

Les indicateurs de la transformation digitale dans la grande distribution : de la vente physique à la vente digitale : cas des GMS au Maroc

Digital Transformation Indicators in the Retail Sector: From Brick-and-Mortar to Digital Sales: Case of Large Retail Chains in Morocco

Hind EL BHILAT, (Doctorante)

*Laboratoire d'Études et Recherche en Management des Organisations et des Territoires (ERMOT)
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Fès
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Maroc*

Mohammed BAADDI, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire d'Études et Recherche en Management des Organisations et des Territoires (ERMOT)
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Fès
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Maroc*

El Mehdi EL BHILAT, (Doctorant)

*Laboratoire De Recherche En Management Des Organisations, Droit Des Affaires Et Développement
Durable
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Rabat
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Lalla Saadia HAMIDI, (Enseignante chercheuse)

*Laboratoire De Recherche En Management Des Organisations, Droit Des Affaires Et Développement
Durable
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Rabat
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Fès Université Sidi Mohamed Ben Abdellah www.usmba.ac.ma Rte d'Imouzer, Fès, Fès-Meknès 30000 +212 5356-09660
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Financement	Recherche élaborée dans le cadre du programme « PhD-Associate Scholarship -PASS » du CNRST (Maroc)
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL BHILAT, H., BAADDI, M., EL BHILAT, E. M., & HAMIDI, L. S. (2025). Les indicateurs de la transformation digitale dans la grande distribution : de la vente physique à la vente digitale : cas des GMS au Maroc. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(11), 556–578. https://doi.org/10.5281/zenodo.17449072
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 06/09/2025

Accepted: 30/10/ 2025

Les indicateurs de la transformation digitale dans la grande distribution : de la vente physique à la vente digitale : cas des GMS au Maroc

Résumé

Le changement du système de distribution dans les Grandes et Moyennes Surfaces a remis en cause le modèle commercial de la majorité des groupes, les incitant à repenser leurs stratégies de vente en intégrant les apports de la transformation digitale dans l'amélioration des services. Cet article analyse les déterminants de l'adoption du digital dans le processus de vente de la grande distribution au Maroc à travers une démarche hybride. D'une part, une étude quantitative confirmatoire a été menée auprès de 212 managers et directeurs d'enseignes de distribution, en mobilisant le cadre Technologie–Organisation–Environnement (TOE) et en testant le modèle par modélisation par équations structurelles (SEM). D'autre part, une étude qualitative exploratoire a été réalisée auprès de 73 consommateurs marocains, à travers des entretiens semi-directifs traités selon une analyse de contenu inspirée de Bardin.

Les résultats montrent que la facilité d'usage, la capacité financière de l'entreprise, l'expertise en IT, la planification stratégique ainsi que le support de la haute direction sont des éléments fondamentaux dans l'adoption du e-commerce dans les GMS. Ainsi, la concurrence acharnée, le développement du comportement du consommateur, parallèlement à l'arrivée de la crise sanitaire ont accentué l'accélération de la transformation digitale des processus de vente.

Mots clés : Cadre Technologie-Organisation-Environnement (TOE), omnicanalité, e-commerce, grande distribution au Maroc, transformation digitale, vente physique

JEL Classification : L81

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

The change in the distribution system in large and medium-sized stores has challenged the business model of most groups, prompting them to rethink their sales strategies by incorporating the benefits of digital transformation into service improvements. This article analyzes the determinants of digital adoption in the large-scale retail sales process in Morocco using a hybrid approach.

On the one hand, a confirmatory quantitative study was conducted among 212 managers and directors of retail chains, using a questionnaire to gather data on the factors influencing the adoption of digital technologies in the sales process. , using the Technology-Organization-Environment (TOE) framework and testing the model using structural equation modeling (SEM). On the other hand, an exploratory qualitative study was conducted among 73 Moroccan consumers through semi-structured interviews processed using a content analysis inspired by Bardin.

The results show that ease of use, the financial capacity of the company, IT expertise, strategic planning, and support from senior management are fundamental elements in the adoption of e-commerce in supermarkets. Thus, fierce competition, the development of consumer behavior, and the arrival of the health crisis have accelerated the digital transformation of sales processes.

Keywords: Technology-Organization-Environment (TOE) framework, omnichannel, e-commerce, retail in Morocco, digital transformation, physical sales

JEL Classification : L81

Paper type : Empirical research

1. Introduction

Force est de constater que le système de distribution a connu d'importantes transformations ces dernières années avec une implantation massive de nouveaux formats de distribution qui viennent se greffer au paysage commercial de la majorité des pays, notamment dans les pays émergents, bouleversant ainsi les modes d'organisation du secteur et réformant les pratiques d'achat et de consommation locales (Amine, 2012).

Ces mutations sont dues à une multitude de facteurs tels que l'évolution du pouvoir et des comportements d'achat et de magasinage chez les consommateurs qui deviennent de plus en plus complexes et changeants. Cet état de fait a stimulé les acteurs du secteur de la grande distribution à repenser leurs pratiques et approches de vente pour mieux intégrer le consommateur dans le processus et donc lui fournir un processus d'achat plus confortable et par voie de conséquence lui offrir un service de valeur.

En effet, ces changements ont coïncidé avec le développement et l'expansion massives et permanents des technologies modernes telles que la technologie mobile, l'analyse des big data, le stockage en nuage, les capteurs, les plateformes numériques et l'automatisation (Doherty & Ellis-Chadwick, 2010; Hagberg, Sundstrom, & Egels-Zandén, 2016).

Dans le même esprit, les appareils mobiles, notamment les smartphones et récemment les montres intelligentes, qui ont pénétré et impacté le comportement du consommateur d'une manière inédite, permettaient sans nul doute de bouleverser ses caractéristiques. Aujourd'hui, le consommateur 5.0 est plus informé qu'avant, engagé et postmoderne, ce qui peut être expliqué par l'accessibilité permanente à Internet et donc aux distributeurs et détaillants dans les canaux en ligne et hors ligne (Fulgoni, 2014). En d'autres termes, le consommateur est capable d'obtenir des informations spécifiques au produit, telles que des gammes de prix, des photos et des avis clients plus rapidement et plus facilement (Spaid & Flint, 2014).

Ces normes changeantes ont affecté non seulement les clients, mais ont stimulé aussi bien les différentes enseignes de la grande distribution à s'orienter vers la digitalisation des processus de vente et de distribution afin de développer l'engagement et l'intégration du consommateur dans ce mécanisme lui offrant une meilleure expérience 360° dans une perspective d'omnicanalité (Ishfaq, C., Brian, & Uzma, 2016; Gibson, J., R., C. C., & B., 2018; Saghiri, Michael, Michael, & Richard, 2018) ainsi qu'améliorer la performance opérationnelle (Warner, R., & Wäger., 2019).

Au Maroc, l'un des meilleurs pays en voie de développement, même si le système de distribution moderne cohabite toujours avec le secteur informel, le comportement du consommateur marocain notamment la classe moyenne a connu une véritable transformation intégrant de plus en plus le processus d'achat en ligne. De même, les acteurs de la grande distribution semblent avoir le vent en poupe et l'implantation et le développement de nouveaux systèmes de distribution passent à la vitesse supérieure. Ces derniers ont pris conscience de la signification de développer des stratégies digitales dans la restructuration de leurs Supply Chain et pratiques commerciales (Saenz & Cottrill., 2019). Ainsi, l'arrivée de la crise sanitaire a encore excité le développement des pratiques du e-commerce et d'achat en ligne, donc ces acteurs ont dû s'adapter sur le plan relationnel, stratégique, marketing et digital.

Question de recherche : Dans quelle mesure la transformation digitale du secteur de la grande distribution au Maroc influence-t-elle simultanément la performance des enseignes et des comportements d'achat ?

L'objectif de cet article est d'étudier et d'analyser, auprès des différentes enseignes de la grande distribution au Maroc ainsi en étudiant l'évolution du comportement des consommateurs marocains, les indicateurs, l'effet et l'impact de la transformation digitale d'une part dans l'amélioration de la performance du système de distribution des GMS, et d'autre part dans la transformation des pratiques de consommations chez les clients. Nous visons dans un premier

lieu d'identifier la dynamique relationnelle entre la digitalisation du processus de distribution et le développement de la qualité des services à valeur ajoutée offerts à la clientèle. Les développements qui suivent seront consacrés à une étude empirique sur les indicateurs favorisant la transformation digitale que la grande distribution témoigne au niveau du territoire marocain qui est en train de connaître de véritables bouleversements ces dernières années. Nous allons terminer avec les discussions et les implications managériales.

2. Revue de la littérature et cadre conceptuel

2.1. Grande distribution et digital : émergence au service du consommateur

Durant ces dernières années, le paysage de distribution a connu dans la plupart des pays du monde une réelle modernisation qui s'est opérée avec une rapidité variable d'un pays à un autre. 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 connue le secteur de la grande distribution a permis de lui prédire un avenir prometteur (Abdelouahed MESSAOUDI, 2018). De même, il faut noter que la variabilité de l'accélération du développement de la distribution moderne réside dans le fait qu'elle est très supérieure dans les pays émergents à celle qui a été observée dans les pays occidentaux qui ont connu des changements similaires depuis l'apparition du format de l'hypermarché, puis de celui du discount (AMINE A., 2011). Cet écart peut être expliqué par l'adoption des nouvelles pratiques de consommation auprès des GMS pendant une très longue période, alors que dans les pays émergents le système de distribution comptait depuis longtemps sur le commerce et la distribution traditionnels. Le fait que dans les années 90 que le secteur de la GD a y connu son apparition et sa modernisation grâce au développement du pouvoir d'achat chez les consommateurs « européenisant » ainsi le modèle traditionnel de consommer. Dans cette conjoncture, une restructuration organisationnelle et une recherche de différenciation et d'optimisation de la performance des GMS deviennent de plus en plus une nécessité selon la théorie de contingence structurelle (Thompson, 1967). Conformément à cette théorie, la performance de l'organisation est le résultat de l'harmonisation de sa structure à ces éventualités (Chandler, 1962). Autrement dit, il n'existe pas une meilleure structure organisationnelle, en revanche cette structure appropriée doit être adaptée au contexte auquel les entreprises sont confrontées relativement à l'environnement, la taille et la stratégie (Pfeffer, 1978).

Par ailleurs, avec l'évolution et l'innovation des technologies d'information, la transformation digitale des processus de distribution devient pour les différentes enseignes de distribution un « must » et un véritable investissement représentant sans nul doute un facteur clé et décisif dans l'obtention d'un avantage concurrentiel.

2.1.1. La grande distribution à l'ère de la « digital factory »

Rétablir la confiance des clients devient un enjeu majeur pour les Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) devant une demande des clients qui s'est progressivement individualisée et diversifiée (Yuna, 2019). En plus des changements du comportement du consommateur, les conditions des marchés mondiaux en constante évolution demandent une réponse rapide avec une haute sécurité d'exécution des commandes (temps réduit au marché, qualité élevée, coûts bas, etc.) (Barczik, 2003).

Devant ces fluctuations et cet environnement volatile, les enseignes de la grande distribution se trouvent dans l'obligation de s'y adapter en rénovant leur offre non seulement physique, mais aussi bien leur service via le digital, pouvant ainsi permettre la facilitation et l'accompagnement des clients dans leurs transactions.

À cet égard, les grandes entités ont créé des entités transverses, appliquant les principes de l'innovation continue. Ces dernières représentent ce qu'on appelle « Digital Factory » (DF),

dont l'objectif est d'accélérer la collaboration avec les parties prenantes internes et externes pour identifier et développer des solutions digitales (base de données centrale, modèles numériques, gestion intégrée des données, fonctions de modélisation et de simulation, visualisation par la réalité virtuelle, etc.) susceptibles d'hâter l'innovation et d'améliorer la compétitivité des entreprises, notamment celles spécialisées dans la distribution (Brun, 2021; Furmann & Kražčovič, 2009).

La nécessité de la digitalisation des processus de distribution dans les GMS dans une perspective de digital factory a été encore accentué par l'arrivée de la crise du Covid19 durant laquelle et malgré le confinement et la fermeture de certaines frontières, les différentes enseignes de distribution ont fait preuve d'une bonne gestion grâce au lancement de nouvelles applications mobiles et l'introduction de nouveaux services digitaux auprès des consommateurs (Sorescu, Frambach, Singh, Rangaswamy, & Bridges, 2011; Sorin & Antoniodo, 2021). En effet ce mariage entre le retail et le digital été la bouée de secours pour certains acteurs de la distribution pendant le confinement. Durant cette période, non seulement, le volume des courses est globalement augmenté, mais la capitalisation boursière du secteur de distribution a témoigné d'ailleurs un renforcement de 35% (C., Kohli, Kuijpers, & Rüdiger, 2021). Cet état de fait montre que le recours à la digitalisation et l'adoption rapide des pratiques du e-commerce (*services de « mobile payment » et « cash on delivery », etc.*) ont assuré aux organisations de limiter au plus fort les détériorations de la crise, alors celles qui n'étaient pas prêtes ont affronté la pire situation de leur histoire (Brun, Le secteur de la distribution en pleine mutation, 2021).

En outre, le développement des pratiques de e-commerce a permis aux canaux de distribution électronique d'accroître quatre fois plus vite que les magasins physiques. *"L'Asie a montré la voie, avec la Chine dès janvier-février : les magasins physiques étaient en recul pour les ventes de grande consommation, mais le fort dynamisme du e-commerce a permis à l'ensemble de la distribution de progresser"*, commente Daniel Ducrocq, directeur services distribution chez Nielsen. De surcroît, Shamika N. Sirimanne, directrice de la technologie et de la logistique de la CNUCED a déclaré : *« Nous avons constaté que les entreprises entièrement numériques, en particulier les marketplaces, ont mieux résisté à la crise actuelle »*. Cependant, ce n'est pas toujours le cas, car par opposition des pays occidentaux, certaines entreprises -environ 64% des marketplaces- exerçant le e-commerce dans les pays émergents ont vu leurs ventes baisser selon une étude de la CNUCED publiée le 17 novembre (the United Nations , 2021).

Or cela revient principalement de l'insuffisance de l'appareil numérique et l'accès limité à Internet dans ces pays où seuls 19% de la population utilisent Internet - contre 87% dans les pays développés - et seuls 40% ont accès à un réseau mobile à haut débit (D'Henry, [Enquête] Impact du COVID-19 sur le e-commerce dans les pays en développement, 2020).

Dans ce contexte, plusieurs pays, notamment celle en voie de développement en pris l'initiative de faire augmenter les campagnes de sensibilisation sur les apports et les avantages du e-commerce (United Nations , 2020), donnant à titre d'exemple :

- Au Cambodge, le gouvernement a adopté une loi sur le e-commerce pour faciliter l'enregistrement des entreprises de e-commerce.
- Au Myanmar, le e-commerce et l'économie numérique figurent dans le plan d'aide économique COVID-19 du gouvernement.
- Au Rwanda, la Banque centrale a suspendu les frais de téléphonie mobile pendant trois mois et a supprimé les frais sur les services "push and pull" entre les comptes bancaires et les portefeuilles mobiles.
- Au Sénégal, la collaboration visant à intégrer de nouvelles entreprises et à soutenir les fournisseurs de produits locaux s'est avérée fructueuse (par exemple, les plateformes e-KomKom et e-commerce Sénégal)

- En Ouganda, les plateformes de e-commerce ont été rapides à promouvoir les paiements et la logistique sans contact et à entretenir de nouveaux partenariats avec des partenaires de développement.
- En Tunisie, l'initiative "label de confiance" a contribué à instaurer la confiance dans l'ensemble de l'écosystème du e-commerce

Ces solutions d'accompagnement de l'entreprise inscrites dans le contexte de la DF, qui peuvent s'adresser à différents types de clients (grande distribution, plateformes), tournent donc autour de l'activation (adresser l'offre aux prospects), l'innovation, le service et le e-commerce, avec le développement du circuit de vente. La Digital Factory travaille sur le taux de prise, à travers la création d'offres et de menus "boost", ce qui a eu pour impact le renforcement de la collaboration avec ses partenaires (David, 2020). Dans le même esprit, Mark Troester, vice-président Solutions Marketing chez Progress indique : « *La transformation digitale est essentielle au succès futur des entreprises, et c'est pourquoi nous travaillons avec de grandes enseignes pour déterminer la meilleure stratégie et les technologies à implémenter afin de maximiser leurs efforts.* »

En effet, selon Selwane Mohandas du Ménéil, directeur général de l'Association internationale des grands magasins, qui regroupe douze membres d'Amérique latine, d'Asie et d'Europe, le retard du déclenchement en digitale et du e-commerce voulait aussi masquer une marge en recul pour les grandes et moyennes surfaces (Guyot, 2021).

Pour faire court, la transformation digitale des processus de distribution n'est plus un choix, et doit s'adapter aux nouveaux comportements du consommateur 5.0 qui se tourne de plus en plus vers les achats en ligne afin d'achever une rapidité et une réactivité au niveau de la création de la valeur chez les consommateurs.

2.1.2. La digitalisation dans la grande distribution : de l'hyper physique à l'omni-digital.

Pendant longtemps, pour s'informer et prendre contact avec une marque, les consommateurs devaient se rendre dans un point de vente physique ou en commandant sur un catalogue dans une stratégie dite multicanal ou « cross-canal » où les enseignes multiplient les points de contact afin d'offrir plus de services à leur clientèle (C. & Judge D., 2012). Néanmoins, la montée en puissance des nouvelles technologies (Réseaux sociaux, applications sur smartphones, sites e-commerce, *marketplaces*, etc...) ainsi que l'impact de 'l'Effet Amazon' fait basculer l'approche multicanal qui amène une difficulté de suivre le parcours client et donc ne pas atteindre ses attentes avec un niveau d'efficience plus élevé (Davis-Sramek, Ishfaq, B. J., & C., 2020). En outre, personne ne peut nier les bouleversements que les habitudes et les pratiques des consommateurs ont connus par le biais de l'expansion de ces technologies (à titre indicatif, une étude réalisée en 2017 par le cabinet international Accenture à propos des consommateurs numériques révèle que dans des pays comme l'Afrique du Sud, l'acquisition de smartphones est passée de 52% en 2016 à 63% en 2017). Cette mutation les a rendus plus collaborateurs, informés, engagés et en recherche de sens et de significations dans ses habitudes de consommation (LIU, GHALDY, JUPITER, & AUFRERE, 2021). Donnant à titre d'illustration ce qu'il a été déclaré selon un récent rapport de l'institut McKinsey's Lions, qu'avec l'accès croissant à Internet et l'apparition de sites de e-commerce désireux de profiter du consumérisme online grandissant sur le continent africain, de nombreux Africains choisissent de faire leurs achats en ligne pourraient représenter jusqu'à 10% des ventes (environ 75 milliards de dollars US) d'ici 2025 (D'Henry, 2017).

A cet égard, la stratégie omnicanale se pose comme indispensable et s'appuie sur l'approche 'customer centric', c'est-à-dire qui met l'acheteur au cœur du processus et des activités opérationnelles et des stratégies digitales des entreprises (C. & Judge D., 2012; Brynjolfsson, Hu, & Rahman, 2013). Plusieurs études ont examiné l'effet de l'ajout du canal en ligne ainsi que le mouvement du canal consommateur à ce canal sur la valeur des porteurs d'actions, les

ventes en magasin, le comportement d'achat du client et la rentabilité et la fidélité de ce dernier (Homburg, Josef, & Alexander, 2014; Leeftang, Peter, Peter, Peter, & Tjark, 2014). L'omnicanalité vient alors pour éliminer les frontières naturelles entre les canaux tels que la géographie et l'ignorance du consommateur.

Dans le contexte des technologies mobiles et applications qui représentent également un canal distinct, tous les autres différents canaux notamment en ligne (sites web, e-mail, display, etc.) fonctionnent et utilisés d'une manière harmonieuse, constante et simultanée tant par les clients que par les enseignes. Cela permet au consommateur de commuter d'un canal à l'autre facilement, lui fournissant ainsi une expérience omnicanale.

Cet écosystème permet donc de mettre la division traditionnelle entre les canaux de communication bidirectionnelle (interactifs) et unidirectionnelle moins évidente favorisant en effet les interactions client-marque-réseau grâce aux interactions client-client à travers les médias sociaux et la communication entre pairs (Hennig-Thurau, et al., 2010). De même, avec l'omnicanalité, les enseignes n'ont plus ces données de manière cloisonnée par canal, mais une vision globale pour l'ensemble des points d'interaction avec le consommateur (e-Commerce, social selling, drive, M-Commerce, V-Commerce,).

En guise de ce qui a été expliqué, l'omnicanalité implique un assemblage et une intégration complète et totale de tous les canaux non seulement de distribution, mais de communication aussi afin d'offrir aux clients une expérience harmonieuse qui permet de créer des fusions et répondre à un besoin de fluidité du consommateur, autrement il y a fusion des différents canaux ce qui donne au client un sentiment d'ubiquité et une expérience sans coutures (BELVEAUX B, 2015; BADOT, 2013; RIGBY, 2011). Elle consiste donc à proposer une vue 360° client en fournissant simplement aux clients ce qu'ils veulent, quand ils le souhaitent.

Or, la mise en place d'une stratégie de distribution omnicanal reste un chemin semé d'embûches, notamment dans les pays émergents. Pour en bénéficier, les enseignes devront d'une part adopter des outils et méthodes leur permettant d'utiliser les complémentarités des différents canaux, et d'autre part elles devront se transformer pour placer le client au cœur de leur système managérial et décisionnel.

2.1.3. Phygitalisation : vers une création de valeur chez le consommateur

Dans le même sens de l'omnicanalité et avec l'exigence de l'expérience client unique ainsi que les variations des compétences du consommateur, les GMS n'ont plus le choix que de rénover leur offre physique en adoptant de nouvelles pratiques et approches, d'où l'apparition du concept de la Phygitalisation des points de vente comme une stratégie innovante adressée au secteur du commerce et de la distribution (Medioni S., 2018; Daucé B., 2017; Kotler Ph., 2017). Le phygital store représente actuellement le résultat des années de recherche de nouvelles approches de développement et d'amélioration des offres pour les GMS pour faire face à l'appétence grandissante des consommateurs qui grâce à l'accès permanent à Internet, ils deviennent plus exigeants notamment en magasin et donc peuvent être facilement insatisfaits (Vanheems, 2013). Ce monde phygital constitue un facteur clé de succès pour les distributeurs, car il prend les meilleurs apports offerts par la vente numérique comme l'immédiateté et l'immersion et les ajoute aux avantages de l'expérience en magasin qui permettent l'interaction entre les clients et le produit pour toujours plus d'expérientiel et de services.

Ce terme valise est apparu et déposé en 2013 par l'Agence de marketing Momentum. Il désigne l'ensemble des nouvelles stratégies marketing visant à allier expérience physique d'un point de vente et expérience digitale. En d'autres termes, le phygital store est un point de vente physique qui offre la possibilité de vivre une expérience à la fois réelle – par l'interaction avec des dispositifs et contenus physiques – et virtuelle par l'interaction avec des dispositifs et contenus digitaux (Christian, Julie, & Marianela, 2018). Cette stratégie permet de rendre les échanges avec les clients plus qualitatifs, de générer de la facilité pour le client, de créer une relation

renforcée et d'engendrer de la stimulation. À titre d'exemple, par la mise en place des technologies mobiles (tablettes, etc.) dans le magasin, les clients peuvent obtenir des renseignements sur leurs produits et les commander (p. ex., Apple Stores). Par ailleurs, grâce aux réseaux Wi-Fi en magasin, les entreprises peuvent communiquer avec leurs clients via leurs appareils mobiles et suivre leur comportement (Peter C., P.K., & J. Jeffrey, 2015).

Autrement dit, cet écosystème permet de passer d'un environnement « totalement » réel (magasin physique classique) à une réalité augmentée par l'ajout d'éléments digitaux (des bornes numériques interactives dans les magasins) et par conséquent les consommateurs sont désormais connectés en permanence (Milgram & Kishino, 1994).

Par ailleurs, bien que les outils digitaux contribuent toujours à l'efficacité des ventes, la clé du succès réside dans une intégration complète au sein d'une plateforme d'engagement client, dont le pilier est une vision opérationnelle unique du client afin obtenir un écosystème intégré puissant permettant la création de valeur des consommateurs (Business & Decision, 2017).

On peut déduire que l'orientation vers l'omnicanalité devient incontournable. De même, selon le cadre Technologie-Organisation-Environnement (Depietro, Wiarda, & Fleischer, 1990), les grandes enseignes de distribution physique sont dans l'obligation de traiter avec un triple coup dur du changement :

Bouleversement des technologies

Selon le cadre de la TOE, trois aspects principaux sont à traiter pour explorer les facteurs clés expliquant l'acceptation de la technologie par l'organisation. Dans un premier lieu, le contexte technologique implique les caractéristiques des technologies valables dont l'organisation dispose et qui peuvent être utiles dans le renforcement de sa productivité (Ngah, Zainuddin, & Thursamy, 2017). Ainsi, l'organisation doit prendre en considération certains attributs qui peuvent déterminer l'adoption de ces technologies ou non (complexité, usage, facilité d'apprentissage). Leur complexité peut affecter la perception des parties prenantes dans le secteur de la distribution, notamment les clients, ce qui peut engendrer un manque de confiance et de coopération et par voie de conséquence un impact direct sur l'adoption de la digitalisation du processus.

Facteurs organisationnels :

La transformation digitale des processus de distribution et de vente d'une organisation reste compliquée, voire irréalisable, sans le support de la structure managériale. Selon le cadre de la TOE, le contexte organisationnel comprend l'ensemble des ressources disponibles favorisant l'acceptation de l'innovation (la taille et la portée, la centralisation, la formalisation, l'interdépendance, la qualité et la disponibilité des ressources humaines de l'entreprise) (Lippert & Govindarajulu, 2006). Sans mécanismes des ressources adéquates, l'adoption du digital dans le secteur de distribution pourrait avoir une incidence négative et pourrait entraîner une résistance accrue du capital humain (Wade & Marchant, 2014).

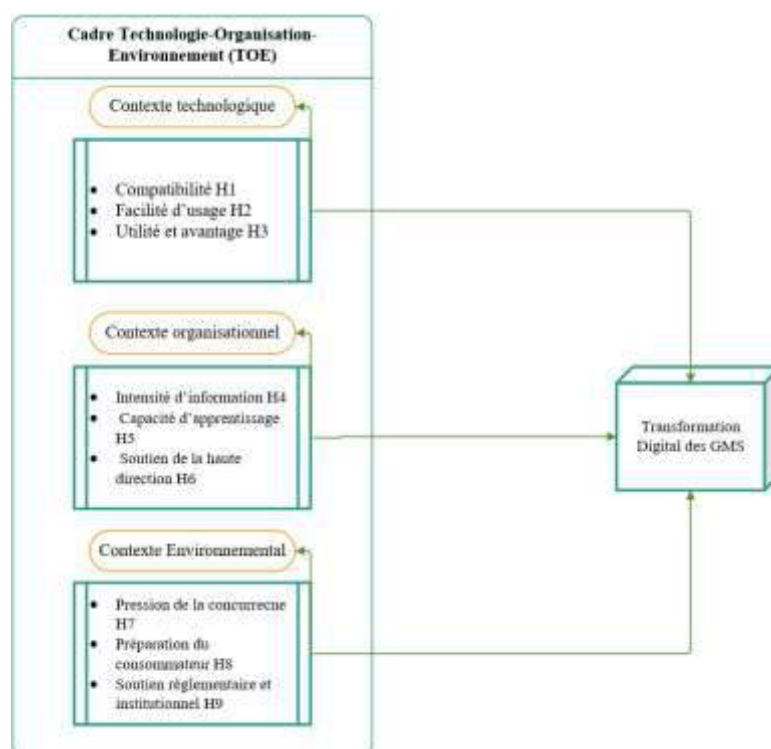
Changement environnemental :

Le contexte environnemental sur lequel l'entreprise exerce ses activités constitue sans nul doute un élément majeur dans tout processus de décision stratégique, y compris l'adoption des nouvelles technologies. Celui-ci comprend généralement l'ampleur de l'industrie, les clients et les concurrents ainsi que les interactions avec le gouvernement. Plusieurs études ont indiqué que la pression de la compétitivité et l'ensemble des partenaires commerciales influencent significativement la décision de l'adoption du e-commerce et des innovations (Ghobakhloo, Arias-Aranda, & Benitez-Amado, 2011; Stockdale & Standing, 2006). Une autre contrainte pouvant empêcher l'implémentation des nouvelles technologies est celle de la capacité financière de l'organisation, car plusieurs entreprises peuvent abandonner l'idée d'adopter les technologies d'information à la suite du niveau élevé des investissements nécessaires. En effet,

l'accompagnement et les politiques du gouvernement dans ces programmes sont considérés aussi comme un facteur très important dans l'adoption du digital par les GMS (Dahnil, Marzuki, Langgat, & Fabeil, 2014). Parallèlement, l'interdépendance avec le consommateur reste le facteur qui peut avoir l'impact le plus profond dans la transformation digitale des GMS.

Pour bien cerner l'évolution et la restructuration que connaît le secteur de la grande distribution à l'ère du digital face au nouveau type de consommateurs mieux informés et de plus en plus autonomes, la section qui suit se rapporte à une étude empirique dans laquelle nous menons une enquête sur les indicateurs de la transformation digitale et la modernisation des grandes et moyennes surfaces implantées sur le territoire marocain. En fonction des différents facteurs évoqués, nos hypothèses sont formulées comme suit (Figure1) :

Figure 1 : Modèle Conceptuel de la recherche



Source : Conception des auteurs

Facteurs technologiques :

- **H1** : La compatibilité des nouvelles technologies digitales avec les systèmes existants, impacte positivement leur adoption dans la grande distribution.
- **H2** : Plus la complexité perçue des technologies digitales est élevée, plus leur probabilité d'adoption est faible.
- **H3** : Les avantages relatifs perçus (coûts réduits, efficacité accrue) ont un effet positif sur l'adoption de la transformation digitale.

Facteurs organisationnels :

- **H4** : L'intensité d'information dans le milieu de la grande distribution incite l'adoption des nouvelles technologies.
- **H5** : Les compétences humaines et numériques internes facilitent de manière significative l'exécution des projets digitaux.

- **H6** : Une culture organisationnelle axée sur l'innovation facilite la réussite de la transformation numérique.

Facteurs environnementaux :

- **H7** : L'adoption des technologies numériques dans la grande distribution est positivement impactée par l'intensité de la concurrence.
- **H8** : Les attentes croissantes des consommateurs en termes de services numériques stimule la transformation digitale.
- **H9** : la tendance à l'adoption de solutions numériques s'accélère sous l'appui institutionnel et réglementaire (législation, incitations fiscales, standards).

3. Les indicateurs de l'essor de la distribution digitale : cas de la grande distribution au Maroc

La grande distribution au Maroc témoigne un développement à une vitesse vertigineuse en gagnant progressivement des parts de marché dans l'ensemble du Royaume représentant ainsi 20% des parts de marché du secteur en 2020 contre 12 % en 2014. Ce développement a été encore renforcé par le biais de plusieurs facteurs :

- L'accroissement du taux d'urbanisation de la population marocaine (64% en 2022 contre 48% en 1990 et il s'attend à se lever à 74% en 2050 selon les données du HCP) ;
- L'augmentation soutenue de la consommation des ménages (+4% de croissance annuelle moyenne réelle entre 2000 et 2016) ;
- Une inflation contenue à moins de 2%, favorisant l'amélioration du pouvoir d'achat des ménages.
- L'influence des dispositifs digitaux sur les comportements des consommateurs.

Dans la même veine, l'avènement de la crise sanitaire a néanmoins joué en faveur des grandes et moyennes surfaces au Maroc. Cependant cet état de fait ne pouvait être réalisable sans l'accélération des processus de digitalisation de la chaîne de distribution des différentes enseignes. Autrement dit, plusieurs facteurs incluant la crise du Covid-19 rend la transformation digitale du commerce encore plus urgente. Ces changements ont en effet mis en lumière les fragilités de 'business models' focalisés sur un seul canal de vente, ceux des grandes enseignes, mais aussi ceux des petits commerces que le deuxième confinement éprouve fortement.

4. Méthodologie de recherche :

4.1. Terrain et données de l'étude :

La partie empirique de cette recherche s'inscrit dans une approche d'étude hybride qui tient son caractère au fait qu'elle est fondée sur des analyses à la fois quantitatives que qualitative permettant de mieux comprendre et analyser l'ensemble des facteurs favorisant l'adoption de nouveaux appareils de distribution et la restructuration des méthodes de vente au Maroc. Cette méthode nous offre la possibilité de mettre en parallèle les perceptions de gestion (approche structurelle, indicateurs quantifiables) et l'expérience du consommateur (approche phénoménologique). En d'autres termes, cette étude vise à qualifier les tendances existantes dans l'utilisation de nouvelles solutions technologiques et à faire identifier les indicateurs de l'essor de la transformation digitale dans les processus de distribution. Le recours simultané aux méthodes quantitatives ainsi que qualitatives s'aligne sur le principe de la triangulation méthodologique (Denzin, 1978), qui a pour effet d'accroître la validité des résultats grâce à la mise en confrontation de diverses sources de données. L'approche qualitative s'efforce de mesurer et confirmer les liens entre les variables relatives à la transformation digitale, alors que l'étude qualitative vise à explorer en détail les perceptions et le comportement des

consommateurs face aux changements apportés par la numérisation dans leur expérience d'achat.

En fait, la collecte de données est réalisée par le recours à un groupage diversifié de méthodes se basant sur une dualité de démarche (entretiens et questionnaires). Cependant, avant de procéder à la mise en place des questions auprès des personnes concernées, elles ont tout d'abord été testées plusieurs fois afin de créer un ordre logique ainsi de poser les questions pertinentes visant l'aide à réponse aux hypothèses identifiées dans la littérature. Après plusieurs tests effectués par des personnes neutres, externes à la rédaction de cet article, les questionnaires ont été administrés par internet (réseaux sociaux, e-mails, etc...).

Une première étude concerne des enquêtes sur les ambitions de la transformation digitale des points de ventes auprès de 300 managers et directeurs des enseignes de distributions avec un taux de validité de 71% ($300 \times 0,71 = 213$ réponses valides ce qui est approprié pour des analyses factorielles exploratoires ou confirmatoires ainsi que des modèles de régression ou SEM (norme en vigueur : ≥ 200 pour SEM, ratio de 5 à 10 observations par variable)) (Rigdon, 2005).

Les tableaux 1 et 2 montrent les données statistiques et les caractéristiques de l'échantillon :

Tableau 1 : Données statistiques des questionnaires distribués

	Distribués	Retournés	Pourcentage de validité
Via e-mail	300	212	71%

Source : Auteurs, d'après les données collectées

Tableau 2 : Caractéristique de l'échantillon

	Sujet	Réponses validées	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Années d'expertise	<5	4	1.9%	1.9%
	[5-15]	28	13.2%	15.1%
	[16-25]	36	17%	32.1%
	[26-40]	132	62.3%	94.4%
	≥ 40	12	5.6%	100%
Effectif de l'entreprise	[10-50]	20	9.4%	9.4%
	[51-200]	120	56.6%	66%
	≥ 200	72	34%	100%
Qualification	Haute direction	20	9.4%	9.4%
	Managers	76	35.8%	45.2%
	Direction IT	40	19%	64.1%
	Personnel exécutif	76	35.8%	100%

Source : Auteurs, d'après les données collectées

De surcroît, et afin de mener cette étude plus finement et avec une précision, il serait d'une grande importance de se focaliser également sur un autre aspect qui a de plus au moins la même portée de celui qui précède, dès lors nous avons récolté des données sur base de 73 entretiens semi-directifs (consommateurs utilisateurs des GMS, diversité âge, sexe, zone urbaine/rurale, fréquence d'achat, niveau numérique, etc.) sur le développement des comportements, des attitudes, les habitudes d'achat (physique vs. Digital) et les intentions d'achats en ligne des consommateurs marocains vis-à-vis les bouleversements des techniques de vente, ainsi que les barrières d'adoption des services digitaux proposés par GMS (click & collect, e-commerce, applis). L'ensemble de ces entretiens ont duré pour 10 min dans la moyenne avec la prise des notes et horodatage des extraits pertinents. De cette manière, il nous est plus aisé de valider ou, au contraire, de réfuter les différentes hypothèses mises en avant suite à notre étude de la

littérature. De cette manière, en proposant nos questions à deux catégories de personnes bien distinctes, nous pouvons mettre en évidence d'une part les apports et les ambitions des grandes enseignes de distribution sur la transformation digitale des processus de vente, et d'autre part la position et les attitudes des consommateurs marocains par rapport aux achats en ligne.

4.2. Résultats et discussion :

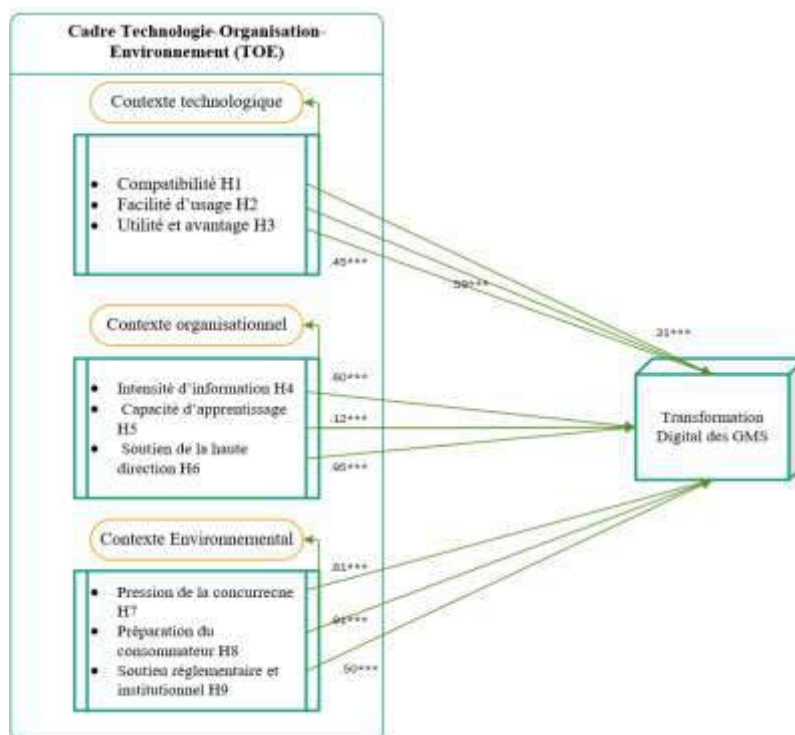
4.2.1 Etude quantitative :

• *Traitement des données :*

Avant d'entamer l'analyse des données qui est réalisée avec une modélisation par équation structurelle SEM, nous avons testé d'abord la fiabilité des variables constituant le questionnaire dans le modèle de mesure 'Alpha de Cronbach' dont les outputs sont les suivants : contexte technologique est de .83, contexte organisationnel de .83, contexte organisationnel de .70. Ce qui montre la fiabilité du questionnaire. Ensuite, nous nous basant sur l'analyse factorielle confirmatoire AFC afin de tester individuellement la significativité de chaque variable et d'estimer la validité du modèle. L'analyse nous a imposé d'éliminer la variable 'Compatibilité' qui présente une estimation fautive, c'est-à-dire qu'elle n'a pas atteint .50. Les autres validités répondaient à la valeur d'exigence de .50. Donc le modèle est obtenu, car il a atteint un niveau acceptable.

De même, l'ajustement du modèle est conforme aux valeurs d'exigence qui sont les suivants : RMR même si la valeur standard doit être $< .08$, notre modèle a généré un RMR de 0.012. Or, les autres indicateurs CFI, GFI, AGFI, RMSEA entraînent respectivement des valeurs acceptables de .982, .974, .933 et .055, ce qui explique la valeur du CMIN/DD 1,629 qui est largement inférieur à 5. La figure 2 montre les résultats de l'analyse par modélisation structurelle.

Figure N°2 : Résultats de l'analyse par SEM



Source : Auteurs, d'après les données collectées

Selon le modèle TOE et SEM, le contexte technologique révèle des résultats significatifs à travers ses différents indicateurs. L'utilité et les avantages associés à l'utilisation des

technologies digitales ont un impact significatif sur l'amélioration du niveau de service, le renforcement de l'efficacité opérationnelle et la collaboration avec les parties prenantes. L'analyse montre également des résultats non négligeables concernant la facilité d'usage, étant donné que la rigidité des pratiques de distribution classiques, la compréhensibilité des nouvelles technologies et l'adaptabilité et l'apprentissage par les employés influencent notablement les décisions d'adoption.

Cependant, la capacité financière des enseignes impacte négativement la digitalisation de leurs systèmes de distribution. Les coûts d'implémentation des nouvelles technologies peuvent parfois excéder le budget alloué par l'entreprise, rendant l'investissement initial moins attrayant par rapport aux bénéfices escomptés. De plus, le temps et l'argent nécessaires pour cette transition peuvent être très élevés, sans oublier les coûts de maintenance et de support des systèmes, qui peuvent également représenter une charge significative.

Sur le plan organisationnel, l'intensification des flux d'information, tant intra qu'inter-organisationnels, incite les entreprises à investir davantage dans les TI, car celles-ci améliorent l'exactitude et la visibilité des données. En sus, l'expertise en technologies d'information au sein des équipes et une planification stratégique adéquate d'implémentation sont des facteurs déterminants pour l'utilisation efficace du digital. Cependant, le soutien de la direction est crucial pour allouer les ressources nécessaires et encourager les employés dans leurs activités quotidiennes, comme est bien expliqué dans le modèle.

Par ailleurs, la concurrence acharnée dans le secteur de la distribution incite les acteurs à rechercher de nouvelles sources de différenciation, ce qui est reflété par la valeur élevée obtenue dans le modèle. L'adoption du e-commerce présente aux entreprises un avantage concurrentiel et peut leur permettre d'accroître leur part de marché. De même, la disposition des consommateurs à embrasser ce changement joue un rôle essentiel dans la transformation digitale des ventes, un aspect amplifié par la crise sanitaire. Ce point sera approfondi dans l'étude qualitative. De surcroît, conformément à la revue de littérature, le partenariat avec l'état est souhaitable. C'est pour cela que le support du gouvernement est vital pour le succès de la transformation digitale vu sa significativité.

En fait, tous ces facteurs ont conduit les GMS à s'orienter vers l'omnicanalité. Par exemple, Marjane, avec ses deux enseignes, accélère sa transformation digitale dans le but de devenir le premier opérateur alimentaire de e-commerce et un précurseur du commerce omnicanal au Maroc. Selon une communication délivrée par l'entreprise elle-même, depuis 2018, Marjane a investi environ 250 millions de dirhams pour centraliser et digitaliser sa chaîne logistique, en intégrant des processus tels que la commande vocale et un guidage par intelligence artificielle. Cela démontre clairement que la transformation digitale des processus de vente est désormais indispensable.

En outre, face à l'évolution des comportements des consommateurs, le groupe a lancé, depuis juillet 2020, ses services de e-commerce dans cinq villes (Casablanca, Mohammedia, Marrakech, Rabat, Salé) et prévoit une expansion à l'échelle nationale. Cela permet d'offrir une expérience client conforme aux normes internationales, tant sur le plan technologique que des services proposés.

De surcroît, le groupe envisage d'implémenter, dans un avenir proche, de nouveaux modèles d'affaires innovants et entièrement numériques. Cela inclut de véritables plateformes capables d'apporter une valeur ajoutée significative en termes d'expérience client, comme l'application « **Marjane - Courses en ligne et promos fidélité** », qui fait partie de la stratégie « Click and Collect ». Cette application permet aux clients de bénéficier de plusieurs fonctionnalités, telles que :

- Suivre la préparation et l'état de leur commande
- Accéder à l'ensemble des produits en promotion

- Consulter leur solde fidélité et visualiser en temps réel les coupons de réduction qui leur sont accordés
- Consulter l'historique de leurs achats, tant en ligne qu'en magasin, ainsi que le détail des produits achetés les remises qui leur ont été accordées

À l'instar de son concurrent, le groupe LabelVie (Carrefour, Carrefour Market et Atacadao) se projette vers l'avenir avec divers projets d'expansion et un dispositif digital amélioré pour sa clientèle. L'accélération de la mise en place de nouveaux canaux de communication lui permettra de développer leur dimension omnicanale et d'améliorer la performance des processus opérationnels, tout en offrant une expérience d'achat innovante. Dans le dernier rapport annuel 2020 de l'entreprise, son président-directeur général, Zouhair Bennani, a déclaré : « Pour nos 50 millions de clients, nous avons développé de nouveaux canaux de communication pour assurer la continuité de l'information, maintenu toutes les promotions prévues pour améliorer leur pouvoir d'achat, et avons été les premiers à lancer un service de livraison à domicile dès les premiers jours du confinement, afin d'améliorer leur expérience d'achat et de garantir leur sécurité. » Le service a été lancé en partenariat avec Jumia dans le contexte de la Covid-19, à la mi-2020, afin d'offrir aux clients une expérience de shopping digitale, rapide et efficace.

La combinaison des stratégies de digitalisation et des performances exceptionnelles de toutes les activités s'est révélée bénéfique et avantageuse pour le groupe. En effet, ces efforts ont été couronnés par de significatives récompenses et ont permis d'atteindre un volume d'affaires consolidé en hausse de 6%, soit 11 milliards de dirhams, avec un excédent brut d'exploitation ayant enregistré une progression de 15%. Par ailleurs, le résultat net a également connu une augmentation de 6% (HADNI, 2020).

4.2.2. Etude qualitative :

- **Objectifs et collecte de données**

Cette partie de notre recherche adopte une démarche qualitative exploratoire dans le but d'approfondir la compréhension des dynamiques de la transition numérique dans la grande distribution marocaine, notamment la transition des systèmes de vente physiques vers des dispositifs numériques. Ce choix méthodologique est stimulé par la volonté d'explorer en détail les perceptions, attentes et comportements des consommateurs ainsi que les éléments cruciaux influençant leurs recours aux canaux numériques dans les GMS. Cette approche facilite aussi l'identification de catégories et d'indicateurs pertinents qui peuvent orienter les stratégies digitales des marques.

En fait, l'échantillon final de cette recherche compose de 73 consommateurs marocains qui fréquentent les GMS, une quantité considérée comme suffisante pour parvenir à un stade de saturation thématique, à laquelle les entretiens additionnels ne fournissent plus d'informations pertinentes nouvelles. L'échantillonnage a été effectué d'une manière stratégique afin de refléter la diversité des profils des consommateurs, en prenant en compte des critères tels que l'âge, le sexe, la fréquence d'achat et la maîtrise des outils numériques. Cette variété assure une richesse de données et permet de saisir les divers niveaux d'adoption numérique ainsi que les perceptions spécifiques relatives à chaque catégorie de consommateurs.

Des entretiens semi-directifs ont permis de rassembler les données ; cette approche s'avérant particulièrement adaptée pour explorer les expériences et perceptions individuelles tout en maintenant un cadre méthodologique structuré. Chaque entrevue s'est étendue en moyenne sur une durée de 10 à 15 minutes, et a été en personne ainsi qu'à distance afin de couvrir un échantillon plus étendu et diversifié.

- **Analyse et traitement des données**

La transformation digitale reste un phénomène à multiples facettes et en plein essor, qui englobe des changements tant technologiques que comportementaux et organisationnels. Les entretiens ont généré un volume significatif de données discursives riches, mais variées. Dans ce contexte, la méthode de Bardin s'avère être particulièrement appropriée pour ce genre de matériau, car elle permet une analyse méthodique, impartiale et détaillée des propos recueillis, tout en préservant la profondeur du discours personnel.

Cette technique permet de dépasser une simple énumération des pratiques numériques pour dégager des indicateurs conceptuels, autrement dit, des éléments récurrents traduisant la perception du consommateur en réponse à la digitalisation du processus d'achat. Elle propose un cadre d'analyse qui facilite la transition du discours spontané à l'élaboration de catégories conceptuelles utilisables sur le plan scientifique.

Selon l'approche de Bardin, l'analyse qualitative de notre recherche est composée de trois phases à savoir :

➤ *Pré-analyse*

La phase de pré analyse a impliqué la constitution du corpus d'étude, basé sur les 73 entretiens réalisés en Aout 2025 dans la région de Fès-Meknès. Les entretiens qui ont duré en moyenne de 10 minutes ont été intégralement transcrits et rendus anonymes. Ensuite, une lecture en diagonale a offert une vue globale du contenu, permettant de distinguer les thèmes principaux et de repérer les premières unités de signification. Les propos des intervenants reflètent une connaissance de plus en plus approfondie des outils numériques offerts par les enseignes marocaines (applications mobiles, sites d'achat en ligne, cartes de fidélité digitales, services de livraison). De même, la pandémie de Covid-19 s'est révélée être un catalyseur important de la numérisation du commerce de détail et de l'adoption de nouvelles méthodes d'achat. Les utilisateurs manifestent un intérêt pour la commodité du numérique tout en demeurant méfiants quant à la fiabilité et à la sécurité des services sur Internet. Ces premières constatations ont guidé l'élaboration d'un cadre de codage thématique, basé sur l'identification des indicateurs perçus de la numérisation.

➤ *Codage thématique*

Selon la technique de Bardin, une matrice de codage a été conçue afin d'organiser l'analyse du corpus. Cette matrice se fonde sur six catégories majeures, correspondant aux aspects les plus souvent mentionnés par les participants :

Tableau 3 : codage thématique

Thème principal	Code	Définition	Interventions (n=73)	Verbatim (exemple)	Interprétation
Accès & équipements	MOBILE	Possession smartphone & usage internet mobile	70 (96%)	« J'ai toujours mon téléphone ; je vérifie les promos avant d'aller au magasin. »	Forte pénétration mobile = canal prioritaire pour initiatives digitales.
Accès internet	CONNECT	Couverture & qualité connexion	68 (93%)	« Chez moi le net n'est pas stable, parfois impossible de commander. »	Problèmes d'accès freinent achat en ligne, surtout zones périphériques.
Personnalisation et publicité	PERSO	Offres personnalisées	22 (30%)	« Des fois la publicité ça donne l'envie d'essayer quelques nouveaux produits. »	
Pratique d'achat en ligne GMS	ACHAT_ONLINE	Achat via site/app GMS	38 (52%)	« J'ai commandé une fois ; la livraison est arrivée en retard. »	Adoption en cours : environ la moitié a testé au moins une fois.
Comportement omnicanal	RECH_OFFLINE	Recherche en ligne, achat offline (ROPO)	30 (41%)	« Je regarde les avis et prix en ligne puis j'achète en magasin. »	Usage mixte ; GMS doivent synchroniser catalogue & stocks.
Paiement	PAY_METHOD	Moyens de paiement utilisés/acceptés	25 CB (34%) / 40 COD (55%)	« La digitalisation permet de faciliter le paiement des produits achetés en ligne et donc d'améliorer la livraison des biens achetés à grande distance »	Préférence pour cash/COD nécessite solutions locales (paiement à la livraison, mobile money).
Confiance & sécurité	CONFIANCE	Crainte fraude, qualité	44 (60%)	« J'ai peur que la commande ne corresponde pas. »	Confiance = levier/obstacle majeur pour adoption en ligne.
Promotions & prix	PRIX	Sensibilité au prix / promos digitales	50 (68%)	« J'achète plutôt quand il y a des promos via l'app. »	Promotions digitales efficaces pour attirer les clients en ligne.
Barrières numériques	LIT_DIG	Faible aisance digitale	18 (25%)	« Je ne sais pas comment utiliser l'app, c'est compliqué. »	Besoin d'UX simplifiée et d'accompagnement (tutoriels).
Livraison et logistique	LOGISTIQUE	Délais, coûts, qualité livraison	28 (38%)	« J'invite fortement aux personnes qui ont de la famille au Maroc d'utiliser cette application, je fais mes courses de la Belgique et livrées quelques heures plus tard à Fès avec des produits toujours de bonnes qualités. »	Livraison efficiente est un levier majeur pour adoption en ligne.

Source : Auteurs, d'après les données collectées

➤ **Traitement des résultats et interprétation**

L'étude de contenu a mis en lumière trois grands axes d'interprétation, qui englobent toutes les catégories thématiques :

Axe 1 : L'expérience omnicanale et la valeur perçue de la digitalisation

On considère le numérique comme un outil de commodité et d'efficacité, augmentant la satisfaction générale. Toutefois, cette valeur supplémentaire est étroitement liée à la qualité technique et ergonomique des instruments offerts par les magasins (fluidité de navigation, facilité d'accès, design intuitif).

« Très utile, ça me rapproche beaucoup plus de mon magasin. Les offres sont réelles et les courses en ligne sont simples à faire » Entretien n°36, femme, 46 ans.

« La digitalisation permet de faciliter le paiement des produits achetés en ligne et donc facilite la livraison qu'on achète à grande distance » ; Entretien n°15, femme, 34 ans.

Axe 2 : Les attentes des consommateurs envers une digitalisation inclusive et performante

Les consommateurs marocains perçoivent la digitalisation non seulement comme une question de technologie, mais comme un facteur de qualité de service et d'inclusion. L'indicateur de performance digitale le plus valorisé devient alors la capacité de l'enseigne à comprendre et anticiper les besoins individuels grâce à la donnée.

« Très belle application, facile à manipuler, on y trouve franchement tout l'alimentaire ainsi que le catalogue, le programme de fidélité et la course en ligne » ; Entretien n°51, homme, 28 ans.

« La digitalisation permet de faciliter le paiement des produits achetés en ligne et donc facilite la livraison qu'on achète à grande distance » ; Entretien n°44, homme, 39 ans.

Axe 3 : Limites liées à la confiance et sécurité d'usage

La majorité de ces freins distingués sont relatifs à la fois à la clarté des promotions et des tarifs, la sécurisation des opérations sur internet, ainsi qu'à la qualité du service après-vente numérique. Ils mettent l'accent sur la nécessité pour les marques de renforcer la sécurité des paiements, d'assurer une communication claire et transparente, et de gérer de façon cohérente les canaux physiques et numériques. Ainsi, la confiance se présente comme un indicateur transversal de la maturité numérique.

L'application de l'analyse de Bardin à notre étude révèle que la transition numérique dans le secteur de la grande distribution au Maroc se déroule dans un processus d'apprentissage graduel, où le client se transforme en un participant cocréateur de valeur. Les grandes et moyennes surfaces ne sont plus uniquement évaluées sur leur aptitude à numériser leurs procédures internes, mais également sur la qualité de l'expérience digitale proposée.

De même l'analyse montre également l'impact significatif de l'arrivée de la crise sanitaire dans la transformation des comportements du consommateur marocain vers la digitalisation et l'omnicanalité.

➤ **Les attitudes des consommateurs à l'ère de la Covid-19**

Après l'année la plus turbulente de la mémoire vivante, plusieurs aspects dans le monde économique et commercial ont été gravement touchés par la pandémie de COVID-19. Cet événement nous a incités d'aborder la question de l'avènement de la crise sanitaire et son impact sur les habitudes d'achat du consommateur marocain et l'introduction de la transformation digitale dans le secteur de la grande distribution.

Les entretiens ont fait relever que les attitudes d'achat et de consommation n'ont connu qu'une légère évolution durant la pandémie, vu que le parcours d'achat de seulement moins de la moitié des interrogés a connu de véritables changements. Cependant, bien que les petits commerces de proximité continuent de résister, la distribution moderne prend peu à peu de l'ampleur. D'une autre part, l'utilisation du drive et des services de la livraison à domicile reste toutefois à ses balbutiements.

➤ L'achat en ligne après l'ère pandémique

Les résultats obtenus auparavant montrent cependant que la culture d'achat en ligne prend de plus en plus d'importance chez les consommateurs du fait qu'une part significative des participants déclarent effectuer déjà leurs courses en ligne sur des sites de vente en ligne des différents groupes de la grande distribution. Par ailleurs, les données collectées nous ont manifesté grâce aux affirmations des consommateurs (**Tableau 4**) que la transformation digitale dans le secteur de la grande distribution reste indispensable pour l'amélioration de l'expérience client et a eu un considérable impact sur leur attitude et décision d'achat grâce aux services mis à leur disposition. Dans le même esprit, le paiement mobile mis en place par l'état (l'application M-wallet), les sites internet et les applications instaurées par les enseignes ainsi que les réseaux sociaux représentent les outils les plus utilisés pour la réalisation de ce type d'achat.

Tableau 4 : Verbatims sur la digitalisation du processus de vente

Items	Affirmations
Digitalisation du processus de vente	« Des fois la publicité ça donne l'envie d'essayer quelques nouveaux produits. »
	« La digitalisation permet de faciliter le paiement des produits achetés en ligne et donc facilite la livraison qu'on achète à grande distance »
	« Je préfère l'achat en ligne parce que c'est plus facile et plus pratique »
L'utilisation de l'application 'Marjane Market'	« J'invite fortement aux personnes qui ont de la famille au Maroc d'utiliser cette application, je fais mes courses de la Belgique et livre quelques heures plus tard à Rabat avec des produits toujours de bonnes qualités. »
	« Très utile, ça me rapproche beaucoup plus de mon magasin. Les offres sont réelles et les courses en ligne sont simples à faire »
	« Très belle application, facile à manipuler, on y trouve franchement tout l'alimentaire ainsi que le catalogue, le programme de fidélité et la course en ligne »
	« J'ai passé ma première commande depuis l'application mobile. Une très belle expérience et livraison top »

Source : Auteurs, d'après les données collectées

Cet ensemble d'avis démontre le niveau transformé du consommateur marocain qui impose un niveau de consommation plus développé, cherchant constamment à faciliter ses achats quotidiens et à répondre à ses besoins grâce à une organisation numérique plus agile et plus digitale pour améliorer son expérience d'achat. De même, les services offerts par les enseignes de distribution ont commencé déjà à s'ancrer dans les habitudes d'achat des consommateurs bien qu'ils soient encore associés à certaines difficultés. Les perspectives de développement dans ce domaine sont toutefois prometteuses, et les attentes restent élevées pour un futur marqué par une adoption numérique accrue.

Pourtant, les enseignes de la grande distribution doivent rester conscientes et prudentes concernant les services qu'elles offrent en agissant sur les aspects clés susceptibles de susciter la méfiance des consommateurs vis-à-vis de l'achat en ligne telles que le manque d'informations, l'absence de la garantie sur la qualité des produits, ainsi que les délais de traitement des commandes qui peuvent étendre les délais de livraison et donc un

mécontentement et insatisfaction du client. En outre, elles peuvent même ajuster les offres promotionnelles pour les courses en ligne, en proposant des réductions attractives sur certains produits ou lots en fonction des achats cumulés réalisés ce qui inciterait également par voie de conséquence la classe modeste à s'orienter vers le nouveau système de distribution au détriment du commerce traditionnel et renforcerait par la suite les parts de marché des grandes enseignes.

L'application 'paiement mobile' mise en place pour mettre les transactions plus agiles à titre d'exemple, connaît un succès remarquable, car de plus en plus de consommateurs l'adoptent dans leurs achats et transactions, du fait qu'elle est d'une part maîtrisable et simple à utiliser, et d'autre part elle offre une fluidité et simplicité d'achat. Cela pourrait inciter davantage de consommateurs à effectuer leurs achats en ligne et à faire recours au paiement mobile dans les 6-9 prochains mois.

Du point de vue de la phygitalisation des magasins, cet aspect connaît encore un certain ralentissement au Maroc du fait que peu sont ceux qui estiment indispensable la digitalisation des stores ou des points de vente. De ce fait, les outils numériques, comme les cartes de fidélité sur mobile ou les tablettes tactiles sont pourtant considérées comme bénéfiques pour éviter les longues attentes en caisse et offrir une expérience d'achat plus personnalisée. Cependant, un caddie de clients affirme qu'il n'est pas forcément nécessaire que les magasins soient digitalisés lorsqu'ils s'y rendent, ce qui limite l'adhésion générale à ces innovations.

En somme, le comportement d'achat du consommateur marocain est en train de connaître une évolution significative en s'ouvrant de plus en plus aux nouveaux appareils et canaux d'achat en ligne grâce au large panel d'outils digitaux mis à son service. Cette transition lui permet de prendre le pouvoir et d'agir en véritable consomm'acteur de ses services. De l'autre côté de l'équation, les entreprises du secteur de la grande distribution ont pris conscience de l'importance et l'impératif de la transformation digitale dans l'amélioration des processus opérationnels afin d'offrir une expérience d'achat plus innovante et enrichissante.

5. Conclusion

En dépit du fait que la croissance du commerce électronique et de l'achat en ligne reste encore à ses débuts, personne ne peut douter que la corrélation et l'alliance du digital et l'expérience d'achat deviennent de plus en plus fortes.

Notre recherche a montré qu'avec l'introduction et le l'essor des outils digitaux et le « online », les habitudes des consommateurs ont été bouleversées notamment en termes de courses gérées principalement par la grande distribution. En effet, les grandes enseignes de cette dernière ont donc repensé leur relation client pour s'adapter à l'émergence du nouveau consommateur 5.0 bien informé et plus autonome. La grande distribution fait donc face à l'accélération forcée de sa transformation digitale que la pandémie du Covid-19 l'a encore accentué. Ainsi le couple distribution et digital permette de proposer aux clients de nombreux moyens d'interagir et d'être capable ensuite de reconstituer une Vue 360 Client qui permette à l'enseigne "d'engager" avec le client au bon moment. Autrement dit, ces initiatives innovantes vont permettre de développer une dimension omnicanale qui met l'acheteur au cœur du processus et des activités opérationnelles et des stratégies digitales des entreprises afin d'individualiser la relation client. Au Maroc, la situation n'est guère différente puisque le résultat de notre étude démontre que la transformation digitale des appareils du commerce moderne n'est plus un choix. Cela se voit par l'énorme quantité d'investissement dans l'accélération du processus de digitalisation dans le secteur de la distribution qui met le turbo. Les grandes enseignes de la grande distribution au Maroc, Marjane holding et LabelVie grâce à cette bonne décision de lancement de nouvelles applications mobiles et services en ligne ont fait preuve d'une bonne gestion malgré la crise sanitaire. À travers ces supports de communication, elles sont arrivées à se différencier en

proposant des parcours d'achat favorisant l'omnicanal et d'optimiser les activités opérationnelles. Dans la même veine, le consommateur marocain aujourd'hui a les moyens nécessaires pour s'orienter à l'approvisionnement en ligne, mais il traîne encore les pieds. En effet, ce que les entreprises doivent faire, c'est de l'inciter d'essayer ce parcours d'achat en ligne. Or, cela ne peut être achevé qu'en développant plus de services séduisants et plus adéquats aux exigences et attentes de leur clientèle.

Au final, le parcours d'achat digital des clients au Maroc est en évolution considérable et la relation client devient progressivement au cœur des préoccupations des GMS. Dans ce contexte, ces dernières doivent agir avec prudence sur leur stratégie de digitalisation des processus de distribution parce que le consommateur actuellement pose plus d'intérêt et est prêt à abandonner une marque dès qu'il se sent déçu par la qualité de leur service client.

Nous devons souligner que cette recherche se distingue par son caractère exploratoire. La recherche est fondée sur l'observation et est soumise aux biais pouvant résulter d'une analyse non exhaustive des comportements des consommateurs dans la grande distribution à l'ère de la digitalisation.

De plus, il convient de noter que l'étude présente certaines limites méthodologiques, notamment la taille restreinte de l'échantillon, l'accent mis sur un contexte géographique précis (le Maroc) et la nature qualitative des données recueillies, qui ne permettent pas une généralisation totale des résultats. De plus, les comportements des consommateurs étant en constante évolution face aux innovations digitales, les conclusions de cette recherche devront être réévaluées à la lumière de nouvelles données empiriques.

Références

- (1). Abdelouahed MESSAOUDI, H. D. (2018). *La grande distribution au Maroc: Enjeux Et Perspectives*. The 5th International Conference on Business Economics, Marketing & Management Research. Vietnam: ResearchGate.
- (2). AMINE A., L. N. (2011). *Shoppers' reactions to modern food retailing systems in an emerging country: The case of Morocco*. International Journal of Retail & Distribution Management, 562-581.
- (3). Amine, A. (2012). *La grande distribution dans les pays émergents: caractéristiques, enjeux et perceptions*. L'Harmattan, 117-141.
- (4). AOUNI, H. E. (2015, Juillet 22). *LE MAROCAIN ET LA GRANDE DISTRIBUTION*. Récupéré sur economia: <http://economia.ma>
- (5). BADOT, O. e. (2013). *Du paradigme dichotomique de l'expérience d'achat au paradigme ubiquitaire*. Recherche et Applications en Marketing, 28(3), 3-13.
- (6). Barczik, R. (2003). *Distribution Logistics*. University of Bielsko Biala.
- (7). BELVEAUX B, N. J. (2015). *Crosse canal omnicanal, la digitalisation de la relation client*. Paris: Dunod.
- (8). Brun, T. (2021, Janvier 15). *Le secteur de la distribution en pleine mutation*. Conjoncture, pp. 26-28.
- (9). Brun, T. (2021, Mars 15). *La transformation digitale n'est plus un choix*. Conjoncture, pp. 26-29.
- (10). Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). *Competing in the Age of Omnichannel Retailing*. MIT Sloan Management Review, 54(4), 23-29.
- (11). Business & Decision. (2017). *L'évolution de la vente à l'ère du digital: De l'automatisation des forces de vente à l'automatisation du parcours client*. Paris: Business & Decision.

- (12). C., A., & Judge D. (2012). *Re-imagine Retail: Why Store Innovation is Key to a Brand's Growth in the "New Normal" Digitally-Connected and Transparent World*. Journal of Brand Strategy, 31-39.
- (13). C., B., Kohli, S., Kuijpers, D., & Rüdiger, S. T. (2021, July 8). *Why retail outperformers*. Récupéré sur McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/why-retail-outperformers-are-pulling-ahead>
- (14). Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts: Cambridge: M.I.T. Press.
- (15). Christian, R., Julie, R., & Marianela, F. (2018). *Explorer l'expérience de shopping dans un magasin phygital*. Décisions Marketing, 91(9), 45-60. doi:10.7193/DM.091.45.60
- (16). Dahnil, M. I., Marzuki, K. M., Langgat, J., & Fabeil, N. F. (2014). *Factors influencing SMEs adoption of social media marketing*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 148, 119-126.
- (17). DARRIET, J.-P. (2021, Janvier 15). *Distribution : la modernisation s'accélère Un secteur locomotive pour l'économie*. Conjoncture Le mensuel des décideurs, p. 3.
- (18). Daucé B., G. A. (2017). *Le magasin du futur : le phygital au service du smart shop*. Dans S. Rieunier, *Marketing sensoriel et expérientiel du point de vente* (pp. 253-277). Dunod.
- (19). David, A. (2020, Février 12). *Coca-Cola European Partners élabore sa stratégie commerciale avec ses clients*. Récupéré sur Actionco: <https://www.actionco.fr>
- (20). Davis-Sramek, B., Ishfaq, R., B. J., G., & C., D. (2020). *Examining Retail Business Model Transformation: A Longitudinal Study of Transition to Omnichannel Order Fulfillment*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 50(5), 557-76.
- (21). Depietro, R., Wiarda, E., & Fleischer, M. (1990). *The context for change: Organization, technology and environment*. The Processes of Technological Innovation, 199(0), 151-175.
- (22). D'Henry, B. (2017, Octobre 05). *La croissance du e-commerce donne naissance à un consommateur digital Africain sophistiqué*. Récupéré sur The Guardian: <https://guardian.ng>
- (23). D'Henry, B. (2020). *[Enquête] Impact du COVID-19 sur le e-commerce dans les pays en développement*. Switzerland: Unctad.
- (24). Doherty, N. F., & Ellis-Chadwick, F. (2010). *Evaluating the role of electronic commerce in transforming the retail sector*. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. doi:<https://doi.org/10.1080/09593969.2010.504001>
- (25). Durand. (2021). *LE NOUVEAU CONSOMMATEUR 5.0*. Blog digital des consultants de Beijaflor. Digital Enablers. Repéré à blogdigital.beijaflor.com/consommateur-5-0/.
- (26). Fulgoni, G. M. (2014). *Omni-Channel Retail Insights and The Consumer's Path-to-Purchase*. Journal of Advertising Research, 54(4). doi:<https://doi.org/10.2501/JAR-4-377-380>
- (27). Furmann, R., & Krajčovič, M. (2009). *Interactive 3D Design of Production Systems*. Dans *Digital Factory 2009 – Workshop Handbook* (p. 28). Žilina: SLCP.
- (28). G., M. (2013). *Le click and Collect : la logistique participative du client dans les Drive*. Logistique et Management, 21(3), 31-39.
- (29). Ghobakhloo, M., Arias-Aranda, D., & Benitez-Amado, J. (2011). *Adoption of e-commerce applications in SMEs*. Industrial Management and Data Systems, 111(8), 1238-1269.

- (30). Gibson, J., B., R., I., C. C., D., & B., D.-S. (2018). *Eighth Annual State of the Retail Supply Chain Report*. Auburn, USA: Auburn University.
- (31). Guyot, O. (2021, Janvier 20). *Dossier: 2021 ou la fin du modèle des grands magasins*. Récupéré sur Fashion network: <https://fr.fashionnetwork.com>
- (32). HADNI, R. (2020). *Rapport annuel*. Casablanca: LabelVie groupe.
- (33). Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). *The digitalization of retailing: an exploratory framework*. International Journal of Retail & Distribution Management, 44(6), 336–368. doi:<https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2015-0140>
- (34). Hennig-Thurau, T., Edward C., M., Christian, F., Sonja, G., Lara, L., Arvind, R., & Bernd, S. (2010). *The impact of new media on customer relationships*. Journal of Service Research, 13(3), 311–30.
- (35). Henri, M. (2017, Octobre 10). *Social selling*. Récupéré sur Intento passer au digital: <https://www.intento.io>
- (36). Homburg, C., Josef, V., & Alexander, H. (2014). *Firm Value Creation Through Major Channel Expansions*. Journal of Marketing, 78(3), 38–61.
- (37). Ishfaq, R., C., C. D., Brian, J. G., & Uzma, R. (2016). *Realignment of the Physical Distribution Process in Omni-Channel Fulfillment*. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 46(6/7), 543–61.
- (38). Jara M., V. D. (2018). *Measuring customers benefits of click and collect*. Journal of Services Marketing, 32(4), 430-442.
- (39). Kotler Ph., K. H. (2017). *Marketing 4.0, le passage au digital*. De boeck supérieur.
- (40). Leeflang, Peter, S., Peter, C. V., Peter, D., & Tjark, F. (2014). *Challenges and solutions for marketing in a digital era*. European Management Journal, 31(1), 1–12.
- (41). Lippert, S. K., & Govindarajulu, C. (2006). *Technological, Organizational, and Environmental Antecedents to Web Services Adoption*. Communications of the IIMA, 6(1).
- (42). LIU, J., GHALDY, S. E., JUPITER, A., & AUFRERE, T. (2021, Avril 20). *3 indicateurs clés que la grande distribution devrait surveiller pour satisfaire le consommateur 5.0*. Récupéré sur Management & Data Science: <https://management-datascience.org>
- (43). M.C, G. (2014). *Les nouveaux formats alimentaires de proximité : regards croisés des distributeurs et des consommateurs*. Management et Avenir, 153-168.
- (44). Mareš N., A. A. (2016). *Pratiques et lieux du e-commerce alimentaire : nouvelles logistiques, nouvelles mobilités?* Networks and Communication Studies, NETCOM(N°1-2), 119-138.
- (45). Medioni S., B. B. (2018). *Marketing digital*. Dunod.
- (46). Milgram, P., & Kishino, F. (1994). *A taxonomy of mixed reality visual displays*. IEICE Transactions on Information and Systems, 77(12), 1321-1329.
- (47). Ngah, A. H., Zainuddin, Y., & Thursamy, R. (2017). *Applying the TOE framework in the halal warehouse adoption study*. Journal of Islamic Accounting and Business Research, 8(2), 161-181.
- (48). P., C. E. (2015). *Le Drive : vecteur de cannibalisation ou de complémentarité ?* Revue Française du Marketing(n°252), 55-70.
- (49). Peter C., V., P.K., K., & J. Jeffrey, I. (2015). *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing*. Journal of Retailing, 91. doi:10.1016/j.jretai.2015.02.005
- (50). Pfeffer, J. (1978). *Organization Design*. Arlington Heights, IL: AHM Publishing.
- (51). RIGBY, D. (2011). *The Future of Shopping*. Harvard Business Review, 89(12), 64-75.
- (52). Rigdon, E. E. (2005). *Structural equation modeling: nontraditional alternatives*. Dans B. Everitt, & D. Howell, *Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science*. New York.

- (53). Saenz, M. J., & Cottrill, K. (2019). *Navigating the Road to Digital Supply Chain Transformation*. Supply Chain Management Review, 23(1), 6-7.
- (54). Saghiri, S. S., Michael, B., Michael, B., & Richard, W. (2018). *Omni-channel logistics special issue*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 48(4), 362-364. doi:<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2018-361>
- (55). Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). *Innovations in retail business models*. Journal of Retailing, 87(1), S3-S16.
- (56). Sorin, G. G., & Antoniode, L. A. (2021). *Spanish SMEs' digitalization enablers: E-Receipt applications to the offline retail market*. Technological Forecasting and Social Change, 162, 120381.
- (57). Spaid, B. I., & Flint, D. J. (2014). *The Meaning of Shopping Experiences Augmented By Mobile Internet Devices*. The Journal of Marketing Theory and Practice, 21(1), 73–90.
- (58). Stockdale, R., & Standing, C. (2006). *A classification model to support SME e-commerce adoption initiatives*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 13(3), 381-394.
- (59). the United Nations. (2021). *Digital Economy Report - Cross-border data flows and development: For whom the data flow*. Geneva: the United Nations Conference on Trade and Development.
- (60). Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- (61). United Nations. (2020). *COVID-19 AND E-COMMERCE IMPACT ON BUSINESSES AND POLICY RESPONSES*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.
- (62). Vanheems, R. (2013). *La distribution à l'heure du multi-canal : une redéfinition du rôle du vendeur*. Décisions marketing, 69, 43-59.
- (63). Vyt D., J. M. (2017). *Des distributeurs toujours plus proches du consommateur ? Le cas du Drive alimentaire*. Management & Avenir(n°93), 141-160.
- (64). Wade, M., & Marchant, D. (2014). *Are you prepared for your digital transformation*. Understanding the power of technology AMPS in organizational change. *Tomorrow's challenges*. Switzerland: IMD Lausanne.
- (65). Warner, R., K. S., & Wäger., M. (2019). *Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal*. Long Range Planning, 52(3), 326–49.
- (66). Yuna, C. (2019). *S'appuyer sur les circuits courts pour penser et agir différemment*. Dans C. Yuna, *Les circuits courts alimentaires. Entre marché et innovation sociale* (pp. 103-133). Toulouse: ERES, « Sociologie économique ».
- (67). Zerial, A. (2020, Mai 28). *Retail et digital : le confinement accélère la transformation*. Récupéré sur ORGANISATION PERFORMANTE: <https://www.organisation-performante.com/>