

Grande distribution

LABEL'VIE, LE PETIT POUCKET QUI FAIT DES PAS DE GÉANT

Pendant que l'économie croît à un rythme de 4%, le groupe de grande distribution dirigé par Zouhair Bennani a doublé ses bénéfices en 2017. Par quel miracle ? Réponses.

Plus belle la vie pour Label'Vie en 2017. Avec un résultat net qui a plus que doublé, s'établissant à 241 millions de dirhams en fin d'année, et environ 35% de parts de marché en chiffre d'affaires, selon son PDG Zouhair Bennani, le groupe marocain joue définitivement dans la cour des grands de la distribution made in Morocco. Et ne compte pas s'arrêter là, avec des pro-

jets de développement nationaux et internationaux sous le capot. Au-delà des facteurs liés aux stratégies de vente, d'achat et d'optimisation financière, cette progression soudaine s'explique aussi, pour le PDG, par le fait d'avoir atteint "une taille critique, un palier de maturité" qui entraîne un cercle vertueux. Un alignement des étoiles en somme, avec des projets stratégiques lancés il y a plusieurs années, arrivés à aboutisse-

ment en 2017. Le manager reste cependant prudent : "C'est un métier d'une grande simplicité, mais en même temps d'une complexité énorme, car il ne faut pas qu'un grain de sable vienne gripper la machine." Une lucidité qui n'est sûrement pas étrangère à sa réussite.

Aux petits soins

"Au départ, trois amis ont ouvert un supermarché à Rabat dans les an-

Bourse.

LABEL'VIE GÂTE SES ACTIONNAIRES

Les performances exceptionnelles du groupe de grande distribution en 2017 ont été visiblement bien anticipées par les investisseurs. Le titre, qui cotait début 2017 à 1340 dirhams, a gagné, depuis, près de 50% de valeur, se négociant à l'heure où ces lignes sont écrites à 1974 dirhams. "La société était mal valorisée. Les gens ont commencé à le comprendre fin 2016 où il y a eu un mouvement acheteur et ils ont eu raison, parce qu'il y a eu une très belle performance au niveau du résultat net et du chiffre d'affaires. Par conséquent, les gens ont intégré dans leur calcul de la valeur intrinsèque de Label'Vie tous les facteurs et potentiels de la société. Ils l'ont comparée à la valeur boursière et ont réalisé que c'est une bonne affaire, donc ils ont commencé à acheter", explique un analyste financier. Pour gratifier davantage ses actionnaires et partager les fruits

de la belle croissance de 2017, le groupe a décidé de distribuer un dividende de 53 dirhams, soit 22 dirhams de plus que ce qui a été distribué ces trois derniers exercices. Un dividende en progression certes, mais qui ne représente encore qu'un petit rendement de 2,6%. Un niveau qui reste "dans la moyenne du marché", précise notre analyste, qui considère toutefois Label'Vie comme une "valeur de fond de portefeuille qui va croître davantage". Comprenez, un titre à conserver dans les portefeuilles. "Les résultats de Label'Vie ont toujours été en ligne avec les prévisions et le groupe de distribution continuera de dégager de belles performances, puisque le faible taux de pénétration dans le marché de la grande distribution, actuellement de 15% seulement, le permet. Il y a encore de la place à se faire", prévoit notre col blanc. ■



Fin stratège et observateur aguerré, le PDG de Label'Vie, Zouhair Bennani, estime que la réussite du groupe est aussi liée à sa politique de rationalisation des coûts.

nées 1980. Ils n'étaient pas franchisés et ne connaissaient rien au domaine, mais ils ont pris le temps de connaître les habitudes de consommation des Marocains pour apporter une attention particulière aux clients", raconte Zouhair Bennani, PDG du groupe Label'Vie. Aujourd'hui, le groupe aux 75 magasins n'a pas perdu de vue son objectif initial "d'apporter un plus par rapport aux autres grandes surfaces, des petites attentions particulières aux clients qui font que l'on se sente dans un commerce humain plutôt que dans une chaîne industrielle". A contre-courant des stratégies d'automatisation des tâches répandues dans le secteur de la grande distribution, Label'Vie est dans une logique de "création de postes de travail, et notamment des après-caisses pour ranger les produits et aider les clients à les transporter jusqu'à leur voiture, mais aussi à l'intérieur des magasins pour donner des conseils aux ménagères sur la façon de cuisiner". Au-delà de ce positionnement structurellement différentiant, la très forte progression du volume d'activité en 2017 résulte d'une "stratégie de ca-

Le groupe s'est aussi fait remarquer avec le lancement du concept Carrefour Gourmet



tégorisation des magasins en fonction des besoins spécifiques de chaque ville, du pouvoir d'achat de la population, de la concurrence", explique le PDG, qui se félicite d'être "le seul distributeur à s'engager toute l'année à avoir 200 prix bas sur 200 produits hors promotion". Cette stratégie se décline en trois concepts d'activités : les hyper Cash Ataçadao, visant une cible populaire avec des prix très bas, ont enregistré la plus forte progression en 2017 avec une croissance des revenus de 14%, représentant ainsi 39% du chiffre d'affaires global du groupe. Les hypermarchés Carrefour ont également connu une hausse similaire des revenus (13%), soit au total 24% des ventes. Enfin, les supermarchés Carrefour Market, commerces urbains de proximité, se développent avec six ouvertures de magasins en 2017 et participent à hauteur de 37% des ventes réalisées par le groupe, en progression de 7%. Mais c'est surtout avec le lancement en 2017 du nouveau concept Carrefour Gourmet que le groupe s'est fait remarquer. Deux Carrefour Market ont été reconvertis en Carrefour »

» Gourmet à Casablanca (Vélodrome) et à Rabat (Zaers), dont l'objectif est d'offrir le maximum de service aux clients aisés et exigeants des grandes villes. Interrogé sur le grand succès de ces ouvertures, le PDG relativise : "C'est une réussite qui est surtout perçue par les cols blancs de Rabat et Casablanca... la face visible de l'iceberg." Avant de détailler le concept : "C'est un aboutissement aussi bien dans l'assortiment des produits rares que dans les services : espace détente, dégustations, partenariats, voituriers..." Mais aussi assortiments de spiritueux de choix, car Label'Vie est le seul grand distributeur marocain à encore commercialiser de l'alcool sur ses rayons. Un segment qui représente environ 10% de son chiffre d'affaires, selon le directeur financier Amine Bennis.

LABEL'VIE EN CHIFFRES

Date de création :	1986
Introduction en Bourse :	le 5 juin 2008
Nombre de magasins au Maroc :	75
Chiffre d'affaires en 2017 :	8,2 milliards de dirhams
Bénéfice net en 2017 :	241 millions de dirhams
Parts de marché en chiffre d'affaires :	35%
Parts de marché en surface de vente :	30%
Investissements programmés en 2018 :	637 millions de dirhams

dans les magasins". En fonction des ventes réalisées la veille, des commandes sont générées automatiquement, ce qui évite également les commandes en surplus. Dernier élément clé des excellents résultats du groupe, la stratégie d'assainissement des finances du groupe, à travers une augmentation de capital d'un montant de 396 millions de dirhams entérinée en août 2017. "Les nouveaux fonds nous ont permis de stabiliser et d'améliorer le taux d'endettement qui ne dépasse pas 50% de notre financement", explique le directeur financier. Le groupe a par ailleurs bénéficié d'un versement de 63 millions de dirhams de dividendes de la part VLV, la filiale foncière du groupe, dont les résultats ont été déconsolidés du groupe pour la pre-

Acheter intelligent

L'explosion du bénéfice de Label'Vie s'explique aussi par la politique de rationalisation des coûts d'exploitation, en agissant sur les prix d'achat des marchandises. Si le groupe a toujours appliqué une politique d'achat direct, hormis pour les produits ultra-frais (appelés "le marché" dans le jargon), c'est maintenant le cas pour ces produits sensibles. "Nous nous adressons désormais directement aux producteurs de fruits et légumes grâce aux plateformes régionales", explique le directeur financier, qui ajoute que ce projet "permet d'acheter à prix bas et d'optimiser par la même occasion les coûts de la logistique". Une opération qui a exigé de "retracer l'origine des produits que nous achetions avant à travers les marchés de gros ou d'autres fournisseurs", comme l'explique Zouhair Bennani, et dont l'impact "se ressent sur les prix de vente".

2017 a également vu l'achèvement d'un projet de longue haleine, initié il y a quatre ans, qui a permis de mettre en place une gestion des stocks automatisée. "Grâce à ce logiciel d'approvisionnement automatique, nous avons moins de ruptures

© TOUMI



Sur le plan national, l'année 2017 a été celle du déploiement vers le nord, où les enseignes Label'Vie étaient pratiquement absentes du paysage urbain.

mière fois en 2017. *“Ces dividendes ont vocation à être structurels puisqu’ils seront distribués tous les ans”*, précise Amine Bennis. Grâce notamment à ces opérations, le déficit financier du groupe est passé de -99 millions de dirhams en 2016 à -31 millions en 2017.

Cap sur l’Afrique

Doucement mais sûrement donc, le distributeur tisse sa toile. Sur le plan national, l’année 2017 a été celle du déploiement vers le nord, où Label’Vie était pratiquement absent. Une extension qui va se poursuivre en 2018. *“Nous comptons terminer l’année avec cinq points de vente à Tanger et trois à Tétouan”*, annonce Zouhair Bennani. *“Cette année, nous pensons aussi entamer le sud, avec Laâyoune, et continuer notre développement sur les villes où nous sommes peu présents telles que Agadir, Ouarzazate, Errachidia... Le tout en maintenant une croissance entre 10 000 et 17 000 m² par an”*, détaille le manager. Le groupe, qui couvre déjà 23 villes marocaines, prévoit d’ouvrir 15 nouveaux magasins en 2018 pour un investissement de 637 millions de dirhams et créer 1075 postes.

Mais au-delà du Maroc, le PDG ne cache pas ses ambitions africaines, surtout sur l’Afrique de l’Ouest : *“Nous comptons devenir un acteur de référence régional, nous voulons y déployer tous les formats et aller dans le rural.”* Dès 2014, il avait acquis des participations minoritaires

EVOLUTION DU COURS DE LABEL'VIE DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2017



© SOURCE : BOURSE DE CASABLANCA

dans la Compagnie de distribution de Côte d’Ivoire (CDCI), pour finalement devenir majoritaire fin 2016. *“Nous en avons profité pour refonder le système économique, bâtir un modèle commercial, faire des études de marché. Nous sommes aujourd’hui à 155 magasins exploités*

Label’Vie prévoit d’ouvrir 15 nouveaux magasins en 2018

sous la marque initiale King Cash, que nous gardons pour l’instant car elle est très populaire. Plus tard, nous ajouterons le sigle Label’Vie”, explique le PDG. Au total, ces magasins dégagent un chiffre d’affaires équivalent à 3 milliards de dirhams (non encore inclus dans le CA du groupe), et 10 magasins supplémen-

taires devraient venir étoffer le réseau en 2018. Au-delà de l’implantation ivoirienne, le PDG avait déjà annoncé son intérêt pour la Guinée, le Ghana et le Burkina Faso. Il affirme aujourd’hui que *“le déploiement régional démarrera à la fin de cette année”*, ajoutant que *“c’est une question d’opportunités, nous étudions tous les aspects à prendre en compte en termes de taxation, de difficultés de livraison et de transport, un point qui peut être sensible dans certains pays”*. Plusieurs dossiers de demandes de partenariat sont sur sa table, mais il n’exclut pas non plus *“partir de zéro”* selon les cas. Le PDG, aussi fin stratège qu’observateur aguerri, compte-t-il devenir le premier distributeur marocain et devancer le leader incontesté Marjane-Acima ? *“On essaye tous de devenir premier ! Nous mettons tout en œuvre, maintenant, cela dépend aussi de nos concurrents”*, lance-t-il, conquérant mais réaliste. ■