente



Source: FMF

Les deux tiers des points de vente appartiennent à des enseignes marocaines, alors que 80% des réseaux sont étrangers

# Franchises: Des recettes au cas par cas



• **Achats de masse et agencement minimaliste**

• **Pari sur le positionnement des magasins**

LA pression sur le pouvoir d'achat et la conjoncture économique mettent à mal plusieurs business. En même temps, la crise fait naître d'autres modèles qui profitent de cette situation pour faire émerger des offres sur mesure. Plusieurs enseignes marocaines et étrangères ont surfé sur cette tendance. Sourcing diversifié, zéro fioritures et prix réduits... sont les principaux arguments. Chaque secteur a ses propres succès stories qui illustrent ce nouveau business modèle. Décryptage.

■ **Marwa: La mode à petit prix**

Suivre les dernières tendances de la mode doit avoir a priori un coût élevé.

Un postulat qui devient de plus en plus caduc surtout en ces temps de resserrement des budgets. Certaines enseignes ont trouvé la recette qui arrive à allier le mix qualité, style et prix. Folly Fashion avec

celles conservatrices. Ce positionnement permet à Marwa d'élargir sa cible et toucher un maximum de clients. Le succès de la marque repose également sur une présence de plus en plus forte dans les

sifié. En plus de la production au Maroc, Marwa importe une partie de ses produits (chaussures par exemple) de Chine. Ce qui permet à la marque d'afficher des prix de moins de 200 DH quasiment imbattables!

## Restauration rapide

CRÉER une société au sens classique du terme est devenu une entreprise risquée pour les entrepreneurs à budgets limité en ces temps de crise. En revanche, de l'avis d'experts, entreprendre dans un réseau de franchises reste le moyen le moins exposé dans un environnement plus sécurisé. L'exemple de la restauration rapide est très édifiant en la matière. C'est le cas notamment des franchises McDonald's et Burger King. Les deux enseignes de fast-food suscitent toujours de l'intérêt tous âges confondus, en plus de la forte notoriété et de la rapide rentabilité aux franchisés. L'autre atout réside dans la création d'espaces de vie et de loisirs pour enfants avec aire de jeux, cadeaux, menus spéciaux. Le dossier marketing est bien ficelé. Certes, les avis divergent sur les goûts et les valeurs nutritives des repas, mais une chose est sûre, la formule marketing séduit. □

sa marque Marwa illustre parfaitement ce business modèle. L'enseigne dispose déjà d'une cinquantaine de magasins au Maroc avec une présence à l'international. La marque propose des vêtements destinés aussi bien aux femmes modernes que

grandes villes comme Casablanca ou Rabat. 2013 a connu l'ouverture de plusieurs magasins dans les grandes artères de Casablanca avec une importante fréquentation. Le succès de Folly Fashion se base également sur un sourcing assez diver-

■ **Decathlon: Le sport pour tous**

Les magasins Decathlon (ex-Koodza) connaissent un véritable rush, en particulier les week-ends. Cette enseigne qui appartient au groupe Oxyane a conquis une vaste clientèle grâce à des articles de sport à petit prix et surtout à une formule maison. Pour commencer, le choix de l'emplacement du magasin est très bien étudié. Il doit être implanté dans des zones de chalandise de 150.000 habitants, à proximité immédiate ou sur un ensemble commercial (Retail Park). Cette présence près d'autres commerces augmente sensiblement la fréquentation. La conception elle-même du magasin est très atypique. Les bâtiments ont une super-



# Franchises: Des recettes au cas par cas



ficie entre 1.000 à 1.200 m<sup>2</sup>. Le management attache une importance particulière à disposer d'une grande plateforme d'entrée pour mettre en valeur les petits prix. S'y ajoute une ligne de caisses pour assurer une rapidité dans le paiement. Les produits sont disposés avec un minimum de fioritures. L'objectif est de simplifier l'acte d'achat et de permettre au client d'aller directement aux produits recherchés. Toutefois, le principal argument de l'enseigne demeure le prix! L'entreprise bénéficie de la force de frappe du groupe avec des achats groupés pour les différents magasins dans le monde.

## ■ Yatout, Istikbal: Déco et ameublement

Le groupe de la famille Bennis a porté un soin particulier au choix de ses marques avec un regard attentif sur l'évolution du pouvoir d'achat. La première marque Yatout est une chaîne marocaine de magasins spécialisés en articles de maison et de cadeaux. Durant plusieurs

années, la marque a misé sur les produits à moins de 10 DH. Ce segment repré-

## BIM: Distribution sans chichi

**P**AS de publicité, un minimum de tapage et une croissance qui fait bien des jaloux. C'est là l'une des formules gagnantes de BIM. Présent sur le marché marocain depuis 2008, le discounter affiche une progression à 2 chiffres. En 2012, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 580 millions de DH, en hausse de plus de 60%. La même année, l'entreprise affichait un endettement de plus de 200 millions de DH. Le résultat reste déficitaire de 84 millions de DH en 2012 contre 68 millions de DH l'année précédente. Cette contre-performance est attribuée à la stratégie d'expansion de l'enseigne. La chaîne représente l'un des plus importants investissements turcs au Maroc. L'un des secrets de réussite de BIM réside dans son importante maîtrise des coûts avec une seule devise: «pas de superflu». Le plan de développement prévoit l'ouverture de 400 magasins en 4 ans (2011-2015). D'ici fin 2014, le turc BIM prévoit l'ouverture de 70 points de vente a fortiori dans des quartiers de classe moyenne. L'objectif est d'avoir un point de vente dans quasiment tous les grands quartiers résidentiels. Comme d'autres hard discounters, BIM mise sur un agencement avec un minimum de superflu et donc de dépenses. Chaque magasin ne dispose pas plus de 600 produits de base essentiellement en marque propre. La filiale marocaine du hard discounter appartient au groupe turc BIM Birlesik Magazal A.S., qui est leader de la distribution avec 32% de part de marché dans son pays d'origine. □

sente une offre d'appel qui met clairement en relief l'argument prix. «Aujourd'hui,

cette formule ne prend plus beaucoup. Malgré la conjoncture, les clients sont

Le groupe mise sur les achats de masse et une longue expérience dans le domaine pour avoir des prix bas tout en gardant une bonne qualité. Toutefois, le facteur qui reste difficilement compressible est le coût du foncier. Dans son portefeuille, le groupe dispose d'une autre marque d'ameublement turque: Istikbal. Un concurrent pour Kitea ou Mobilia. Toutefois, Istikbal vient avec des arguments et un positionnement bien différents. «La force de notre groupe réside dans l'intégration: quasiment tous les composants de nos meubles sont produits dans nos usines», explique Memduh Boydak, CEO d'Istikbal. En effet, l'enseigne se base sur les économies d'échelle réalisées grâce à la force de production en Turquie. Aujourd'hui, «l'ensemble de nos marques compte 80 magasins. Nous avons un objectif d'atteindre 100 points de vente dans 2 ans», annonce Bennis. □

IL. B.