



MOHAMED DRISSI KAMILI POUR JA

▲ L'enseigne est désormais numéro un en nombre de points de vente.

SUPERMARCHÉS

BIM rebat les cartes de la grande distribution marocaine

Si le discounter turc n'enregistre toujours pas de bénéfices dans le royaume, **il continue coûte que coûte son expansion**, poussant déjà ses concurrents à revoir leur stratégie.

Huit ans après son incursion sur le marché marocain, BIM continue de désarçonner les acteurs de la grande distribution du pays. Si, début 2017, le discounter turc n'y réalisait toujours pas de bénéfices, il poursuit son expansion : à la fin du premier semestre, il comptait 359 magasins, et réalise chaque année entre 50 et 100 nouvelles implantations. En nombre de points de vente, BIM est désormais, et de loin, le numéro un marocain de la grande distribution. « Dans ce secteur

d'activité, les coûts de structures et de distribution sont très élevés, de l'ordre de 12 % des revenus, décrypte Riad Laissaoui, directeur général adjoint de Label'Vie, l'un des principaux concurrents du groupe turc. BIM a perdu beaucoup d'argent et continue d'en perdre. Selon le registre du commerce, ses pertes n'ont cessé de se creuser : 40 millions de dirhams (3,5 millions d'euros) en 2009, 56 millions de dirhams en 2010, 68 millions de dirhams en 2011 et 86 millions de dirhams en 2012. Et, ces quatre dernières années,

elles ont continué à augmenter. Sa stratégie est perdante, ce modèle n'est pas viable, sauf s'il obtient des subventions de l'État turc. »

DÉFI. En 2016, la fréquentation des enseignes de la grande distribution a connu une baisse comprise entre 5 % et 15 %, et le panier moyen a diminué de 20 % ou 30 %. BIM lui-même a enregistré l'année dernière un recul de ses ventes de 4 %, pour un chiffre d'affaires de 2 milliards de dirhams. Selon une source interne, le panier moyen des clients du turc est passé de 115 dirhams en moyenne à 85 dirhams, soit une baisse de près de 30 %. « Nous ne perdons pas de clients au profit de la concurrence, mais notre chiffre

d'affaires par magasin baisse », indique celle-ci.

Malgré ses difficultés au Maroc, le groupe de distribution turc – dont les dirigeants n'ont pas donné suite à nos demandes d'entretien – poursuit sa croissance. Il a ouvert 50 magasins en 2016 et table sur 60 implantations en 2017. Il a investi 150 millions de dirhams en 2015 puis 230 millions en 2016 dans l'extension de ce réseau et dans la création de nouvelles plateformes. En plus de ses deux centres logistiques d'Ain Sebaâ-Bernoussi et de Ouled Saleh-Bouskoura – qui desservent Casablanca et les périphéries de Rabat, Kenitra, Fès et Meknès pour le premier et ceux de Marrakech et El Jadida pour le second –, un troisième a été mis en service à Zenata au début de l'année 2017 pour couvrir le nord du pays. « En 2016, nous avons réalisé 50 % de nos ventes à Casablanca. En ajoutant Rabat et Marrakech, on atteint le chiffre de 80 %. Nous nous développons désormais dans le Nord, avec un magasin ouvert à Larache et un autre à Tanger en 2017, ce qui est un énorme défi dans une zone où la contrebande et l'informel sont monnaie courante », ajoute une source interne à BIM.

Selon une étude du cabinet Marketing au Maroc réalisée en 2014, BIM était, pour un panier de 18 références, l'enseigne la moins chère du marché : de 8 % par rapport à Acima, de 5 % par rapport à Carrefour Market (Label'Vie) et de 2,5 % par rapport à Marjane. Pour tirer encore davantage les prix vers le bas, BIM – vertement critiqué en 2014 par Moulay Hafid Elalamy, le ministre de l'Industrie et du Commerce, pour ses importations massives en provenance de la Turquie – a développé ses marques propres, avec des produits de base fabriqués en partenariat avec les industriels marocains. « Ces marques représentent environ 40 % des références disponibles dans nos magasins. Pour 60 % à 80 % d'entre elles, l'approvisionnement est local, économe en temps, et les coûts baissent. C'est le cas notamment pour l'alimentaire, les

détergents et les produits d'hygiène – avec des marges dépassant nos espérances », assure notre source chez BIM.

VOLUME. Si certains pensent que le Turc va droit dans le mur, d'autres croient en cette offensive. « BIM adopte une stratégie de volume semblable à celle qu'elle a mise en place en Turquie : plus il a de points de vente, plus il écrase ses coûts logistiques et plus il augmente ses chances d'être rentable à long terme », analyse François Bonnot, président de son concurrent Leader Price pour la région Afrique et Moyen Orient. « BIM mise beaucoup sur sa filiale marocaine, dont l'implantation a été mûrement réfléchie, car sa position géographique entre l'Afrique et l'Europe est idéale pour les ambitions du groupe, estime quant à lui Nicolas Belleteste, directeur général de Leader Price au Maroc. Même si le marché de la Turquie, avec 80 millions d'habitants, est immense, il existe des similitudes avec celui du royaume, notamment en ce qui concerne le marché de l'informel et les magasins de rue. La stratégie du hard-discounter turc est viable, mais ne sera rentable que dans quelques années, grâce aux économies d'échelle réalisées et avec un profit net qui ne dépassera pas les 3 % ».

Les acteurs du secteur – dont les deux leaders, Groupe Marjane et Label'Vie – ont dû s'adapter à ce nouveau concurrent venu d'Istanbul. Marjane a riposté en créant l'enseigne Xpress Market, avec des

prix plus bas et un assortiment réduit. Le premier point de vente dans le quartier casablançais de Val-Fleuri a été ouvert à quelques mètres d'une enseigne BIM. Une sorte de supermarché de proximité avec une gamme un peu plus étroite que celle d'un supermarché classique, mais avec davantage de produits alimentaires et de marques nationales. « À terme, si cette nouvelle stratégie donne des résultats probants, les marques Acima et Xpress Market pourraient fusionner et créer un modèle hybride unique », confie une source de l'enseigne. Label'Vie continue de son côté à déployer Atacadao, un type d'hypermarché avec un assortiment réduit de produits et une offre à prix cassés.

Enfin, BIM est également concurrencé frontalement par Leader Price, nouveau venu sur le marché, qui complique la tâche du turc, notamment sur le plan de la situation de ses magasins. « Nous sommes très rigoureux sur ce point et nous avons eu des difficultés cette année à trouver les bons emplacements, avec la bonne superficie. Nous avons dû fermer un établissement déficitaire dans le quartier du Belvédère, qui a tout de suite été récupéré par Leader Price. Cependant, nous avons fait des progrès considérables dans le domaine du foncier ; nous parvenons à obtenir des prix plus accessibles car notre stratégie de négociation des coûts est mieux rodée », se réjouit notre source au sein de l'enseigne turque. ●

GHIZLAINE BADRI

Le plus petit des grands

(part de surface de vente par groupe)

BIM :

8 %

Groupe Chaabi (Aswak Assalam) :

9 %

Groupe Label'Vie (Atacadao, Carrefour Market, Carrefour) :

28 %

Groupe Marjane (Marjane et Acima) :

55 %

UN TANDEM MAISON AUX MANETTES

Après avoir remercié en novembre 2015 son directeur général marocain, Mohamed Benmezouara, qui avait auparavant piloté la filiale turque de l'enseigne française de matériel sportif Decathlon, la direction internationale du discounter a fait appel

à des cadres maison pour occuper les postes du top management de sa filiale marocaine.

Un tandem turc est désormais aux manettes : **Murat Ozturk**, nommé directeur général de BIM Maroc, chargé de l'opérationnel, et **Dinçer Yazici**, auparavant directeur marketing pour

le Maroc de 2009 à 2013, désormais *area manager*, chargé de la stratégie de développement. BIM a également confié plusieurs postes clés à des Marocains, dont Fahd Aboulhouda, directeur des achats depuis 2015, et Mohamed Balahbib, directeur des ventes. ●

G.B.