



**Institut Supérieur de Commerce et d'Administration
des Entreprises**

Cycle supérieur de Gestion- Rabat-

**Le contrôle de gestion : un levier pour la maîtrise des
marges dans le secteur de la grande distribution
« Cas de la chaîne Aswak Assalam »**

**Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme du Cycle Supérieur de
Gestion**

Par Melle FOUZI Loubna

JURY :

Président :

HASSAN CHAGAR Professeur à l'ISCAE

Suffragants :

ANASS AL OMAMI Vice président ASWAK ASSALAM Pôle développement

ABDELHAY BENABDELHADI Professeur à l'ISCAE

MEKKI ZOUAOUI Professeur d'économie à l'Université Mohammed V

Juillet 2007

L'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises n'entend donner aucune approbation, ni improbation, aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier vivement mon professeur Hassan CHAGAR pour le soutien qu'il m'a accordé tout au long de mes recherches en me suggérant des pistes de réflexion, en me demandant des précisions et en m'aidant à approfondir mes points de vue.

Je tiens à lui témoigner ma gratitude, pour la méthode de travail, pour ses grandes qualités et pour sa patience.

Je dois aussi beaucoup à M.Rachid HITMI, Administrateur du Holding YNNA pour la confiance et l'intérêt qu'il a trouvé à mes travaux de recherche. Cette étude n'aurait pu être menée à bien sans son aide précieuse et généreuse, en m'autorisant à mener des entretiens auprès des responsables et cadres de la chaîne Aswak Assalam.

Je tiens à lui exprimer mes sincères et vifs remerciements.

Ma reconnaissance va à M.Anass AL OMAMI qui, en dépit de ses grandes occupations a bien voulu accepter d'être membre du jury.

Mes plus chaleureux remerciements vont à mon ancien professeur Abdelhay BENABDELHADI et au professeur Mekki ZOUAOUI qui ont bien voulu accepter d'évaluer la présente recherche.

Tous mes remerciements vont également à l'ensemble des responsables et cadres de la chaîne Aswak Assalam pour leur disponibilité et leurs compétences. Je dois souligner ici qu'ils m'ont apporté des informations et des recommandations très utiles et précieuses pour le présent document.

Je dédie ce travail tout particulièrement à l'ensemble de l'équipe pédagogique du Cycle supérieur de gestion de I.S.C.A.E. qui n'a pas manqué de contribuer à la qualité des études et de la formation des étudiants.

Je dédie également ce travail de recherche à mes parents et à mon frère qui m'ont toujours soutenu par leurs encouragements, leurs conseils et leur amour.

Table des matières :

	<i>Page</i>
<i>Introduction</i>	11
PREMIERE PARTIE	
LA MARGE INDICATEUR CLE DANS LA GRANDE DISTRIBUTION	18
<i>Chapitre I : La grande distribution comme objet d'analyse</i>	20
Section I : La grande distribution au niveau mondial	21
1. <i>Emergence du concept de la grande distribution</i>	21
2. <i>Principaux distributeurs mondiaux</i>	26
Section II : La grande distribution au Maroc	43
1. <i>Historique</i>	43
2. <i>Etat des lieux de la grande distribution</i>	46
Section III : Présentation de Aswak Assalam	57
1. <i>Aswak Assalam, filiale du Holding Ynna</i>	56
2. <i>Aperçu sur l'organisation de Aswak Assalam</i>	62
<i>Chapitre II : Contrôle de gestion et marge globale</i>	72
Section I : Présentation du contrôle de gestion	73
1. <i>Histoire du contrôle de gestion</i>	73
2. <i>Management et contrôle de gestion</i>	80
3. <i>Le contrôle de gestion dans la grande distribution</i>	87
Section II : Décomposition de la marge	90
1. <i>Marge brute</i>	90
2. <i>Marge arrière</i>	99

Section III : Contribution de la marge dans le résultat des entreprises de grande distribution	110
1. Cas du Maroc	110
2. Cas de la France	118
Conclusion 1ère Partie & transition	126
DEUXIEME PARTIE	
SYSTEME DE SUIVI DE LA MARGE AU SEIN DE ASWAK ASSALAM	128
Chapitre I : Diagnostic externe et interne	129
Section I : Diagnostic externe	130
1. Les limites du pouvoir d'achat	130
2. La concurrence (directe et indirecte)	132
3. Pression des fournisseurs	140
Section II : Diagnostic interne	145
1. Méthodologie de recherche	145
2. Chaîne de valeur de Aswak Assalam	158
3. Diagnostic du système de suivi des marges	159
Chapitre II : Recommandations pour une gestion proactive de la marge	165
Section 1. Axes possibles d'amélioration de la marge	166
1. Actions possibles pour remédier aux contraintes de l'environnement externe	166
2. Actions possibles déduites de l'analyse de la chaîne de valeur	168
3. Autres actions possibles	178
Section II : Préalables à la mise en place d'un système de suivi des marges	179
1. Eléments nécessaires à la mise en place d'un système de suivi des marges	179
2. Déploiement du système de suivi des marges	187

Section II : Propositions concernant la mise en place d'un système efficace de suivi des marges	192
1. Tableaux de bord de suivi du chiffre d'affaires et de la marge commerciale	193
2. Tableaux de bord de suivi de la marge brute et de la marge arrière	203
3. Tableaux de bord de suivi de la marge globale	210
Conclusion 2^{ème} Partie	215
CONCLUSION GENERALE	217

Glossaire :

ABC	Activity Based Costing
ABM	Activity Based Management
CPC	Compte des produits et charges
Dept	Département
DF	Direction Financière
Dir.	Direction
DPH	Droguerie Parfumerie Hygiène
EDI	Echange de données informatisées
ELS	Employé libre service
ERP	Enterprise Resource Planning
ETL	Extraction Transformation Loading
ILEC	Institut de liaisons et d'études des industries de consommation
OMPIC	Office marocain de la propriété industrielle et commerciale
PLV	Publicité sur le lieu de vente
RFA	Remise fin d'année
RH	Ressources Humaines
RM	Réception marchandises
ROI	Return on investment
Scce	Service

Table des illustrations :

FIGURES	Page
Figure 1 : Evolution des GMS en France	22
Figure 2 : Principaux distributeurs français	23
Figure 3 : « Le target costing, un état de l'art » François Meyssonier	78
Figure 4 : Méthode ABC	79
Figure 5 : Les quatre axes du tableau de bord prospectif	80
Figure 6 : Faire de la stratégie un processus continu	81
Figure 7 : La typologie d'Anthony	83
Figure 8 : Les trois phases du contrôle de H. Bouquin	84
Figure 9 : Finalisation – Pilotage – Post évaluation	84
Figure 10: Type de contrôle et conditions préalables (Ouchi 1979)	85
Figure 11 : Positionnement prix d'un magasin	98
Figure 12 : Structure des marges de la distribution en France	106
Figure 13 : Niveau de marge arrière par catégories de rayons en France	107
Figure 14 : Le cycle de vie du marché	118
Figure 15 : Evolution des marges de la Distribution en France	119
Figure 16 : Evolution des marges arrières de la distribution en France	122
Figure 17 : Démarche de diagnostic adoptée	129
Figure 18: Liste des supermarchés Acima à décembre 2005	131
Figure 19 : Liste des hypermarchés Aswak Assalam à décembre	133
Figure 20 : Liste des supermarchés LabelVie à décembre 2005	133
Figure 21: Liste des hypermarchés Marjane à décembre 2005	134
Figure 22: Liste des établissements Metro à décembre 2005	134
Figure 23: Répartition géographique des grandes enseignes	135
Figure 24 : Chaîne de valeur de Porter	149
Figure 25 : Modèle de la chaîne de valeur de Porter adapté à Aswak Assalam	154

Figure 26 : Place des fonctions interviewées dans la chaîne de valeur de la marge	157
Figure 27: Modèle des cinq forces de Porter adapté à Aswak Assalam	163
Figure 28 : Schéma du système budgétaire de l'entreprise	181
Figure 29 : Gold progiciel de gestion de la supply chain	185

TABLEAUX :

TABLEAUX	Page
Tableau 1 : Top 20 des distributeurs mondiaux	27
Tableau 2 : Evolution de la population marocaine (1960 – 2004)	45
Tableau 3 : Taux d'accroissement annuel de la dépense moyenne de 1959 à 1991	46
Tableau 4 : Répartition des hypermarchés et supermarchés par villes	48
Tableau 5 : Structure du résultat des entreprises de grande distribution	111
Tableau 6 : Structure du résultat des entreprises de grande distribution hors cash & carry	113
Tableau 7 : Charges du personnel dans les entreprises de grande distribution	115
Tableau 8 : Résultat financier dans les entreprises de grande distribution	117
Tableau 9 : Dépenses de consommation	131
Tableau 10 : Groupe d'enquêtés	129
Tableau 11 : Base de sondage	147
Tableau 12 : Récapitulatif des guides d'entretien administrés	152
Tableau 13 : Principaux indicateurs de rentabilité cités	153
Tableau 14 : Tableau de bord du chiffre d'affaires TTC	195
Tableau 15 : Tableau de bord Quantités moyennes vendues par rayon	196
Tableau 16 : Tableau de bord Prix de vente moyen par rayon des articles vendus	197
Tableau 17 : Tableau de bord de chiffre d'affaires HT et de marge HT	199
Tableau 18 : Tableau de bord des ventes du mois de ramadan	202
Tableau 19 : Tableau de bord d'analyse de la marge brute	205
Tableau 20 : Tableau de bord de suivi de la démarque connue	206
Tableau 21 : Tableau de bord de suivi de la marge arrière	208
Tableau 22 : Tableau de bord de suivi de la marge globale détaillée	210
Tableau 23 : Tableau de bord marge globale dégagée par rayon	211

INTRODUCTION

Introduction

La marge est un terme qui possède plusieurs significations bien que souvent synonyme dans le domaine de la gestion de profit et de rentabilité.

Dans les métiers tournés vers la vente comme le négoce ou la distribution, la marge est une notion présente à chaque étape de la chaîne de valeur.

Nous allons dans le cadre de cet travail de recherche examiner la marge à travers le prisme d'un métier particulier présentant de nombreuses spécificités à savoir celui de la grande distribution à dominante alimentaire.

Le secteur de la grande distribution bien qu'apparu dans notre pays à la fin des années 1970, n'a réellement pris de l'essor qu'au début des années 1990, avec l'ouverture des premiers hypermarchés.

Le phénomène de la grande distribution a d'abord concerné les villes de Rabat et de Casablanca et plus généralement les grandes villes du pays, avant de s'étendre à des villes considérées comme secondaires.

Le développement de la grande distribution n'a pas manqué de bouleverser les habitudes du chaland marocain.

C'est ainsi que ce mode de consommation caractérisé par le libre-service et des prix affichés et fixes, permet de mieux répondre aux attentes des consommateurs marocains à la fois en termes de qualité et de service. Les surfaces de grande distribution offrent aux consommateurs un large assortiment de produits de qualité à des prix compétitifs.

La grande distribution a aussi modifié le fonctionnement des industriels nationaux

Les fournisseurs désirant commercialiser leurs produits dans les surfaces de distribution doivent disposer d'une logistique et d'une capacité de production suffisantes, à même d'approvisionner en temps, lieux et quantités voulus, l'enseigne de grande distribution avec laquelle ils sont en partenariat.

Par ailleurs, les distributeurs sont très exigeants vis-à-vis des fournisseurs en matière de conditionnement, d'hygiène et de qualité des produits (respect de la chaîne de froid pour les produits frais et les denrées périssables, insertion des dates limites de

consommation sur les produits, niveau d'emballage garantissant la qualité du produit, etc.).

Bien que la part de la grande distribution dans le commerce de détail reste limitée, le secteur de la grande distribution est sûrement appelé à se développer au cours de prochaines années

Cinq grandes enseignes marocaines sont aujourd'hui présentes au niveau du secteur de la grande distribution, parmi lesquelles figure Aswak Assalam objet de notre présent travail de recherche.

Aswak Assalam est une enseigne de grande distribution présente au Maroc depuis 1998.

Cette enseigne, filiale d'un des plus grands groupes privés marocains (Ynna Hoding), ne compte à fin décembre 2005 que trois hypermarchés, mais a amorcé une nouvelle phase dans son développement qui va entraîner à court terme une extension importante de son réseau de surfaces de vente.

Le plan de développement de Aswak Assalam prévoit en effet l'ouverture de onze nouveaux hypermarchés entre 2006 à 2009.

Problématique

Le secteur de la grande distribution est un secteur caractérisé par une faible rentabilité si nous exprimons le résultat par rapport au chiffre d'affaires. De plus, son environnement externe présente un certain nombre de contraintes.

Une gestion pro-active de la marge, élément clé de la performance d'une entreprise de grande distribution, est donc nécessaire à travers notamment l'intervention de la fonction contrôle de gestion.

La principale question qui guide notre travail de recherche est la suivante :

Quelle gestion de la marge garantirait une maximisation des profits au sein de Aswak Assalam ?

Hypothèses de recherche

Les actions citées ci-après pourraient contribuer à une maîtrise de la marge :

- Une amélioration des conditions d'achat, une bonne sélection des articles et une diversification des fournisseurs ;
- Une amélioration de la logistique d'approvisionnement et de la gestion des stocks ;
- Une optimisation des ventes dans les linéaires et un développement du marketing à la clientèle ;
- Une amélioration du service à la clientèle ;
- Un système de suivi des marges piloté par la fonction contrôle de gestion.

Objectifs de recherche

Les objectifs de notre travail sont multiples :

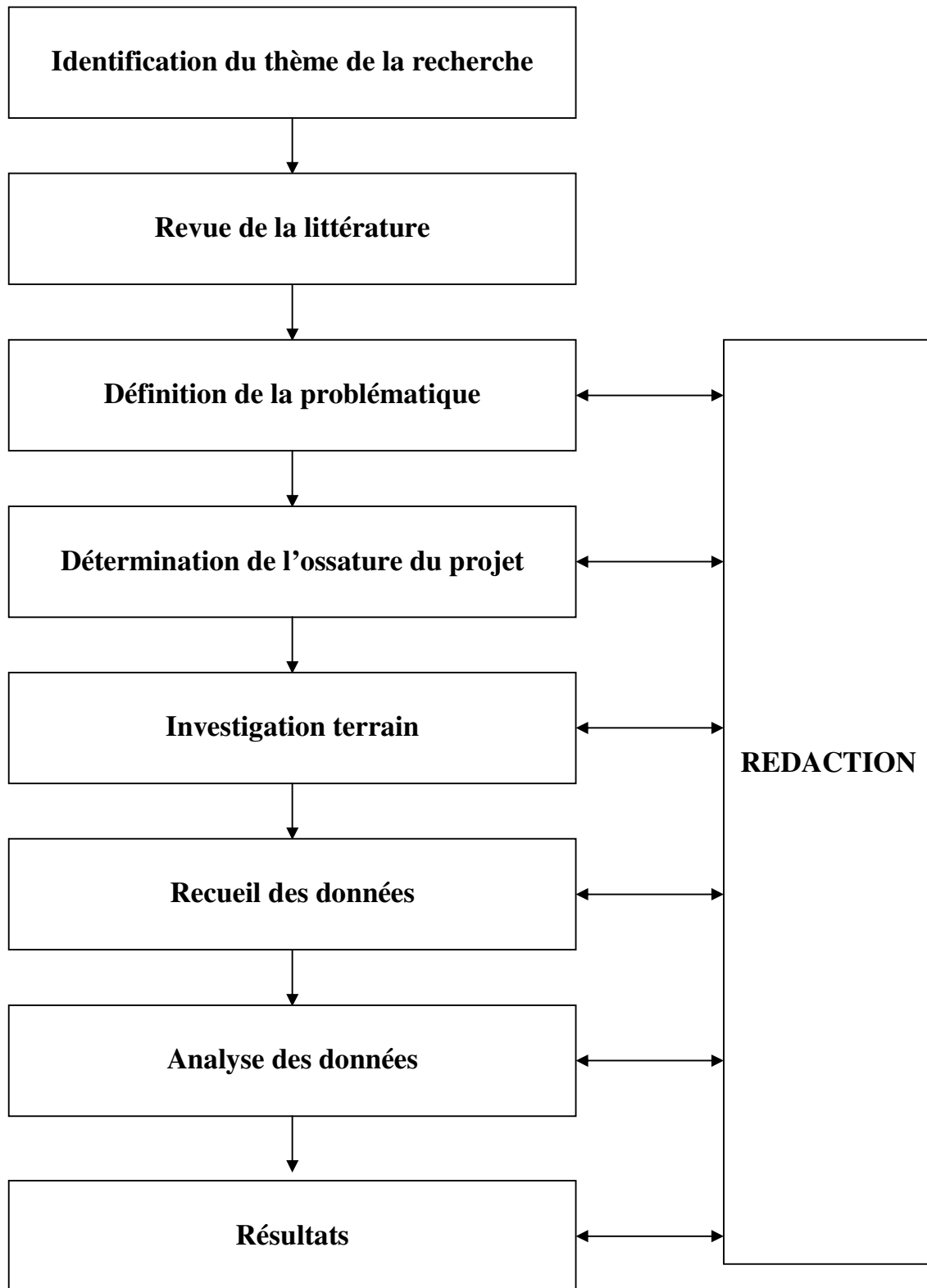
- démontrer la pertinence de la marge comme indicateur clé dans la grande distribution,
- proposer des axes d'amélioration de la marge,
- démontrer l'importance d'un système de suivi des marges piloté par la fonction contrôle de gestion pour la maîtrise et l'amélioration de la marge.
- Proposer un système efficient de suivi des marges.

Les éléments qui ont servi de base pour la rédaction du présent mémoire sont d'une part les différentes recherches, publications et articles faits sur ce sujet, et d'autre part la pratique de la grande distribution au Maroc à travers l'examen du cas de Aswak Assalam.

Ce document intégrera dans le cadre du repérage une présentation de la structure du résultat de l'entreprise de grande distribution établie sur la base des états de synthèse de certains grands distributeurs nationaux.

Enfin, il convient de préciser que tout au long de ce travail, les diverses analyses sont accompagnées d'un benchmarking avec la pratique de la grande distribution française, laquelle a très largement inspiré le fonctionnement des grandes enseignes marocaines.

La méthodologie de recherche adoptée peut être résumée comme suit :



Le présent mémoire va s'articuler autour de deux parties principales :

- Dans la première partie, nous présenterons le domaine de la grande distribution, les concepts de contrôle de gestion et de marge, ainsi que la contribution de la marge dans le résultat des entreprises de grande distribution.
- Dans la deuxième partie, nous établirons un diagnostic de type de Aswak Assalam et de son système de suivi des marges, puis formulerons des recommandations pour l'amélioration de sa marge à travers notamment des propositions relatives à la mise en place d'un système de suivi des marges.

La structure de notre mémoire peut être schématisée comme suit :

INTRODUCTION

LA MARGE INDICATEUR CLE DANS LA GRANDE DISTRIBUTION

LA GRANDE DISTRIBUTION COMME OBJET D'ANALYSE

*LA GRANDE DISTRIBUTION AU NIVEAU
MONDIAL*

LA GRANDE DISTRIBUTION AU MAROC

PRESENTATION DE ASWAK ASSALAM

CONTROLE DE GESTION ET MARGE GLOBALE

*PRESENTATION DU CONTROLE DE
GESTION*

DECOMPOSITION DE LA MARGE

*CONTRIBUTION DE LA MARGE DANS LE
RESULTAT DES ENTREPRISES DE GRANDE
DISTRIBUTION*

SYSTEME DE SUIVI DE LA MARGE AU SEIN DE ASWAK ASSALAM

DIAGNOSTIC EXTERNE ET INTERNE

DIAGNOSTIC EXTERNE

DIAGNOSTIC INTERNE

RECOMMANDATIONS POUR UNE GESTION PROACTIVE DE LA MARGE

*AXES POSSIBLES D'AMELIORATION DE LA
MARGE*

*PREALABLES A LA MISE EN PLACE D'UN
SYSTEME DE SUIVI DES MARGES*

*PROPOSITIONS CONCERNANT LA MISE EN
PLACE D'UN SYSTEME EFFICIENT DE
SUIVI DES MARGES*

CONCLUSION

PREMIERE PARTIE :

LA MARGE INDICATEUR CLE DANS LA GRANDE DISTRIBUTION

Le commerce intérieur marocain est en train de connaître un profond changement avec l'installation progressive du secteur de la grande distribution dans notre pays. En effet, le secteur de la grande distribution est un secteur qui connaît une croissance significative et qui sera très certainement appelé à se développer.

Nous allons, dans le cadre de cette partie, nous intéresser au secteur de la grande distribution au niveau mondial puis au Maroc, avant d'aborder le cas particulier du grand distributeur Aswak Assalam.

Nous traiterons ensuite les concepts de contrôle de gestion et de marge globale appliqués au niveau du secteur de la grande distribution, puis présenterons la contribution de la marge globale dans les résultats des grands distributeurs nationaux.

Nous ferons enfin un repérage international à travers le cas de la grande distribution française.

CHAPITRE 1. La grande distribution comme objet d'analyse

Le terme « distribution » désigne une logistique qui a pour objectif de transporter les produits de grande consommation depuis leur usine de fabrication jusqu'au domicile du consommateur final.

Avec l'évolution de l'économie et le développement du commerce, une forme nouvelle de distribution a vu le jour; il s'agit de « **la grande distribution** » qui est un secteur de la distribution des biens de consommation à destination du consommateur final, basé sur le concept du libre service.

Elle repose sur le principe de distribution de masse et présente l'avantage de réduire le nombre d'intermédiaires au niveau du circuit de distribution et de faire bénéficier le consommateur de l'économie qui en résulte.

Le premier chapitre de cette partie est consacré à la grande distribution, élément central de notre problématique.

Nous traiterons d'abord la grande distribution au niveau mondial, pour nous intéresser ensuite à la grande distribution au niveau national, puis au cas particulier de Aswak Assalam.

Section 1. La grande distribution au niveau mondial

Nous allons d'abord présenter le concept de la grande distribution avant de présenter les principaux distributeurs mondiaux.

1. Présentation du concept de la grande distribution

Emergence du concept de la grande distribution

Le concept de libre service a été inventé par l'américain Clarence Saunders qui a ouvert en 1916 la première véritable épicerie libre-service sous l'enseigne Piggly Wiggly. Clarence Saunders a également créé le « cash and carry » en appliquant le self service à un de ses entrepôts de gros.

La grande distribution est apparue sous sa forme moderne pour la première fois aux Etats-Unis.

Ainsi, selon « The Smithsonian Institution »¹, le premier supermarché d'une superficie de 560 m² a été ouvert en 1930 dans le Jamaica, Queens à New York.

Le premier hypermarché quant à lui, a été ouvert aux Etats-Unis en 1931 à Portland en Oregon, par la chaîne « Fred Meyer » qui fait aujourd'hui partie de la chaîne « Kroger ».

En Europe, le concept de grande distribution ne s'est fortement développé qu'après la fin de la deuxième guerre mondiale, alors que le commerce moderne avait été introduit et adopté depuis longtemps dans la société américaine.

En France, le premier supermarché a ouvert ses portes en 1958, sous le nom d'Express Marché ; le premier hypermarché d'une superficie de 2 600 m² a quant à lui été ouvert par Carrefour en 1963.

Toutefois, la grande distribution a rapidement commencé à concurrencer les autres formes de commerce. C'est la raison pour laquelle en 1973, dans une tentative pour protéger le petit commerce, les pouvoirs publics français ont voté la loi Royer qui soumet à autorisation administrative la construction des grandes surfaces.

¹ Institution éducative et de recherche fondée et gérée par le gouvernement américain.

De plus, à partir des années 1990, les grandes et moyennes surfaces ont dû faire face à des réglementations françaises plus strictes. Ainsi, en 1996, le dispositif législatif mis en place a été renforcé par la loi Raffarin qui limite le développement des surfaces, puisqu'elle fixe à 300 m² la surface à partir de laquelle l'ouverture d'un supermarché nécessite l'accord des autorités.

Au cours de l'année 1996, est aussi votée la loi Galland qui régleme la revente à perte. Le but annoncé de cette loi est de rééquilibrer les relations entre les distributeurs et les fournisseurs, mais son objectif non avoué est de « limiter la guerre des prix entre grandes surfaces et petits détaillants »².

Aujourd'hui en France, cinq centrales se partagent 90 % du marché. Il s'agit de Carrefour, Lucie, ITM, Auchan et Casino.

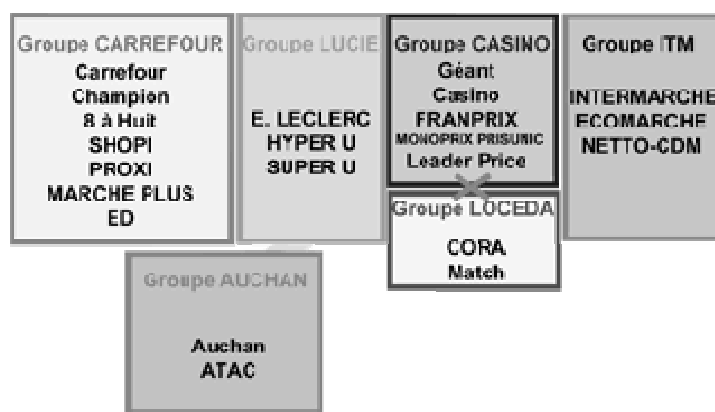


Figure 1 : Evolution des GMS en France

(Source : « Dossier Spécial Action GMS : Grandes et moyennes surfaces »)

Cependant, le marché français est arrivé à maturité ; ainsi le nombre de supermarchés et d'hypermarchés est en stagnation, voire même en régression.

² Les dossiers du net « Buts et enjeux de la loi Galland ». 15 septembre 2004. <www.dossiersdunet.com>.

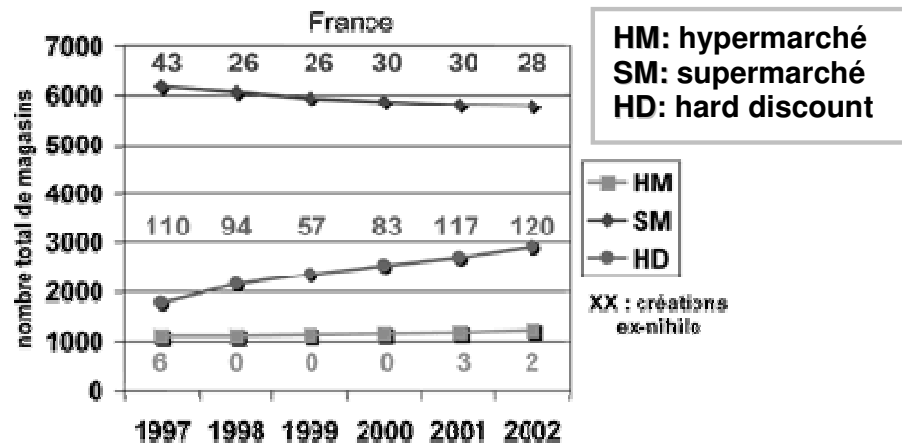


Figure 2 : Principaux distributeurs français

(Source : « Dossier Spécial Action GMS : Grandes et moyennes surfaces »)

Par ailleurs, face à la montée du hard discount³, les enseignes de grande distribution commencent à perdre des parts de marché sur le territoire français.

Pour entretenir la croissance, certaines enseignes de grande distribution françaises ont pratiqué une politique de développement à l'international, principalement à travers le rachat de chaînes à l'étranger ou l'implantation de magasins en nom propre à l'étranger.

A titre d'exemple, l'enseigne Auchan est présente dans quatorze pays dont notamment le Maroc à travers sa participation dans les enseignes « Marjane » et « Acima ».

Définitions

Les termes supérette, supermarché et hypermarché peuvent être définis comme suit : Une supérette est « un magasin de vente au détail en libre service, à prédominance alimentaire, sur une surface de vente de 120 à 400 m² en France et en Espagne, et de 100 à 400 m² en Belgique et en Allemagne »⁴.

Un supermarché est « un établissement de vente au détail proposant, en libre service et à des prix compétitifs, des produits alimentaires et de grande consommation. En

³ Formule de vente où les marchandises sont présentées aux clients sur des palettes dans des entrepôts de 400 à 800 m². Le nombre de références de ces magasins est réduit : 400 à 600 (une seule par famille). Cette formule repose sur un principe original : proposer exclusivement (sauf rare exceptions) des articles à marque d'enseigne, pratiquer des prix bas mais parfois de qualité moindre.

⁴ Source < www.wikipedia.fr >. Site de l'encyclopédie en ligne.

France, en Belgique, au Danemark, en Espagne, en Italie et au Luxembourg, la fourchette de surface réglementaire des supermarchés est de 400 à 2 500 m² : cette définition peut varier dans d'autres pays »⁵.

Un hypermarché est « un magasin "discount" (marges réduites, petits prix, coûts restreints) de commerce de détail, d'une surface commerciale minimale de 2 500 m²»,⁶.

Organisation de l'entreprise de grande distribution

L'entreprise de grande distribution est une forme particulière d'organisation.

Pour Dominique Bessire⁷, l'organisation des entreprises de détail s'articule, en dehors de la fonction de direction, autour de deux pôles :

- un pôle opérationnel
- et un pôle administratif.

Le pôle opérationnel comprend les fonctions exploitation, achats et logistique.

Le pôle administratif est composé des fonctions de support qui sont la fonction administration finances et la fonction ressources humaines.

A ces cinq fonctions, va s'ajouter généralement une fonction développement.

- **La fonction exploitation** est la fonction opérationnelle par excellence, elle consiste essentiellement dans la gestion d'un magasin ou d'un groupe de magasins. La fonction exploitation peut parfois s'adjoindre un certain nombre de services fonctionnels (service personnel, service comptabilité, etc.) jusqu'à devenir une véritable division.
- **La fonction achat** est généralement centralisée, elle peut prendre la forme d'une centrale d'achat qui achète les produits pour les points de vente du réseau ou d'une centrale de référencement qui sélectionne les fournisseurs et les articles, les points de vente assurant eux même leur approvisionnement.
- **La fonction logistique** peut prendre la forme d'une fonction indépendante ou être liée de manière plus ou moins étroite à la fonction achat.

⁵ Source < www.wikipedia.fr >. Site de l'encyclopédie en ligne.

⁶ Ibid.

⁷ Bessire Dominique. Régulation et Système de planification-contrôle L'exemple de la grande distribution. Economica Institut du Commerce et de la Consommation. Juin 1995.

- **La fonction administration finances** comprend un ensemble de fonctions élémentaires notamment la finance, la comptabilité, le contrôle de gestion, et l'informatique. Cette fonction dépend généralement de la direction générale. Il est à préciser que le contrôle de gestion dispose généralement de relais au sein de certaines subdivisions de l'entreprise et qu'il dépend dans la majorité des cas de la direction de l'entreprise ou d'un responsable financier.
- **La fonction ressources humaines** est semblable dans la grande distribution par rapport aux autres secteurs. La fonction dispose généralement d'un relais au niveau des points de vente.
- **La fonction expansion développement** porte sur l'ouverture, la fermeture, le remodeling, etc. des surfaces de vente, voire même dans certaines entreprises sur l'acquisition et la diversification.

L'une des spécificités de l'entreprise de distribution est qu'elle prend la forme d'une entreprise en réseau.

Alain Burlaud et Claude Simon définissent l'entreprise en réseau ou Edr comme étant « une seule et même personne morale ou plusieurs personnes morales faisant partie d'un même groupe dont les activités sont dispersées géographiquement mais interdépendantes et forment ainsi un réseau »⁸. L'entreprise en réseau est basée sur la coordination et la coopération; elle se caractérise par le fait que les performances individuelles vont contribuer à la performance collective.

Par ailleurs, ce type d'entreprise peut, de par sa taille et l'effet de synergie créé, réaliser des économies d'échelle et des économies de champ.

Aujourd'hui, le fonctionnement des entreprises en réseau est facilité par les nouvelles technologies de l'information ; en effet, la communication et les transactions au sein de l'organisation se font généralement grâce à un système informatique intégré.

L'entreprise en réseau est une organisation propice au benchmarking interne dans le sens où les mêmes tâches sont exécutées de manière simultanée à travers le réseau. Le benchmarking interne peut contribuer à l'apprentissage organisationnel à travers le transfert d'expérience, mais peut constituer également un complément aux méthodes de contrôle classiques.

⁸ Alain Burlaud et Claude Simon « Comptabilité de gestion » 3^{ème} édition, Editions Vuibert Octobre 2003

Le réseau des points de vente d'une chaîne de distribution peut aller jusqu'à prendre la forme de divisions décentralisées.

La fonction contrôle de gestion va jouer un rôle important dans le sens où elle va permettre le suivi des performances individuelles et collectives, et qu'elle va servir de lien entre la direction et les opérationnels.

2. Principaux distributeurs mondiaux

Le leader mondial de la grande distribution est l'américain Wal Mart, suivi par le français Carrefour.

Au niveau mondial, les principales entreprises de grande distribution sont les suivantes :

Top 20 des distributeurs mondiaux :

Rang	Enseigne	Pays	CA Distribution	Ca Total	Progr
1	Wal-Mart	USA	285 222	287 989	11,8
2	Carrefour	France	89 568	90 389	6,7
3	Home Depot	USA	73 094	73 094	13,7
4	Metro	Allemagne	69 781	70 165	5,3
5	Tesco	GB	62 505	62 505	12,6
6	Kroger	USA	56 434	56 434	4,5
7	Costco	USA	47 146	48 107	11,8
8	Target	USA	45 682	46 839	6,6
9	Ahold	Pays Bas	44 793	64 681	4,3
10	Aldi (Albrecht)	Allemagne	42 906	42 906	5,4
11	Lidl (Schwarz)	Allemagne	42 793	42 793	16,2
12	Rewe	Allemagne	42 782	50 749	2,5
13	Intermarché	France	41 721	42 356	2,5
14	Albertson's	USA	39 897	39 897	1,3
15	Walgreen	USA	37 508	37 508	16,0
16	Auchan	France	37 373	37 373	6,4
17	Lowe's	USA	36 464	36 464	18,1
18	Aeon	Japon	36 345	38 979	10,7
19	Safeway	USA	35 823	35 823	4,4
20	Sears	USA	35 718	36 099	-0,6

Notes:

- Le Rang est le rang mondial basé sur le CA distribution 2004
- CA Distrib = Chiffre d'affaires 2004 de la branche distribution en M\$ US
- CA Total = Chiffre d'affaires 2004 du groupe en M\$US
- Prog = Progression du CA en 2004

Tableau 1 : Top 20 des distributeurs mondiaux

(Source : Deloitte 2006. (www.distrijob.fr.)

Les fiches d'identité des cinq premiers distributeurs mondiaux sont les suivantes :

WAL-MART

IDENTIFICATION

Date de création: 1962

Chiffre d'affaires 2004: 285 222 M\$ US

Parc des magasins: Plus de 6100 supermarchés et hypermarchés

Activité principale: Généraliste à dominante non alimentaire

Pays d'origine : Etats-Unis

% des ventes réalisées à l'international : 20,00

STRUCTURE DU CAPITAL

Le principal actionnaire de Wal-Mart est la famille Walton avec 40% du capital. Wal-Mart est cotée en bourse depuis 1970.

LOGIQUE DE CONSTITUTION

De retour de la guerre en 1945, Sam Walton loue un magasin en franchise auprès de la chaîne Butler Brothers. Il mettra en place avec son épouse un certain nombre de méthodes qui feront le succès de son magasin.

Le propriétaire du magasin attribuant le succès au bon emplacement du magasin et non aux concepts développés par le couple Walton décida de ne pas leur renouveler la location pour le donner à son propre fils.

Sam Walton loue à nouveau un magasin auprès de la chaîne Butler Brothers.

Quand il décide d'ouvrir un deuxième magasin, il choisit cette fois-ci qu'il n'appartienne pas à la chaîne Butler Brothers. Il embauche alors de bons vendeurs et applique les méthodes qu'il avait déjà testées.

Sam Walton associe sa famille à son entreprise et ouvre au fur et à mesure de nouveaux magasins.

LOGIQUE DE CONSTITUTION (SUITE)

Dès 1962, Sam Walton et son frère possèdent 16 magasins qu'ils appellent « Wal-Mart ».

Wal-Mart va progressivement se développer dans l'Arkansas puis dans tous les Etats-Unis, puis commencer à s'internationaliser à partir de 1991.

Wal-Mart est ainsi présent aux Etats-Unis, au Canada, en Amérique Latine (Porto-Rico, Mexique, Brésil et Argentine), en Europe (Grande Bretagne) et en Asie (Chine et Japon).

Cependant, Wal-Mart, présent en Allemagne à partir de 1997, n'a pas réussi à se faire sa place dans un marché très concurrentiel et est obligé de se retirer de ce pays en vendant ses magasins au Groupe Métro.

METIERS ET ENSEIGNES

Le slogan de Wal-Mart est depuis ses débuts « Everyday Low Prices » (« des bas prix tous les jours »).

Wal-Mart a ainsi opté pour une stratégie de domination par les coûts à travers une minimisation optimale des coûts : coûts d'achat des produits, coût d'approvisionnement et de logistique, coût de fonctionnement, mais aussi sur la main-d'œuvre.

Wal-Mart a fait récemment l'objet de nombreuses critiques en particulier en matière sociale.

Il a, pour rassurer le consommateur, récemment changé son slogan qui est maintenant « Save more, smile more » ou « Building smiles today and tomorrow ».

STRUCTURE D'ORGANISATION

Direction:

Le siège social de Wal-Mart se trouve à Betonville dans l'Etat de l'Arkansas aux Etats-Unis.

STRUCTURE D'ORGANISATION (SUITE)

Centrale d'achat:

Wal-Mart utilise l'information pour optimiser son approvisionnement et sa logistique.

Ainsi, en 1977, Wal-Mart met en place le premier ordinateur central pour relier les entrepôts, les magasins et le siège.

En 1987, Wal-Mart complète le plus grand réseau de communication par satellite aux États-Unis.

Dans les années 1990, Wal-Mart met en place le « retail-link » qui relie Wal-Mart à ses vendeurs.

Wal - Mart a commencé dans les années 2000 à développer le système des étiquettes RFID qui est un système électronique de marquage permettant de suivre le produit depuis son lieu de fabrication jusqu'au consommateur

DEVELOPPEMENT

Wal-Mart compte continuer son développement aux Etats-Unis, mais aussi à l'international en s'implantant dans de nouveaux pays comme la Colombie, l'Inde et la République Dominicaine.

Source :

- <www.wikipedia.fr>. Site de l'encyclopédie en ligne
- <www.ubifrance.fr>. L'agence française pour le développement international des entreprises

CARREFOUR

IDENTIFICATION

Date de création: 1957

Chiffre d'affaires 2004: 89 568 M\$ US

Parc des magasins: 12 028 points de vente (tous concepts confondus) à fin décembre 2005 dans 30 pays

Activité principale: Généraliste à dominante alimentaire

Pays d'origine : France

% des ventes réalisées à l'international : 52,00

STRUCTURE DU CAPITAL

Le Groupe Carrefour est introduit en bourse en 1970. Il est coté à la bourse de Paris sur le Premier Marché.

La famille Halley, fondatrice de l'enseigne Promodès (qui a fusionné en 1999 avec Carrefour) est la premier actionnaire du groupe avec 13% du capital et 20% des droits de vote.

Blue Capital, qui réunit la société du fonds américain Colony Capital et le groupe Arnault possède 9,09 % du capital du groupe Carrefour.

Le capital du Groupe Carrefour se répartit comme suit :

- Flottant 74,59%,
- Famille Halley 13,03%
- Blue Capital 9,09 %
- Salariés 1,41%
- Axon Capital 0,74 %
- Autocontrôle 0,14%.

LOGIQUE DE CONSTITUTION

Marcel Fournier qui possède un « grand » magasin à Annecy observe dès 1946, lors de sa visite à son frère aux USA, le développement des « supermarkets », grandes surfaces implantées à la périphérie des villes.

Il s'associe avec un commerçant du nom de Louis Defforey pour créer une petite société de distribution alimentaire en libre-service.

Marcel Fournier et Louis Defforey ouvrent un supermarché à Annecy en 1959 sous le nom de Carrefour, puis un autre en avril 1963.

En juin 1963, Carrefour ouvre à Sainte-Geneviève-des-Bois dans l'Essonne son premier hypermarché.

Face à sa réussite, Carrefour continue à se développer avec des surfaces de plus en plus grandes.

Pour faciliter son expansion, Carrefour crée en 1967 sa propre centrale de référencement, la Samod (Société d'Achats Modernes).

Le Groupe Carrefour va se développer en France à travers des implantations, des rachats ou des franchises.

Le Groupe tente de s'implanter à l'international dès 1969 mais est obligé de se retirer. En 1973, Carrefour réussit à s'implanter en Espagne. Le développement à l'international de Carrefour continue depuis.

METIERS ET ENSEIGNES

Carrefour a un degré de centralisation assez élevé, ce qui lui donne une identité particulièrement forte à l'intérieur de chacun de ses pays d'implantations. Le même assortiment est en général présent dans tous les magasins, la marge de manœuvre des sites en matière d'assortiment étant assez réduite. De plus, l'aménagement des différents hypermarchés de Carrefour est assez semblable.

Carrefour est avec Leclerc l'une des enseignes les plus novatrices de la distribution alimentaire française. En 1976, Carrefour lance les produits libres « sans nom ».

METIERS ET ENSEIGNES (SUITE)

En 1985, Carrefour est la première enseigne d'hypermarché à lancer des produits marque distributeur. Aujourd'hui, la gamme Carrefour compte près de 3 000 références.

Carrefour propose également à ses clients de nombreux services annexes : carte de paiement Pass, Assurance Carrefour, bijouterie Polygone, etc.

STRUCTURE D'ORGANISATION

Direction:

Carrefour dispose d'un directoire et d'un conseil de surveillance (Forme juridique SA dualiste).

Centrale d'achat:

La centrale d'achat de Carrefour est le numéro un européen.

Afin de faciliter ses approvisionnements, Carrefour s'est associée au groupe de distribution Sears et à Oracle, pour créer en 2000, le premier marché mondial d'approvisionnement en ligne de la distribution : la plateforme GlobalNetXchange.

DEVELOPPEMENT

L'enseigne, présente dans 30 pays a choisi de s'étendre sur les marchés étrangers. Le Groupe Carrefour se développe à un rythme important, ainsi il ouvre dans le monde aujourd'hui un hypermarché par semaine.

Source :

- <www.wikipedia.fr>. Site de l'encyclopédie en ligne
- <www.distrijob.fr>. Site des professionnels français de la distribution.
- <www.ubifrance.fr>. L'agence française pour le développement international des entreprises

HOME DEPOT

IDENTIFICATION

Date de création: 1979

Chiffre d'affaires 2004: 73 094 M\$ US

Parc des magasins: 1 890 magasins à fin 2004 (1 818 magasins The Home Depot, 54 magasins EXPO Design Center, 5 magasins The Home Depot Supply ,11 magasins The Home Depot Landscape Supply et 2 magasins The Home Depot Floor StoreMS).

Activité principale: Bricolage

Pays d'origine : Etats-Unis

% des ventes réalisées à l'international : 6,00

STRUCTURE DU CAPITAL

Les principaux actionnaires du groupe Home depot sont Bernard Marcus et Arthur Blank.

Home depot est coté en bourse depuis 1981.

LOGIQUE DE CONSTITUTION

En 1978, Bernard Marcus et Arthur Blank sont renvoyés de leur emploi par le quincaillier américain Handy Dan.

Ils ouvrent en 1979, leur premier magasin Home depot qui est un magasin spécialisé dans l'équipement de la maison (bricolage, jardinage).

Home depot est aujourd'hui présent aux USA, au Canada (117 magasins) et au Mexique (44 magasins).

METIERS ET ENSEIGNES

Home depot exerce dans le marché de la rénovation domiciliaire.

The Home Depot regroupe des magasins de type entrepôt.

Le groupe Home depot comporte cinq types de magasins :

- Les magasins Home depot qui offrent à leur clientèle des matériaux de construction, des produits de rénovation, des articles de décoration et de produits pour pelouse et jardin.
- Les magasins EXPO Design Center, spécialisés dans la vente de produits et de services pour les projets de rénovation et de décoration domiciliaires.
- Les magasins appelés The Home Depot SupplyMS et The Home Depot Landscape SupplyMS, qui visent la clientèle professionnelle.
- Les magasins appelés The Home Depot Floor StoreMS, qui vendent essentiellement des revêtements de sol.

Le groupe Home depot a opté pour une stratégie de différenciation. Il cherche ainsi à introduire de manière régulière des produits novateurs.

Il met l'accent sur la modernisation des magasins, ainsi tous les magasins des USA ont été raccordés à un unique réseau de terminaux de points de vente ce qui a permis de faire passer ces derniers à l'ère des pistolets de lecture optique sans fil. De plus de 1 000 caisses libre-service ont été mis en place.

Le groupe Home depot cherche à se perfectionner à travers notamment la formation de ses collaborateurs.

La société exerce d'autres activités sous la bannière The Home Depot Supply, soit la distribution de produits et la vente de services d'installation principalement aux entreprises et aux organismes gouvernementaux, particulièrement par l'intermédiaire des sociétés suivantes : Apex Supply Company, Your Other Warehouse, The Home Depot Supply, White Cap Construction et HD Builder Solutions Group.

STRUCTURE D'ORGANISATION

Direction:

Le siège social de Home depot est situé dans la ville d'Atlanta en Géorgie.

Centrale d'achat:

Les achats du groupe Home depot sont centralisés.

Home depot dispose de deux bureaux d'approvisionnement en Chine.

DEVELOPPEMENT

Le groupe Home depot compte poursuivre son développement aux USA, mais aussi à l'international en entrant dans le marché chinois.

Il compte également favoriser sa croissance future au moyen de plusieurs plateformes stratégiques comme The Home Depot Supply Builder Solutions, à l'intention des constructeurs d'habitations, et White Cap Construction Supply, Inc., qui vise les entrepreneurs de moyenne et de grande envergure.

Source :

- Rapport d'activité "The home depot" 2004
- <www.wikipedia.fr>. Site de l'encyclopédie en ligne
- <www.ubifrance.fr>. L'agence française pour le développement international des entreprises

METRO

IDENTIFICATION

Date de création: 1964

Chiffre d'affaires 2004: 69 781 M\$ US

Parc des magasins: A fin décembre 2005, plus de 2 300 sites dans 30 pays, plus de 500 entrepôts cash and carry dans 28 pays sous les enseignes Metro et Makro

Activité principale : Cash & carry

Pays d'origine : Allemagne

% des ventes réalisées à l'international : 52,00

STRUCTURE DU CAPITAL

Flottant 44.3%, holding Metro 55.7%

LOGIQUE DE CONSTITUTION

En 1964, l'allemand Otto Beisheim découvre le commerce de gros ou « cash and carry », au cours d'un voyage aux USA. De retour en Allemagne, il crée la même année le premier entrepôt Metro à Mülheim dans la Ruhr, avec l'aide des grossistes Michaël et Reiner Schmidt-Ruthenbeck.

A partir de 1968, Metro commence à se développer à l'international

METIERS ET ENSEIGNES

L'activité du groupe s'articule autour de six pôles :

- Cash & Carry, qui regroupe les enseignes à destination des professionnels Metro, Makro et Spar depuis 2002.
- Real, Extra (supermarchés) pour l'alimentaire.
- Mediamarkt & Saturn pour l'équipement électronique.
- Praktiker pour tout ce qui touche à l'habitat
- Galeria et Kaufhof, enseignes généralistes de biens de consommation de toutes sortes

STRUCTURE D'ORGANISATION

Direction:

La holding Metro AG se trouve à la tête du groupe, elle gère la stratégie et détermine la politique d'entreprise.

Centrale d'achat:

La société MGB METRO Group Buying GmbH centralise et contrôle les achats de produits internationaux alimentaires et non alimentaires destinés aux différents départements des ventes. Cette stratégie d'achat a des avantages en termes de coûts et de condition d'achat. De plus, elle assure une adhésion aux standards de qualité.

La réussite de cette stratégie d'achat est en partie due à l'utilisation depuis 2002, de la plateforme internet Global-NetXchange (GNX).

La coordination et le traitement des tâches logistiques incombent aux sociétés MGL METRO Group Logistics GmbH et MDL METRO GROUP Distribution GmbH & Co. KG. Ces dernières sont chargées du contrôle des flux de marchandises et de l'optimisation des dépenses en logistique.

DEVELOPPEMENT

Le groupe a des objectifs de croissance à travers une expansion et une internationalisation.

Source :

- <www.wikipedia.fr>. Site de l'encyclopédie en ligne
- <www.ubifrance.fr>. L'agence française pour le développement international des entreprises
- <www.distrijob.fr>. Site des professionnels français de la distribution.

TESCO

IDENTIFICATION

Date de création: 1924

Chiffre d'affaires 2004: 62 505 M\$ US

Parc des magasins: 1 982 magasins en Grande-Bretagne et 392 à l'étranger en 2004

Activité principale : Généraliste à dominante alimentaire

Pays d'origine : Royaume Uni

% des ventes réalisées à l'international : 20,00

STRUCTURE DU CAPITAL

Le capital du groupe Tesco se répartit comme suit :

1. Legal & General 3.94 %
2. Barclays Global Investors 3.80 %
3. Scottish Widows 2.74 %
4. Schroders Investment Management 2.72 %
5. State Street Global Advisors 2.54 %
6. M&G Investment Managers 2.38 %
7. Deutsche Asset Management 2.31 %
8. Axa Investment Managers 2.17 %
9. Fidelity Investments 1.98 %
10. Morley Fund Management 1.80 %

LOGIQUE DE CONSTITUTION

En 1924, Sir Jack Cohen fonde l'entreprise qui, en 1929, allait finalement s'appeler Tesco.

Le groupe ouvre ses premières épiceries dans la banlieue de Londres, puis dans la capitale britannique.

LOGIQUE DE CONSTITUTION (SUITE)

Après une visite aux États-Unis, Sir Jack Cohen revient en Angleterre avec l'ambition d'importer le modèle de supermarchés libre-service. Il développe la formule Tesco dont toute la philosophie tient dans le titre de son autobiographie « Empilez haut, vendez à prix bas » (pile it high and sell it cheap).

Après la deuxième guerre mondiale, Tesco poursuit sa croissance en ciblant la classe ouvrière.

Dans les années 1970, Tesco rencontre des difficultés. C'est la raison pour laquelle, le nouveau président de l'entreprise, Ian MacLaurin lance en 1977 l'opération (Check out) qui a pour but de faire le diagnostic de l'entreprise.

Tesco change alors de stratégie, elle baisse ses prix de 20%, ferme 370 points de vente, principalement les plus petits et les moins rentables, et finance un vaste programme de construction de supermarchés ayant une taille de 7 600 m² et situés dans de meilleurs emplacements. En 1984, la superficie moyenne des supermarchés est de 5 000 M².

Parallèlement, l'entreprise revoit son assortiment pour faire plus de place aux produits frais et congelés. En 1977, l'entreprise introduit ses premiers produits de marque privée.

Tesco va aussi progressivement centraliser son réseau de distribution.

Tesco fait des premières tentatives d'internationalisation, puis se retire.

Le groupe réussit à s'internationaliser à partir de 1994. Il est aujourd'hui présent dans six pays européens (République tchèque, Hongrie, Pologne, Irlande, Slovaquie et Turquie) et dans cinq pays asiatiques (Chine, Japon, Malaisie, Corée du sud et Thaïlande).

METIERS ET ENSEIGNES

La stratégie de Tesco, revue en 1993, s'articule autour des axes suivants :

- Offrir des bas prix
- Miser sur les marques propres
- Développer le système de carte fidélité « ClubCard »
- Diversifier l'offre de produits et d'enseignes notamment en développant d'avantage le non alimentaire
- Se développer à l'international

Tesco va aussi sans cesse chercher à améliorer ses activités logistiques.

Au début des années 1990, Tesco compte neuf centres de distribution, chacun étant affecté à une région. À la fin des années 1990, c'est près de 97 % de la marchandise vendue en magasin qui transite par le réseau de distribution de Tesco.

Au début des années 2000, Tesco commence à appliquer la tarification à l'usine (Factory Gate Pricing – FGP) qui consiste en la prise en charge des produits par le distributeur chez son fournisseur.

Tesco a effectué les investissements technologiques nécessaires pour lui permettre la gestion de son réseau de distribution. Elle implante ainsi le système d'échange de données informatiques avec les fournisseurs (EDI) puis une version plus évoluée du système le « Tesco Information Exchange » (TIE). Ce système permet aux fournisseurs d'avoir des données à jour sur les ventes en magasin ainsi que sur le niveau des stocks

Au début de l'année 2004, l'entreprise démarre un projet dans quelques-uns de ses magasins en implantant la technologie radio frequency identification (RFID).

STRUCTURE D'ORGANISATION

Direction:

Le siège social de Tesco se trouve à Cheshunt près de Londres

Centrale d'achat:

Les achats réalisés par Tesco sont centralisés et gérés par son réseau de distribution.

DEVELOPPEMENT

Le développement à l'international fait partie des axes stratégiques de Tesco.

Source :

- <www.wikipedia.fr>. Site de l'encyclopédie en ligne
- <www.ubifrance.fr>. L'agence française pour le développement international des entreprises
- <www.tescocorporate.com>. Site de Tesco
- Beaulieu Martin. Cas Tesco ou le renouvellement permanent d'une stratégie logique - HEC Montréal. Mai 2006.

Section 2. La grande distribution au Maroc

La distribution moderne et plus particulièrement la grande distribution, ont pu se développer suite à l'évolution de l'environnement économique et social dans notre pays.

Il existe aujourd'hui un certain nombre d'hypermarchés et supermarchés ; mais cinq principales enseignes exercent au niveau de ce secteur.

1. Historique

Au Maroc, le commerce a toujours joué un rôle important dans l'économie. Le développement de la grande distribution est la résultante de la transformation du contexte économique et social du pays.

Apparition de la grande distribution

L'activité commerciale a de tout temps été florissante au Maroc surtout dans certaines villes comme Fès, Marrakech, Salé, Essaouira, etc. qui doivent leur réputation à leur trafic commercial qui prenait plusieurs formes telles que les souks et les kissariats.

Les premiers magasins de libre-service sont apparus au Maroc dans les années soixante : les grands magasins populaires « Monoprix » s'installèrent alors dans les villes de Rabat et de Casablanca. Néanmoins, ces magasins durent fermer leur porte du fait de « l'inadaptation de l'environnement » de l'époque et en raison des « conditions macro-économiques qui n'étaient pas encore réunies »⁹.

Les années soixante-dix connurent la promulgation d'un certain nombre de lois en vue d'assainir les circuits de distribution relatifs à certains produits, à travers l'instauration d'un système de quota et la fixation et le contrôle des prix sur près de 400 produits.

Ces mesures ne permirent pas, malgré tout, de vaincre l'inflation galopante.

⁹ Al Omami Anasse. « La distribution en grandes et moyennes surfaces au Maroc ». Revue et société n° 27, 1997.

A partir de 1984, le pays a opté pour la libéralisation de l'économie. L'inflation est alors maîtrisée, puisque le taux d'inflation moyen a varié entre 3 et 7% contre 10 à 12% auparavant¹⁰.

Le désengagement des pouvoirs publics a permis alors l'apparition de nouvelles formes de distribution telles que les supermarchés et les centres commerciaux.

Ce n'est qu'à partir de 1990 que les premiers hypermarchés ouvrent leurs portes, suivis rapidement par d'autres. Les années 90 ont connu par ailleurs, un développement important des grandes surfaces à dominante alimentaire.

L'enquête du Ministère du Commerce et de l'industrie sur les grands magasins précise que l'affluence vers ce secteur d'activité s'est accentuée depuis que la loi des Finances de 2001 « a abaissé à 200 millions de dirhams, le seuil du montant des investissements à partir duquel les entreprises peuvent conclure des conventions avec le Gouvernement Marocain afin de bénéficier de l'exonération du droit d'importation et de la taxe sur la valeur ajoutée applicable aux biens d'équipement, matériels et outillages nécessaires à la réalisation de leur projet et importés directement par ces entreprises ou pour leur compte et ce, conformément à la loi n°18-95 formant charte de l'investissement »¹¹.

Par la suite, en 1999-2000, c'est au tour des premières enseignes de grande distribution spécialisées de voir le jour. Les domaines concernés sont essentiellement l'électroménager, l'ameublement en Kit, puis plus récemment, le bricolage et l'équipement de la maison.

Facteurs expliquant l'apparition de la grande distribution

De nombreux facteurs de l'environnement économique et social marocain expliquent l'apparition de la distribution moderne :

- **La croissance démographique rapide** : Le Maroc a connu une croissance démographique importante. Ainsi, le recensement de 1994 indiqua une augmentation de la population marocaine urbaine entre 1971 et 1994 de près de huit millions d'individus qui sont autant de nouveaux consommateurs.

¹⁰ Ministère du Commerce et de l'Industrie. Etude sur les grands magasins. Février 2002.

¹¹ Ibid.

Année de recensement	Population			Taux d'accroissement
	Urbain	Rural	Ensemble	
1960	3 389 613	8 236 857	11 626 470	
1971	5 409 725	9 969 534	15 379 259	2,8%
1982	8 730 339	11 689 156	20 419 555	2,6%
1994	13 407 835	12 665 882	26 073 717	2,1%
2004	16 463 634	13 428 074	29 891 708	1,4%

Tableau 2 : Evolution de la population marocaine (1960 – 2004)

(Source Haut Commissariat au plan)

- **L'urbanisation accélérée**: Grâce à la progression démographique et à l'exode rural, le Maroc connaît une urbanisation marquée. Ainsi, alors qu'il était d'à peine 35% en 1971, le taux d'urbanisation est passé à 42,7% en 1982, à 51,4% en 1994, puis à 55% en 2004. L'importance de la densité de la population dans les grandes villes du pays a permis le développement de la vente de masse.

- **La maîtrise de l'inflation** : Suite aux différentes mesures prises par les pouvoirs publics, l'inflation fut peu à peu mieux maîtrisée ; d'une inflation à deux chiffres, le taux d'inflation passa à environ 5% pour la période 1990/1993. Aujourd'hui, les statistiques du Ministère des Finances et de la Privatisation indiquent un taux d'inflation de 1% pour l'année 2005.

- **La progression de la consommation des ménages** : Nous relevons que le taux d'accroissement de la dépense moyenne des ménages est de 5,0% pour la période 1985-1991, contre 0,4% pour la période 1970-1985; la population urbaine marocaine a donc vu une nette amélioration de son niveau de vie.

DH constants	Ensemble	Urbain	Rural
De 1959 à 1970	4,1	5,2	2,4
De 1970 à 1985	1,1	0,4	0,9
De 1985 à 1991	5,1	5	4,1
De 1970 à 1991	1,9	1,4	1,6

Tableau 3 : Taux d'accroissement annuel de la dépense moyenne de 1959 à 1991 (Source : « Les indicateurs sociaux : 1993 ». Direction de la statistique)

- **La transformation du mode de vie :** L'entrée des femmes dans le milieu du travail, la progression du niveau de motorisation, l'intérêt croissant accordé au facteur temps, l'évolution du mode de vie en général, ont favorisé le développement de la consommation de masse.

2. Etat des lieux de la grande distribution

Bien qu'au cours des dernières années la grande distribution ait connu une croissance importante, son poids dans le secteur commercial pris dans son ensemble demeure relativement limité.

Avant d'aborder les données statistiques afférentes au secteur, il convient d'abord de définir les termes « supermarché » et « hypermarché » tels que précisés par le Ministère du Commerce et de l'Industrie marocain.

Dans l'étude sur les grands magasins réalisée par le Ministère du Commerce et de l'Industrie en février 2002, les termes hypermarchés et supermarchés sont définis comme suit :

Supermarché: Magasin en libre service, à prédominance alimentaire, d'une surface de vente comprise entre 400 et 2500 m².

Hypermarché: Magasin en libre service, à prédominance alimentaire, d'une surface de vente supérieure à 2500 m².

Données statistiques

Le secteur du commerce est l'un des piliers de l'économie marocaine ; il contribue à la création des richesses avec une part du PIB s'élevant à 12,8 %¹².

Ce secteur compte plus de 600 000 points de vente, toutes superficies confondues, répartis dans le pays, et emploie 1,2 millions de personnes dont près de 800 000 en milieu urbain ¹³.

La distribution moderne s'adjuge en valeur 8% des parts de marché de l'activité commerciale avec un chiffre d'affaires de 12,3 milliards de DHS¹⁴.

Une liste (non exhaustive) du Ministère du Commerce et de l'industrie fait état à décembre 2005 de 57 supermarchés et de 20 hypermarchés répartis sur les différentes villes du pays comme suit :

¹² Source Ministère de l'Industrie, du Commerce et de mise à niveau de l'économie, 9 Juin 2004. <www.mcinet.gov.ma>.

¹³ Labernede Christelle. Fiche de synthèse La grande distribution au Maroc. Ambassade de France- Mission économique. 9 Mars 2004.

¹⁴ « Enquête Commerce : la grande distribution secoue les épiciers ». La Vie économique, N°4346 du 13 au 19 janvier 2006, P12 à 15.

Ville :	Nombre de supermarchés :	Nombre d'hypermarchés :
AGADIR	3	2
BENI MELLAL	1	
CASABLANCA	23	5
EL JADIDA	4	
FES	1	2
KENITRA	1	1
KHOURIBGA	2	
MARRAKECH	5	2
MEKNES	1	1
MOHAMMEDIA		1
OUARZAZATE	3	
RABAT	10	4
SAFI	1	
SETTAT	1	
TANGER	1	1
TETOUAN		1

Tableau 4 : Répartition des hypermarchés et supermarchés par villes
Liste du Ministère du commerce et de l'industrie

Les principaux acteurs de la grande distribution

Cinq groupes importants se partagent plus des deux tiers du secteur de la grande distribution à dominante alimentaire. Il s'agit de Acima, Aswak Assalam, Marjane, Métro et Label vie.

Les fiches d'identité des quatre enseignes hormis Aswak Assalam se présentent comme suit :

ACIMA

IDENTIFICATION

Date de création: 2002

Chiffre d'affaires 2004: 981 MDHS ⁽¹⁾

Parc des magasins: 20 Supermarchés (à Décembre 2005)

STRUCTURE DU CAPITAL

Le capital du groupe se répartit entre l'ONA (51%) et Auchan (49%)

LOGIQUE DE CONSTITUTION

C'est suite à la conclusion du partenariat signé entre l'ONA et le groupe français Auchan en juin 2001 que Acima a été créée

METIERS ET ENSEIGNES

Le groupe Acima a opté pour un positionnement de proximité (au cœur des villes), les surfaces de vente ont une taille comprise entre 1.000 et 2.500 m² et sont situées plutôt en centre ville.

L'offre commerciale est à dominante alimentaire orientée vers les produits frais.

STRUCTURE D'ORGANISATION

Direction:

Acima Holding est une société anonyme à forme dualiste. Elle dispose d'un directoire et d'un conseil de surveillance.

STRUCTURE D'ORGANISATION (SUITE)

Centrale d'achat:

En 2005, le top management de Acima a pris la décision de mettre en place un centre d'approvisionnement commun à tous les points de vente, dans le but de négocier avec les fournisseurs de meilleures conditions d'achat, de réduire les niveaux de stock et les aléas sur les besoins, et d'accéder à un assortiment plus large.

DEVELOPPEMENT

Le rythme de croissance moyen est fixé à 5 supermarchés par an ⁽²⁾.

⁽¹⁾ Source : Etats de synthèse du Groupe Acima fournis par l'OMPIC

⁽²⁾ Source La vie économique n° 4346 du 13 au 19 janvier 2006

HYPER SA (Enseigne Label'Vie)

IDENTIFICATION

Date de création: 1985

Chiffre d'affaires 2004: 412 MDHS ⁽¹⁾

Parc des magasins: Onze supermarchés (à Décembre 2005)

STRUCTURE DU CAPITAL

Hyper SA est une enseigne marocaine détenue par le groupe Best Financière.

LOGIQUE DE CONSTITUTION

Hyper SA est présente au Maroc depuis 1985 sous l'appellation Hyper.

En 2001, elle change de nom pour passer à Label' Vie et procède en automne 2001 au remodeling de l'intérieur de ses établissements.

En 2002, l'enseigne change aussi de stratégie et rachète les Supersol.

Superdiplo Maroc dont les actionnaires étaient l'entreprise hollandaise Superdiplo SA (75% du capital social) et le groupe BMCE/Salafin (25% du capital) avait ouvert deux supermarchés en 2000 à Casablanca et Rabat sous l'enseigne Supersol.

METIERS ET ENSEIGNES

L'enseigne Label Vie s'est spécialisée dès le début dans la création de supermarchés. La taille moyenne de ses implantations est de l'ordre de 1.000 m². Toutes sont réalisées en centre ville

STRUCTURE D'ORGANISATION

Direction:

La Direction d'Hyper SA se situe dans la ville de Rabat.

Centrale d'achat:

Hyper. SA dispose d'une plate forme d'approvisionnement de ses points de vente.

DEVELOPPEMENT

Le plan de développement de Hyper.SA prévoit l'ouverture de 14 supermarchés Label'Vie d'ici 2009, dont 6 en 2006 ⁽²⁾.

⁽¹⁾ Source Christelle Labernede. Fiche de synthèse La grande distribution au Maroc. 2 janvier 2006

⁽²⁾ Source La vie économique n° 4346 du 13 au 19 janvier 2006

MARJANE

IDENTIFICATION

Date de création: 1990

Chiffre d'affaires 2004: 4 015 MDHS ⁽¹⁾

Parc des magasins: 12 Hypermarchés (à Décembre 2005)

STRUCTURE DU CAPITAL

Le capital du groupe se répartit entre l'ONA (51%) et Auchan (49%)

LOGIQUE DE CONSTITUTION

Les 1^{ers} Hypermarchés qui ouvrent leurs portes en 1990 ont été conçus par trois partenaires marocains et français de la société d'exploitation WADIS (O.N.A, le groupe Bahraoui et C.D. MDIS).

En 1992, l'ONA a pris conscience de l'importance stratégique de la distribution moderne et a racheté 100 % du capital de l'entreprise.

Les dirigeants de l'ONA se sont rapprochés du groupe Promodès en Août 1994.

Janvier 2001 verra la signature d'un accord entre le groupe ONA et Auchan, groupe français spécialisé dans la grande distribution, par une prise de participation de 49% de Auchan dans le holding.

METIERS ET ENSEIGNES

L'enseigne Marjane s'est d'abord installée dans les grandes villes du royaume, puis dans les villes de taille moyenne. Trois critères majeurs président à son implantation: une superficie d'au moins cinq hectares, la proximité des grands axes et une concentration suffisante en population, avec un ciblage des catégories socioprofessionnelles.

STRUCTURE D'ORGANISATION

Direction:

Marjane Holding dispose d'un directoire et d'un conseil de surveillance (Forme juridique SA dualiste).

Centrale d'achat:

Marjane dispose d'une centrale d'achat.

Un nouvel entrepôt import de produits de grande consommation et non alimentaires, en partenariat avec Acima a été ouvert en 2005.

DEVELOPPEMENT

Marjane compte poursuivre son développement. Ainsi, elle prévoit de nouvelles implantations dont notamment à Marrakech et à Casablanca (Hay Hassani) ⁽²⁾.

⁽¹⁾ Source Christelle Labernede. Fiche de synthèse La grande distribution au Maroc.

⁽²⁾ Source La vie économique n° 4346 du 13 au 19 janvier 2006

METRO- MAROC

IDENTIFICATION

Date de création: 1991

Chiffre d'affaires 2004: 2 600 MDHS ⁽¹⁾

Parc des magasins: 6 établissements (à Décembre 2005)

STRUCTURE DU CAPITAL

Le capital de Metro-Maroc est détenu par le groupe allemand Metro

LOGIQUE DE CONSTITUTION

La société Makro Maroc, présente au Maroc depuis 1991 dans le domaine du cash & carry a été créée en 1991 par l'ONA et SHV, le holding hollandais qui contrôle notamment les Makro.

En 1997, Makro a été rachetée par le groupe allemand Metro.

Metro a entamé en 2002, une modernisation de l'ensemble de ses unités et leur passage sous enseigne Metro.

METIERS ET ENSEIGNES

Metro-Maroc a une activité de cash&carry ou libre service de gros.

L'accès aux établissements Metro est exclusivement réservé aux détenteurs de la carte METRO. Celle-ci peut être délivrée aux sociétés, aux revendeurs, artisans commerciaux et autres commerces, aux professions libérales, aux associations, mais aussi aux particuliers qui sont salariés.

Les établissements Metro proposent un assortiment large et une disponibilité permanente des produits à des prix les plus bas possibles. Une facture détaillée est remise aux clients. Les points de vente sont ouverts tous les jours de 7h à 22h.

STRUCTURE D'ORGANISATION

Direction:

Méto-Maroc est une SA de forme classique.

La Direction de Metro-Maroc se trouve à Casablanca.

Centrale d'achat:

Metro-Maroc dispose d'une centrale d'achat.

DEVELOPPEMENT

Metro Maroc compte continuer son développement, l'enseigne prévoit très prochainement l'ouverture d'un nouvel établissement dans le Nord ⁽²⁾.

⁽¹⁾ Etats de synthèse de Holding Compagny Makro Morocco S.A fournis par l'OMPIC.

⁽²⁾ Source La vie économique n° 4346 du 13 au 19 janvier 2006

Section 3. Présentation de Aswak Assalam

Nous ferons d'abord une présentation du Holding Ynna avant d'aborder le cas de Aswak Assalam.

1. Aswak Assalam, filiale du Holding Ynna

Présentation du Holding Ynna

Fondé en 1948, avec une première entreprise dans le secteur du Bâtiment et de la Promotion immobilière, le Groupe Châabi est aujourd'hui l'un des premiers groupes privés marocains présent à la fois au Maroc et à l'international.

Les dates clés marquant l'évolution du groupe sont les suivantes :

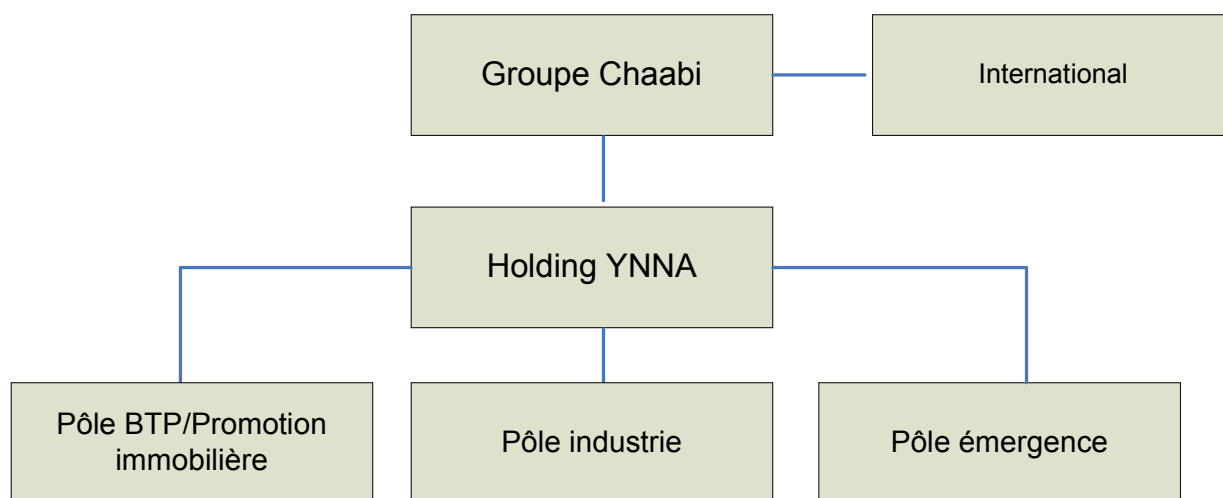
Dates clés

- 1948 : Création de la première entreprise du Groupe dans le secteur du Bâtiment et de la Promotion immobilière
- 1964 : Première expérience dans l'industrie de la céramique
- 1968 : Première expérience à l'international, en Lybie
- 1985 : Acquisition de DIMATIT
- 1986 : Création du holding YNNA
- 1992 : Création de GPC,
Création de AFRIQUE CABLES
- 1994 : Lancement de la production de batteries télévision et démarrage de ELECTRA
- 1998 : Ouverture ASWAK ASSALAM RABAT
- 1999 : Ouverture de l'hôtel RYAD MOGADOR à ESSAOUIRA
Début des fusions et absorptions et de la stratégie "Une société / Un métier"
- 2002 : Ouverture ASWAK ASSALAM Marrakech,
Lancement du projet ERP
- 2003 : Ouverture de la nouvelle entité GPC à Agadir

Source : <www.ynna.ma>. Site du Holding Ynna.

Le groupe Châabi exerce dans des domaines d'activités très diversifiés qui sont regroupés en trois pôles d'activité.

L'organigramme juridique du Holding Ynna se présente comme suit :



• **Promotion immobilière**

• **BTP**

- Génie civil et travaux publics
- Adduction d'eau potable
- Irrigation par aspersion ou gravitai
- Assainissement
- Ouvrage d'art
- Voieries et réseaux divers
- Routes
- Forages
- Constructions métalliques

• **Batteries de démarrage et d'énergie**

• **Câbles téléphoniques**

• **Canalisations**

• **Carreaux en Céramique**

• **Compteurs d'eau**

• **Matériaux pour l'agriculture**

• **Matériaux pour le bâtiment**

• **Papier et carton**

• **Pétrochimie**

• **Tourisme**

• **Grande distribution**

Source : <www.ynna.ma>. Site du Holding Ynna.

Fiche d'identité de Aswak Assalam

Une présentation succincte de la société Aswak Assalam sous la forme d'une fiche d'identité s'avère nécessaire.

ASWAK ASSALAM

IDENTIFICATION

Date de création: 1998

Chiffre d'affaires 2004: 281 MDHS ⁽¹⁾

Parc des magasins: Trois hypermarchés (à Décembre 2005)

STRUCTURE DU CAPITAL

Aswak Assalam est une enseigne du Holding Ynna (groupe Chaabi).

LOGIQUE DE CONSTITUTION

Aswak Assalam a été créée suite à une étude lancée dès le début des années 90 soulignant les opportunités potentielles du secteur.

Le premier centre commercial, réalisé par le Holding Ynna en collaboration avec le groupe syro-saoudien Al-Sulaymane, entreprise internationale dans la grande distribution, a été ouvert à Rabat en 1998.

Par la suite le Holding Ynna a pris le contrôle exclusif de Aswak Assalam.

METIERS ET ENSEIGNES

Aswak Assalam offre un assortiment de produits alimentaires et aussi non alimentaires.

Elle a opté pour un positionnement centré sur le mode de vie de la famille marocaine.

Les centres commerciaux de Aswak Assalam sont plus qu'un simple centre espace de vente ; l'enseigne veut ainsi créer des « centres de vie »² où se côtoient l'offre commerciale et l'animation.

Aswak Assalam veut créer un centre de vie pour la famille marocaine. Ainsi, les galeries commerciales attenantes à l'hypermarché comportent des aires de jeux, des restaurants, des salles de jeux, etc. C'est aussi dans le cadre de ce concept famille que l'enseigne a fait le choix de ne pas vendre d'alcool.

Aswak Assalam porte un intérêt particulier aux rayons frais et à la qualité des produits offerts. La boulangerie-pâtisserie par exemple n'est pas de type industrielle ; elle comprend en effet des produits de qualité comme ceux commercialisés au niveau des grandes pâtisseries.

L'hypermarché de Kenitra ouvert en 2004 a été conçu selon le concept « Magellan » qui donne à la surface de vente un aspect convivial et ramassé. Ce concept repose sur la logique du circuit d'achat ; des univers composés de produits complémentaires (culture, équipement maison, loisirs, femme, bébé...) ont été ainsi créés pour assurer un confort d'achat au client.

Ce concept a été repris au niveau des autres surfaces de vente de Aswak Assalam.

STRUCTURE D'ORGANISATION

Direction:

La société Aswak Assalam est une SA de forme classique.

La Direction d'Aswak Assalam se trouve à Casablanca.

STRUCTURE D'ORGANISATION

Centrale d'achat:

Les négociations sont effectuées par la Direction des Achats installée au siège à Casablanca; Aswak Assalam ne dispose pas encore d'un centre d'approvisionnement commun à tous les points de ventes.

DEVELOPPEMENT

Le programme de développement de Aswak Assalam prévoit l'ouverture de onze nouveaux hypermarchés d'ici à 2009, notamment à Témara, Tanger, Agadir, Casablanca et Marrakech.

- (1) Source : Etats de synthèse de la Société Aswak Assalam fournis par l'OMPIC
(2) Source : <www.ynna.ma>. Site du Holding Ynna.

2. Aperçu sur l'organisation de Aswak Assalam

Nous avons précédemment présenté l'organisation type de l'entreprise de grande distribution telle que décrite par Dominique Bessire. Nous allons, pour faciliter la lecture de l'organisation faire un rapprochement entre l'organisation de Aswak Assalam et le modèle d'organisation de l'entreprise de grande distribution de Dominique Bessire.

Organisation de Aswak Assalam

L'organisation de Aswak Assalam est assez proche de la description faite par Dominique Bessire de l'entreprise de grande distribution.

■ **La fonction exploitation** décrite par Dominique Bessire est ainsi assurée par la direction d'exploitation.

La direction d'exploitation de Aswak Assalam a pour rôle de superviser les différents magasins du réseau, chaque magasin étant placé sous la responsabilité d'un directeur de magasin.

■ **La fonction achats** de Dominique Bessire correspond chez Aswak Assalam à la direction des achats.

La direction des achats comprend les départements achats Food et non food, ainsi que du département marketing.

- Les départements achats Food et non Food de Aswak Assalam sont composés d'acheteurs, chacun étant affecté à un rayon ou des rayons spécifiques. L'acheteur a une parfaite connaissance des articles entrant dans sa spécialité ; il doit suivre les produits introduits par les concurrents mais également anticiper les attentes des consommateurs.

La fonction achats joue un rôle primordial dans la grande distribution. C'est de la qualité de la négociation avec les fournisseurs que va dépendre en grande partie le niveau des marges pratiqué au sein de l'enseigne, la qualité des produits commercialisés et l'innovation (référencement des nouveautés).

L'acheteur a pour mission de sélectionner les produits qui vont composer sa gamme et de sélectionner les fournisseurs dans le cadre des procédures de référencement et de déréférencement.

L'acheteur négocie les conditions d'achat et les conditions de marge arrière avec les fournisseurs de même que les prix des produits.

Il propose également les nouvelles collections relatives aux rayons textile et Bazar et organise les promotions nationales.

Le département marketing, quant à lui, est chargé des différentes actions marketing mises en place par l'enseigne au cours de l'année.

Les principales actions mises en œuvre sont :

- dépliant et flyers,
- affichage urbain,
- communication radio,
- etc.

Le département marketing s'occupe également de la réalisation des affiches d'ambiance pour les magasins. Il donne également ses recommandations pour la théâtralisation des surfaces de vente dans le cadre des principaux événements de l'année.

■ Etant donné que Aswak Assalam ne dispose pas encore d'une plate forme d'achat et que les livraisons des fournisseurs se font directement au niveau des points de vente, **la fonction logistique** décrite par Dominique Bessire n'est effective que dans le cadre des opérations d'import réalisées par le service import (service rattaché à la direction des achats).

La fonction exploitation et la fonction achats constituent le pôle opérationnel de l'entreprise.

■ **La fonction administration finances** telle que décrite par Dominique Bessire comprend au niveau de Aswak Assalam la Direction financière, le Département contrôle de gestion, le Département informatique et le Département assurance qualité. Toutes ces fonctions dépendent du secrétariat général.

La direction financière de Aswak Assalam a pour principales missions :

- la tenue de la comptabilité ;
- la gestion de la trésorerie et des financements ;

- l'établissement des différentes déclarations fiscales et les relations avec les administrations ;
- la gestion du volet juridique de la société ;
- la gestion des assurances et la relation avec les assurances.

Le département informatique est responsable du maintien en conditions opérationnelles du système d'information et de sa qualité. Il a également pour rôle de piloter l'évolution du système d'informations

- **La fonction ressources humaines** de Dominique Bessire est également présente au niveau de Aswak Assalam, elle est rattachée comme la fonction administration finances au secrétariat général.

Le département ressources humaines a pour principales tâches le recrutement, la gestion des compétences et l'administration du personnel.

Aswak Assalam dispose d'un centre de formation à l'encadrement à Kenitra où sont formées les personnes recrutées dans le cadre des nouvelles ouvertures. Une formation combinant formation théorique et pratique est ainsi dispensée aux futurs cadres des hypermarchés.

Aswak Assalam prend la forme d'une entreprise en réseau à travers ses différents points de vente.

Des relais de certaines fonctions supports sont présents au niveau des surfaces de vente; il s'agit des fonctions finance & comptabilité, ressources humaines, contrôle de gestion et informatique.

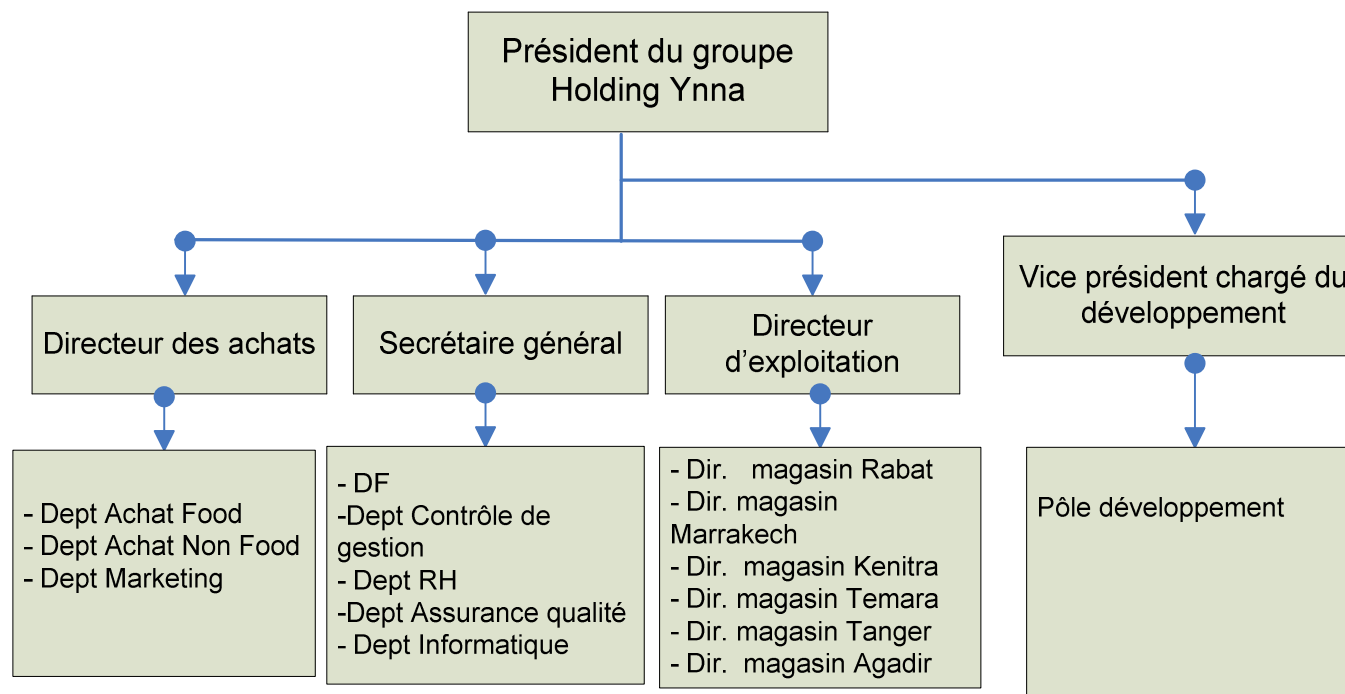
Il existe au sein du magasin des relais de certaines fonctions supports se trouvant au niveau du siège.

Il s'agit du chef du personnel magasin, du comptable magasin, du contrôleur de gestion magasin, du service informatique magasin et du superviseur coffre.

Ces employés auront ainsi une double hiérarchie, puisqu'ils dépendront fonctionnellement du directeur de magasin et hiérarchiquement de leurs fonctions de rattachement au niveau du siège.

Enfin **la fonction expansion développement** de Dominique Bessire correspond au pôle développement de Aswak Assalam. Le pôle développement de Aswak Assalam est principalement chargé de l'ouverture des nouveaux hypermarchés et des réaménagements (remodeling) des sites existants.

L'organigramme de Aswak Assalam arrêté au 30 avril 2007 se présente comme suit :



Dept : Département

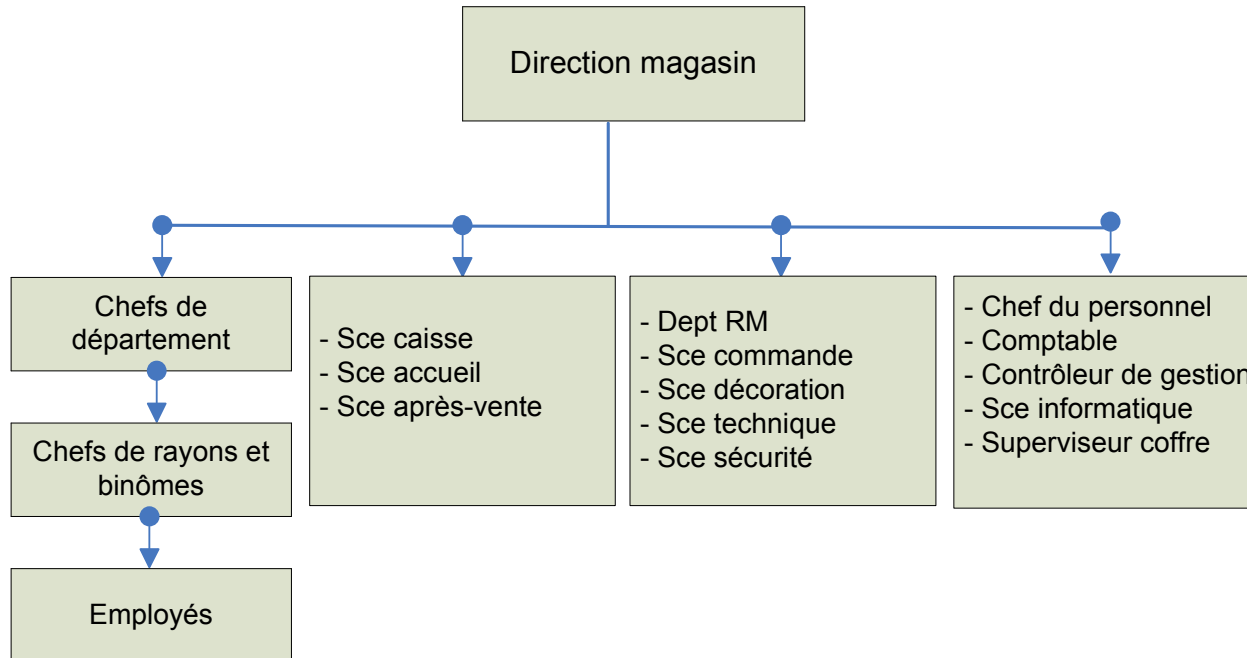
DF : Direction Financière

Dir. : Direction

RH : Ressources Humaines

Organisation d'un magasin

L'organisation d'un hypermarché peut être schématisée comme suit :



Dept : Département

RM : Réception marchandises

Sce : Service

■ Directeur de magasin :

Le directeur de magasin dirige l'hypermarché auquel il est affecté.

Le directeur de magasin est à la fois un commerçant et un gestionnaire.

C'est un véritable chef d'orchestre ; il doit en effet coordonner et optimiser l'ensemble des activités du magasin et contrôler la gestion quotidienne. Il encadre le personnel et anime l'équipe de vente.

Le directeur est responsable de la performance du magasin, il doit respecter les objectifs arrêtés avec la direction générale.

■ Fonctions en relation directe avec la clientèle :

Les fonctions qui sont en contact direct avec les clients sont la fonction commerciale (force de vente), le service caisse, le service accueil et le service après vente.

La qualité du service à la clientèle au sein de la surface de vente en dépendra largement.

Ces métiers requièrent des qualités d'accueil et d'aisance relationnelle, ainsi que « la fibre commerciale » quand il s'agira de commerciaux.

La force de vente de Aswak Assalam est constituée des Chefs de département, Chefs de rayons et de leurs binômes et des employés. La force de vente est un élément clé dans la grande distribution.

- **L'employé libre service (ELS)** : a pour rôle de ranger les articles et de bien les présenter, d'assurer le réassort, de participer à l'inventaire, de placer les balisages prix, d'assister et de conseiller le client.

- **Le binôme** assiste le chef de rayon et effectue les mêmes tâches que le chef de rayon en son absence.

- **Le chef de rayon** est affecté à un ou plusieurs rayons. Il a pour mission d'encadrer et d'animer une équipe d'employés.

Il a aussi pour rôle de gérer le linéaire, de gérer les stocks (passation des commandes nécessaires), de gérer le réassort des rayons (s'assurer de la disponibilité des produits au niveau des linéaires à tout moment de la journée), de mettre en valeur des produits, etc.

- **Le chef de département** est en charge d'un groupe de rayons et assume la responsabilité hiérarchique du personnel du département qui comprend des

chefs de rayons et leurs binômes et des employés. Il est responsable des résultats du département.

Le service caisse comprend les hôtesses de caisse, les superviseurs caisse et le chef de la ligne caisse.

- **L'hôtesse de caisse** a pour rôle d'enregistrer les articles achetés au niveau de la caisse et de récupérer du client le paiement correspondant. Elle se doit d'être aimable et souriante, afin de fidéliser la clientèle.
- Les hôtesses de caisse sont supervisées dans leur travail par **les superviseurs caisse**.
- Le chef de la ligne caisse est responsable hiérarchiquement des superviseurs caisse et des hôtesses de caisse. Il organise notamment le travail du personnel par jour et par tranche horaire, en fonction des prévisions de flux de visiteurs.

Le service accueil est composé des hôtesses d'accueil. Les hôtesses d'accueil ont en charge le bureau d'accueil placé à l'entrée des hypermarchés.

Le service après-vente supervise la livraison des articles électroménagers et s'assurer de la réparation par les fournisseurs des articles électroménagers des clients pendant toute la durée de garantie.

■ **Fonctions de supports :**

Chaque magasin dispose d'un certain nombre de fonctions de supports :

Le département réception marchandises a pour mission de contrôler les livraisons sur le plan qualitatif ou quantitatif. Il établit ensuite les documents de réception et appose un tampon validant celle-ci. Il envoie ensuite les marchandises réceptionnées en réserves.

Le service commande a pour rôle d'établir les bons de commandes sur le système de gestion commerciale sur la base des données communiquées par le chef de rayon

et de les transmettre aux fournisseurs une fois validés. Une copie du bon de commande est remise au département réception marchandises.

Le service décoration a pour rôle de placer les affiches d'ambiance et autres affichettes au niveau du magasin. Lors de périodes bien définies, il fera la décoration du magasin en fonction du thème relatif à l'événement.

Le service technique a pour fonction de veiller au bon fonctionnement des installations électriques et frigorifiques du magasin, ainsi que des différentes machines. Il contrôle et assure la maintenance du matériel ainsi que les équipements et procède s'il le peut aux réparations nécessaires.

Le service sécurité a pour mission de veiller à la sécurité des personnes et des marchandises au sein de l'hypermarché.

■ **Fonctions de supports relevant du siège :**

Les différentes fonctions relais du siège au niveau du magasin sont :

- le chef du personnel magasin,
- le comptable magasin,
- le contrôleur de gestion magasin,
- le service informatique magasin
- et le superviseur coffre.

Conclusion du chapitre

Le concept de distribution est présent depuis des décennies aux Etats-Unis et en Europe.

Les grands distributeurs mondiaux ont développé des stratégies précises et tout un savoir-faire pour pouvoir se positionner non seulement sur leurs marchés nationaux mais aussi au niveau international.

Au Maroc, le contexte économique et social des années 1990 a permis l'apparition de la grande distribution.

Cinq grandes enseignes de grande distribution opèrent au niveau du secteur de la grande distribution, parmi lesquelles figure Aswak Assalam.

L'organisation de Aswak Assalam est assez proche de l'organisation type de l'entreprise de grande distribution telle que décrite par plusieurs auteurs.

Etant donné que Aswak Assalam prend la forme d'une entreprise en réseau, le rôle de la fonction contrôle de gestion sera important dans le sens où il permet le suivi des indicateurs de performance des différents points de vente.

CHAPITRE 2. Le contrôle de gestion et la marge globale

L'une des spécificités de l'entreprise de distribution est qu'elle prend la forme d'une entreprise en réseau.

La fonction contrôle de gestion va jouer un rôle important dans le sens où elle va permettre le suivi des performances individuelles et collectives, et qu'elle va être le lien entre la direction et les opérationnels.

Nous nous intéresserons dans le cadre de ce chapitre au contrôle de gestion, mais également à la marge en tant qu'indicateur de performance clé au sein de la grande distribution.

Section 1. Présentation du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une discipline riche en concepts qui ne prend pas la forme d'un modèle unique à appliquer au niveau de toutes les organisations.

Nous verrons, à travers une revue succincte de la littérature sur le sujet, la diversité des points de vue des auteurs sur le rôle et sur les méthodes du contrôle de gestion.

1. Histoire du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion apparu aux Etats-Unis au début du siècle dernier s'est enrichi avec l'évolution des organisations et de leur environnement, de nouveaux concepts et de nouvelles méthodes.

Nous nous limiterons dans cette partie à aborder les thèmes qui ont le plus marqué le domaine du contrôle de gestion.

Le Du Pont model

La naissance du contrôle de gestion remonte aux années 1920 avec le modèle Sloan-Brown.

Donaldson Brown est un ingénieur électronicien qui rejoignit la Du Pont Company en 1914.

La prise de contrôle, quelques années plus tard, de la General Motors par la Du Pont Company fut l'occasion pour Alfred P. Sloan, alors dirigeant de l'entreprise, et Donaldson Brown d'implanter de nouveaux outils de gestion.

Alfred P. Sloan va développer un management **décentralisé** et **délégataire** au sein de la General Motors; tandis que Donaldson Brown et son adjoint Albert Bradley vont appliquer des méthodes, inconnues jusqu'alors, pour permettre le contrôle financier des divisions décentralisées.

Le contrôle mis en place alors chez le fabricant automobile nécessitait un effort important compte tenu du système d'information encore rudimentaire de l'époque.

Avec le contexte difficile des années 1920, la Du Pont Company va appliquer un certain nombre de mesures pour encadrer les dépenses engagées par les dirigeants de ses filiales :

- Le consolidated cash control system: qui reposait sur la centralisation de la trésorerie des différentes divisions à travers la gestion par la direction financière du siège du réseau de comptes bancaires.
- Une stricte gestion des stocks : l'approvisionnement s'effectuait sur la base d'une gestion prévisionnelle, ce qui réduisit considérablement la rotation de stock.
- La mise en place d'un reporting prévisionnel mensuel : qui concerne « les approvisionnements, les stocks, la trésorerie, les investissements et le besoin en fonds de roulement ¹⁵».
- Le reporting historique mensuel : qui s'appuyait « sur quatre éléments essentiels: les coûts, les prix, les volumes et le taux de retour sur investissement » ¹⁶.
- Le calcul de coûts standart : qui se basait sur l'imputation rationnelle des charges fixes et qui s'est accompagné, dès 1925, d'une analyse régulière des écarts entre le standart et le réalisé.

Donaldson Brown introduisit également une technique d'analyse de la rentabilité de l'investissement : le ROI ou « return on investment ». Cet indicateur est le produit de deux ratios : un taux de marge et un taux de rotation de stock. Il est mesurable en interne et se fait sur la base des données de la comptabilité.

D'après Chandler, le ROI permet « la confrontation de deux logiques : celle de l'industriel (soucieux de maximiser ses marges par une bonne maîtrise des prix de vente et des coûts de revient) et celle du distributeur (qui cherche à maximiser l'exploitation des actifs) » ¹⁷.

La formule de calcul du ROI est la suivante :

$$\text{Bénéfice/investissement} = (\text{Bénéfice/Chiffre d'affaires}) \times (\text{Chiffre d'affaires/Investissements})$$

Le ROI est un critère de choix d'investissement, il permet de connaître la rentabilité de l'investissement supplémentaire engagé par l'entreprise.

Mais Sloan insiste sur le fait qu'il ne faut pas chercher à maximiser la rentabilité au détriment de la croissance. L'important c'est l'espérance de la rentabilité la plus élevée possible dans la perspective d'une croissance solide que Sloan appelle la rentabilité économique atteignable.

¹⁵ Gumb Bernard., (2003), Une histoire comparée du contrôle de gestion et de l'informatique décisionnelle, ou l'éternel retour du mythe stratégique, 9èmes journées de l'Histoire de la Comptabilité et du Management, Université Paris Dauphine.

¹⁶ Ibid

¹⁷ Ibid

La recherche opérationnelle

L'effort de guerre engagé au cours de la seconde guerre mondiale contribuera à la naissance d'une nouvelle discipline appelée **recherche opérationnelle**, basée principalement sur le développement d'outils d'optimisation mathématiques.

Le champ d'application de la recherche opérationnelle s'est ensuite étendu à d'autres domaines.

Les techniques de recherche opérationnelle ont ainsi été utilisées pour formaliser et résoudre les problèmes opérationnels, de planification et de prise de décision qui se posent dans les organisations.

L'application de la recherche opérationnelle dans la gestion a donné naissance aux **Management Information Systems**.

Lorsque Henry Ford II devient dirigeant du groupe Ford, l'entreprise manque cruellement de managers de haut niveau. Il recrute alors des cadres de la General Motors, des diplômés de la Harvard Business School, mais aussi une dizaine de jeunes brillants officiers ayant travaillé pendant la guerre au niveau de la direction du bureau de contrôle des statistiques de l'armée de l'air. Ce sont les Whiz kids (les petits prodiges) dont le plus connu fut Robert McNamara.

Les Whiz kids vont implanter dans le groupe Ford un système financier qui relève à la fois du contrôle de gestion et de l'audit interne. Ce nouveau système permettra au groupe de sécuriser ses actifs, tout en lui laissant une marge de manœuvre pour être compétitif et saisir les opportunités du marché.

Les efforts menés au sein du groupe Ford lui permettront d'évoluer, en quelques années, vers une organisation décentralisée et moderne.

Les méthodes de recherche opérationnelle seront également employées au niveau de l'administration américaine.

En 1961, Robert McNamara nommé secrétaire de la Défense par le président J.F.Kennedy va alors appliquer au niveau du département de la défense un plan appelé Planning-Programming-Budgeting-System (PPBS).

Smalter et Ruggles¹⁸ ont pu tirer six leçons à destination des entreprises à partir de la politique de Mac Namara au Pentagone :

- allocation de ressources limitées pour réaliser les objectifs définis ;
- intégration des budgets annuels dans la planification à long terme ;

¹⁸ Smalter R. & Ruggles. "Six business lessons from the Pentagon", in Harvard Business Review, Vol. 44, n°2, 1966.

- application de la recherche opérationnelle aux problématiques stratégiques complexes ;
- adoption d'approches logique et séquentielle pour une meilleure réalisation de l'analyse des programmes systémiques et de la planification ;
- utilisation de diagrammes en réseaux logiques ou séquentiels pour la planification, «l'implémentation» et la direction de projets complexes,
- utilisation des centres de décisions dans l'organisation pour l'analyse et les ajustements des programmes dans les organisations complexes.

La recherche opérationnelle a contribué à l'avancée du contrôle de gestion. Néanmoins, son implantation dans le monde des entreprises est restée limitée ; il est en effet très difficile de modéliser l'ensemble des facteurs contribuant à une problématique.

Dans les années soixante, avec le développement du concept de la rationalité limitée, la recherche opérationnelle basée sur la recherche de l'optimum et de la solution pure et parfaite a été contestée dans ses fondements mêmes.

Le multidimensionnel

Le contrôle de gestion connaîtra une importante transformation dans les années soixante dix en réponse essentiellement aux mutations économiques auxquelles sont alors confrontées les entreprises.

Le contrôle de gestion va se recentrer autour du contrôle budgétaire en exploitant au maximum les possibilités offertes par l'informatique, mais son champ d'analyse va s'enrichir au fur et à mesure et intégrer de nouvelles méthodes.

Les systèmes d'évaluation des performances vont se diversifier et vont porter sur toutes les activités de l'entreprise.

Nous assisterons également à une tendance vers la multiplication des critères et des indicateurs renforcée par de nouveaux concepts inspirés des pratiques nippones tels le ohnisme (en particulier le juste-à-temps ou le kanban, qui tendent vers le zéro défaut et le zéro panne).

Selon A. DAVID, "la suite technique logique de la désoptimisation de la recherche opérationnelle, c'est l'aide multicritère à la décision (...)".

Le contrôle de gestion intégrera cette tendance au multicritère sous la forme de **tableaux de bord** qui vont permettre de structurer les différents indicateurs suivis.

Par ailleurs, les analyses multicritères seront facilitées par les progrès informatiques significatifs de l'époque.

Le retour du stratégique

A partir des années quatre-vingt, le contrôle de gestion va connaître un renouveau comme l'illustrent les outils de gestion en vogue dans cette période.

■ La méthode du **target costing** d'origine nippone va faire l'objet d'une importante littérature à la fin des années quatre-vingt et se répandre dans le monde anglo-saxon au début des années quatre-vingt dix.

Cette méthode consiste à définir un prix cible du marché, à soustraire la marge attendue et à en déduire le coût cible maximal de l'activité.

François Meyssonier ¹⁹ résume la démarche du target costing comme suit :

¹⁹ François Meyssonier, « Le target costing, un état de l'art » ESM/IAE de Metz, Congrès de l'Association Française de comptabilité Université de Metz 17-18-19 Mai 2001

La démarche du *target costing*

1) Détermination d'un concept commercial porteur de sens et de valeur pour le client (idée)

Il s'agit d'effectuer des études de marché et de définir, à partir des orientations stratégiques de l'entreprise et des positions des concurrents, l'objectif visé en termes de prix de vente et de caractéristiques du produit pour le segment considéré. La responsabilité des hommes du marketing est ici prédominante.

2) Proposition d'un coût cible pour le produit complet en fonction d'un niveau d'exigence (projet)

A partir du prix de vente souhaité et en prenant en compte le profit attendu par l'entreprise, on se fixe le coût cible pour le produit dans sa globalité en garantissant les principales fonctionnalités que l'on apporte au client.

3) Détermination des coûts cibles par fonctions (conception de base)

C'est toute la phase de travail transversal avec discussion des différentes alternatives en termes de processus, sous-ensembles et prestations. Il s'agit de discuter et d'améliorer les propositions des acteurs internes et des partenaires externes de l'entreprise pour satisfaire les fonctions principales et secondaires attendues par le client potentiel. La connaissance des processus et de leurs coûts est essentielle.

4) Spécifications de production et fixation des coûts cibles par composants (conception détaillée)

Il s'agit de l'étape cruciale de mise en œuvre des actions dans le détail. On mesure ce que chaque composant apporte dans le processus de création de valeur et à partir de là on lui assigne un niveau de coût à ne pas dépasser. On passe d'une vision principalement orientée vers le marché à une analyse tournée vers l'élaboration de solutions techniques.

5) Optimisation des coûts sur l'ensemble du cycle de vie du produit (planification du *kaizen costing*)

Il s'agit de prendre en compte l'ensemble des coûts directs et indirects, présents et sur tout le cycle de vie du produit afin de programmer la mise en œuvre des actions de diminution des coûts. On utilise des « tables de coûts » (cf. YOSHIKAWA T., INNES J. et MITCHELL F., 1989, a) qui permettent d'anticiper ce que le *kaizen costing* va permettre de réaliser pendant la durée de vie du produit. Et ensuite on met en œuvre cette diminution régulière des coûts pendant toute la phase de fabrication.

Pendant les étapes 2, 3 et 4 on a recours à divers outils : principalement l'analyse de la valeur pour cerner les principales fonctionnalités et les objectifs de coûts mais aussi le benchmarking pour s'inspirer des solutions des concurrents les plus performants.

Figure 3 : « Le target costing, un état de l'art » François Meyssonier

■ **La gestion par les activités** ou méthode ABC/ABM (Activity Based Costing/Activity Based Management) va marquer de manière significative le renouveau du contrôle de gestion.

La méthode ABC (*Activity based costing*) et son corollaire managérial l'ABM ont été mis au point par un consortium d'industriels le Consortium for Advanced Manufacturing International (CAM-I). Cette méthode est décrite dans l'ouvrage publié en 1986 qui s'intitule « The CAM-I Conceptual Design ».

L'évolution de l'environnement a modifié l'organisation de l'entreprise. Les activités de support se sont développées rapidement et avec elles la structure des coûts.

Les coûts indirects sont devenus très importants d'où l'intérêt d'une méthode de calcul des coûts de revient basée sur une meilleure répartition des coûts indirects. L'ABC a ainsi remplacé les traditionnelles unités d'œuvres par une imputation plus efficiente, basée sur la notion d'activité, ainsi que des choix d'inducteurs de coûts.

Cette nouvelle approche peut être illustrée comme suit :

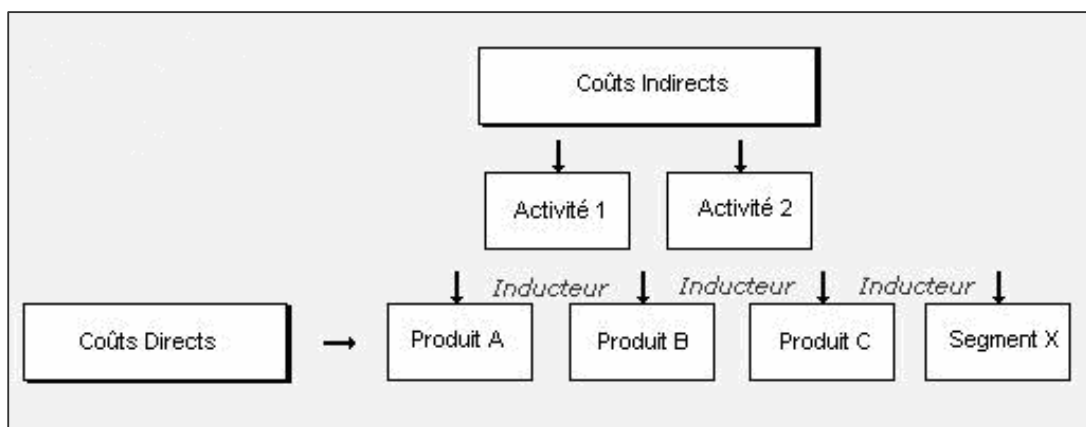


Figure 4: Méthode ABC

La démarche ABC/ABM propose de rendre apparents les liens entre coûts indirects et leur objet final qui est peut être un produit, un projet ou un client, etc.

De nombreux éditeurs de logiciels vont s'approprier cette démarche, elle sera même vendue comme un instrument « en mesure de répondre à des questions stratégiques » et « susceptible d'influencer des choix stratégiques »²⁰.

²⁰ Gumb Bernard op. cit: P 74.

■ **Le tableau de bord prospectif** ou « Balanced Scorecard » a été formalisé par Robert Kaplan & David Norton dans un ouvrage publié en 1996.

Le « balanced scorecard » part du principe que les indicateurs financiers sont insuffisants pour mesurer la performance d'une entreprise ; d'où l'idée de piloter la stratégie de l'entreprise autour de quatre axes : « des indicateurs financiers, des indicateurs de performance vis-à-vis des clients, des indicateurs sur les processus internes et des indicateurs d'apprentissage organisationnel »²¹. Ces quatre axes vont constituer l'ossature du tableau de bord prospectif.

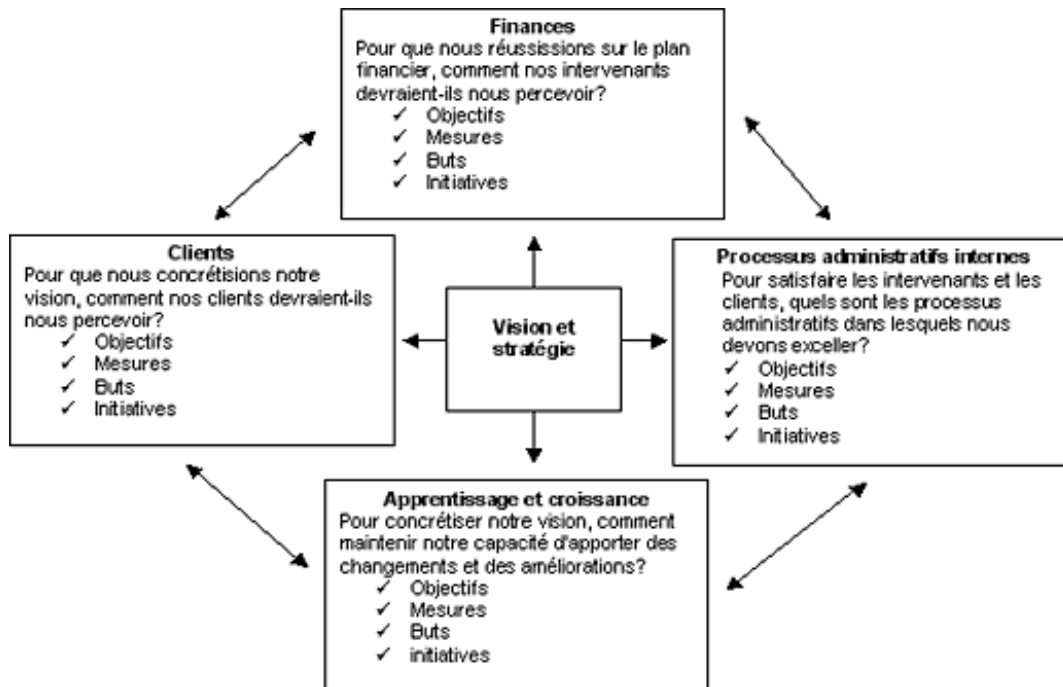


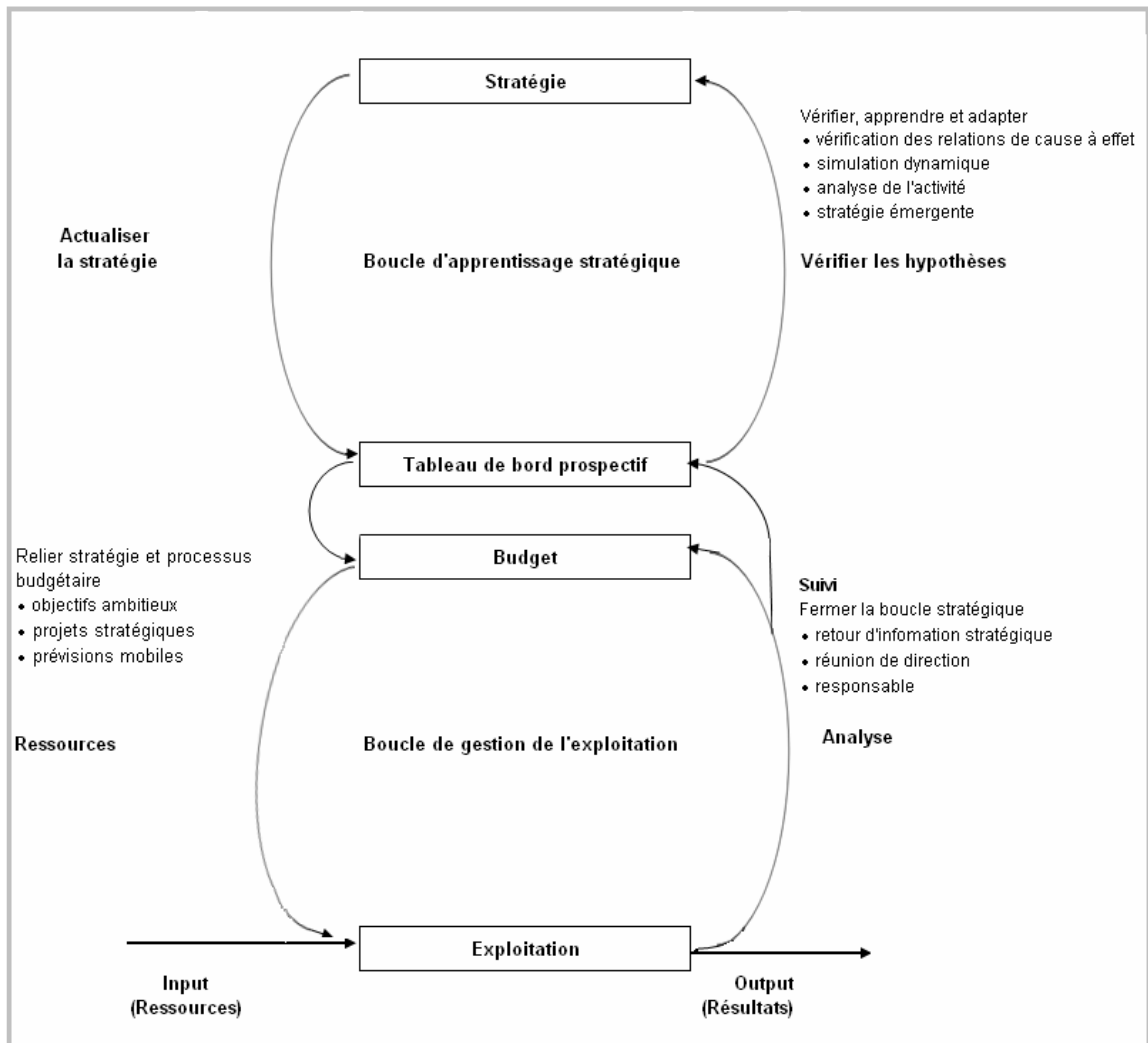
Figure 5 : Les quatre axes du tableau de bord prospectif

(Source : Robert S. Kaplan et David P. Norton²²)

Robert S. Kaplan et David P. Norton proposent la mise en place d'un système de gestion stratégique pour fournir la base nécessaire pour faire de la stratégie un processus continu d'où son nom de tableau de bord prospectif.

²¹ Robert S. Kaplan et David P. Norton « Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique : les 4 axes du succès »- Traduit de l'américain « The balanced scorecard ». Les éditions d'organisation 1998.

²² Ibid.



**Figure 6 : Faire de la stratégie un processus continu
(Robert S. Kaplan et David P. Norton²³)**

2. Management et contrôle de gestion

Les entreprises, pour faire face aux contraintes de leur environnement et limiter les risques de dysfonctionnements internes, se dotent de procédures d'autocontrôle préventives. Ce système d'autorégulation interne mis en place par les organisations porte le nom de contrôle interne ou contrôle organisationnel.

L'American Institute of Certified Public Accounts donne la définition suivante au contrôle interne :

²³ Kaplan Robert S. & Norton David P. « Comment utiliser le tableau de bord prospectif », traduit de l'américain « The strategy focused organisation ». Editions d'organisation, 2001.

« Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction »²⁴.

L'audit interne, quant à lui, se situe à un autre niveau que le contrôle interne. En effet, il a pour objet d'examiner, d'évaluer le bon fonctionnement, l'efficacité et l'efficience du contrôle interne.

Robert Anthony décompose le contrôle organisationnel en trois sous systèmes :

- le contrôle stratégique,
- le contrôle de gestion,
- le contrôle opérationnel.

« La planification stratégique est le processus par lequel l'organisation décide de ses objectifs, des ressources utilisées pour atteindre ces objectifs et de leur politique d'acquisition et d'utilisation.

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les responsables s'assurent que les ressources ont été utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation.

Le contrôle de l'exploitation est le processus par lequel l'organisation s'assure que des tâches spécifiques ont été réalisées avec efficacité et efficience »²⁵.

²⁴ Cité par Alain Burlaud et Claude Simon « Comptabilité de gestion » 3^{ème} édition, Editions Vuibert Octobre 2003

²⁵ Robert N. Anthony, planning and control systems (Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965), cité par Robert S. Kaplan et David P. Norton « Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique : les 4 axes du succès »- Traduit de l'américain « The balanced scorecard ». Les éditions d'organisation 1998.

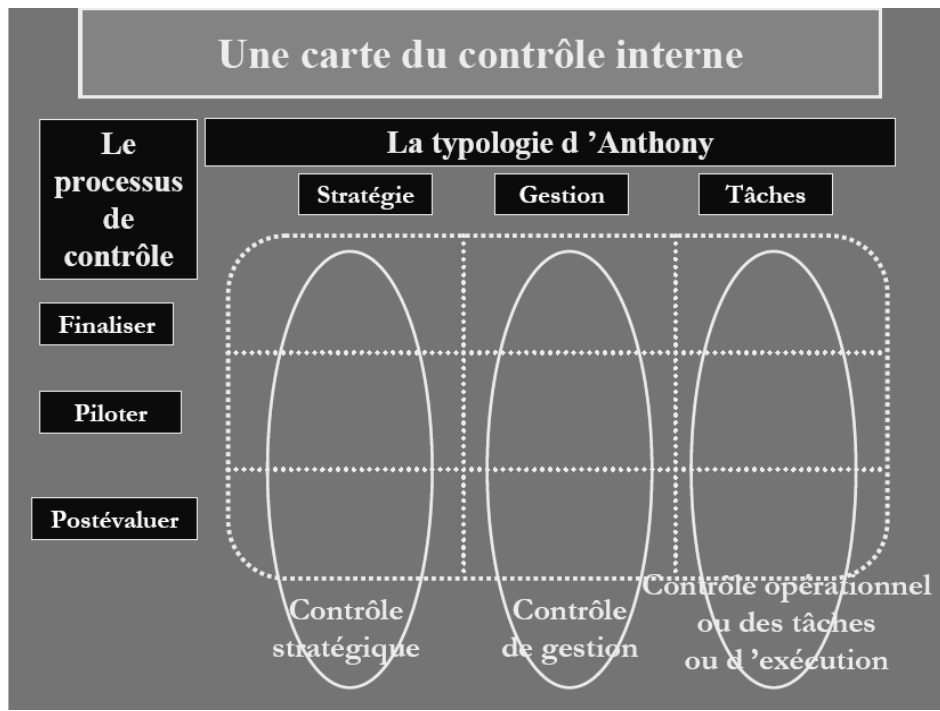


Figure 7 : La typologie d'Anthony

(Source Henri BOUQUIN, Comptabilité de gestion, Economica, 4^{ème} édition, 2006)

Le contrôle de gestion fait le lien avec le contrôle opérationnel ; il joue en effet le rôle de fournisseur d'informations et d'aide à la prise de décision auprès des managers opérationnels.

Le contrôle de gestion s'insère donc entre les choix stratégiques de l'organisation et les actions routinières. Il permet d'assurer la mise en relation des niveaux contrôle stratégique et contrôle opérationnel.

H. Bouquin²⁶ distingue trois phases dans le contrôle :

- avant (finaliser) : qui consiste à définir les moyens et les objectifs
- pendant (piloter) : qui consiste à organiser le suivi du déroulement de l'action, à anticiper et à entreprendre le cas échéant des actions correctives
- après (postévaluer) : qui consiste à évaluer à postériori les résultats obtenus

²⁶ Bouquin H. (1994), Les Fondements du Contrôle de Gestion, Que sais-je?, PUF.

Le processus de contrôle décrit par H. Bouquin peut être schématisé comme suit :

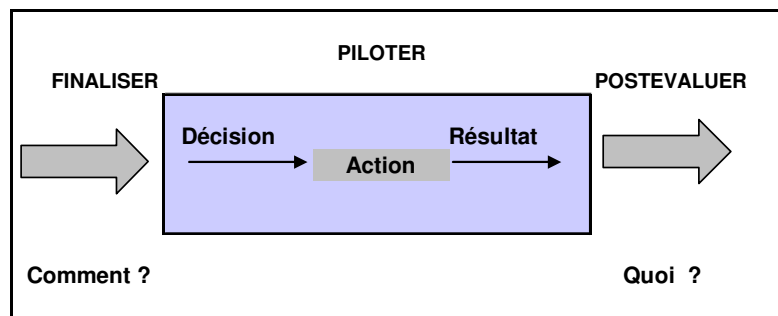


Figure 8 : Les trois phases du contrôle de H. Bouquin

Phases du processus normatif	Conditions d'application requises
Finalisation ("Avant")	
Définir les <i>but</i> s recherchés	Buts crédibles, "avouables" et convergence sur eux
Les exprimer en <i>objectifs</i> , chiffrés, avec échéancier	Capacité à quantifier les productions et résultats attendus, capacité analytique suffisante, savoir décliner des buts dans le temps, savoir prévoir, faire des scénarios,...
Identifier et mobiliser les <i>moyens</i> adaptés, les <i>ressources</i>	Bonne connaissance de la technologie
Clarifier les <i>autorités</i> de chacun des acteurs impliqués	Le formel et l'informel : différence entre pouvoir et autorité, stratégie des acteurs, internes et externes
Les <i>relations</i> entre eux (relations verticales et horizontales),	Idem
Convenir des <i>critères</i> et des <i>normes</i> des <i>sanctions</i>	Quantification possible ? Possibilité analytique de relier des inputs "contrôlables" à des outputs ? Jugement ou donnée externe ?
Définir les dates de mesure de ces performances.	Possibilité d'anticiper des cycles significatifs
Pilotage ("Pendant")	
<i>Vigilance</i> : où en sommes-nous ?	Qualité du système d'information
<i>Anticipation</i> : allons-nous vers l'objectif ? Pourquoi ?	Capacités à prévoir à court terme et utilité du passé. Routine ou innovation ? Quel apprentissage ?
Identification et mise en oeuvre des <i>actions correctives</i>	Connaissance de la relation fins-moyens
Postévaluation ("Après")	
Mesurer les résultats	Quantification ou accord sur un expert ; pas de rémanence dans le temps (phénomène des "bombes à retardement")
Identifier les rôles des responsables, entités, procédures, outils, etc	Capacité à modéliser les relations causes-effets

Figure 9 : Finalisation – Pilotage – Post évaluation

(Source H. Bouquin cours filière CMA (M1) Dauphine 2005-2006)

Ouchi a pour sa part distingué plusieurs types de contrôles au sein de l'organisation : **Le contrôle des comportements** est un contrôle des actions qui vise à s'assurer que seules les actions jugées souhaitables par l'organisation sont effectuées par les acteurs de l'organisation.

Le contrôle par les résultats consiste à récompenser ou sanctionner les individus selon que les résultats obtenus s'accordent ou non avec les objectifs assignés.

Le contrôle clanique est un contrôle plus informel basé sur la socialisation des membres de l'organisation.

		Connaissance du processus de transformation	
		Parfaite	Imparfaite
Capacité à mesurer les résultats	Elevée	Contrôle des résultats et des comportements	Contrôle des résultats
	Faible	Contrôle des comportements	Contrôle "clanique"

Figure 10: Type de contrôle et conditions préalables (Ouchi 1979)

Le contrôle des comportements rejoint le contrôle opérationnel dans la typologie d'Anthony, alors que le contrôle de gestion peut s'apparenter à un contrôle par les résultats (outputs).

Cependant, les dernières approches du contrôle de gestion considèrent que la finalité du contrôle de gestion est d'influencer le comportement des acteurs dans le sens voulu par l'organisation.

D'après Robert Anthony²⁷, « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en oeuvre les stratégies de l'organisation ».

Le verbe influencer peut rejoindre la dimension comportementale du contrôle énoncée par Ouchi.

Selon Henri Bouquin²⁸, le contrôle de gestion aurait une triple fonction :

A : orienter les actions et comportements des acteurs autonomes

M : **m**odéliser les relations entre ressources et finalités

I : **i**nterconnecter la stratégie et le quotidien

Cependant, le niveau d'influence du contrôle de gestion dans l'organisation va dépendre de plusieurs facteurs notamment la structure organisationnelle de

²⁷ Cité par Olivier de La villarmois dans sa thèse de doctorat « Le contrôle du réseau bancaire : exploration de faisabilité et de la pertinence d'une démarche comparaison des unités opérationnelles » Lille, janvier 1999

²⁸ Henri Bouquin, « Pourquoi le contrôle de gestion existe-t-il encore? », Gestion (Québec), 1996

l'entreprise, ses activités, sa culture d'entreprise, les contraintes de son environnement, le rattachement hiérarchique du contrôle de gestion, etc.

Le rôle assigné au contrôle de gestion prendra une dimension plus stratégique ou plus opérationnelle selon l'entreprise.

La réactivité du contrôle de gestion, la qualité et la fiabilité de l'information qu'il communique et par voie de conséquence sa contribution à la prise de décision, dépendront en grande partie des caractéristiques du système d'information mis à sa disposition. En effet, c'est le système d'information qui va conditionner l'accès aux données pertinentes ; tandis que le contrôle de gestion va déterminer les données qu'il considère comme pertinentes et assurer leur diffusion au sein de l'organisation.

Les trois familles d'outils utilisées par le contrôle de gestion sont : le calcul des coûts, le calcul budgétaire et les indicateurs de performance.

Aujourd'hui, les différents outils de gestion ne sont plus considérés comme des réponses uniques à mettre en place de la même manière dans toutes les entreprises. Chaque entreprise va, compte tenu de ses spécificités et du contexte dans lequel elle évolue, opter pour certaines méthodes parmi la diversité de méthodes existantes. Il s'agira de choisir les moyens adéquats compte tenu des objectifs assignés par l'organisation au contrôle de gestion.

Le calcul des coûts

Pour optimiser les activités de l'entreprise, il est important de comprendre la structure des coûts.

Les principales méthodes de calcul de coût sont la méthode de l'imputation rationnelle, la méthode du variable costing (ou direct costing), la méthode du coût marginal (ou marginal costing) et la méthode ABC qui est la plus récente.

La méthode du target costing exposée précédemment est une démarche qui peut être combinée avec l'une des méthodes de calcul de coût.

Le calcul budgétaire

Le budget est « un ensemble de prévisions chiffrées, réalistes et volontaires »²⁹.

Le budget traduit les choix et objectifs de l'entreprise et précise les moyens alloués pour les atteindre. Certaines entreprises disposent même d'un plan à moyen ou long terme qui sera ensuite décliné en budgets annuels (cycle plan - budget).

²⁹ Alain Burlaud et Claude Simon « Comptabilité de gestion » 3^{ème} édition, Editions Vuibert Octobre 2003

Les budgets sont en général élaborés selon une périodicité annuelle, c'est-à-dire au cours de l'année N pour l'année N+ 1. L'ensemble des budgets partiels de l'entreprise est synthétisé dans un budget global qui prend la forme d'un compte de produits et de charges dont la structure est adaptée aux spécificités de l'entreprise. Le budget est ventilé par mois ou par trimestre pour permettre le suivi des réalisations au cours de l'année.

Les réalisations des différentes entités de l'organisation sont confrontées aux données du budget ; les écarts relevés font l'objet d'une analyse et peuvent déclencher le cas échéant des actions correctives.

L'utilisation du calcul budgétaire est très répandue dans les entreprises.

Pour Simons³⁰, il existe deux modes d'utilisation des systèmes budgétaires : le modèle « diagnostic » et le modèle « interactif ». Le modèle de diagnostic repose sur un contrôle formel ; tandis que le modèle dit interactif s'appuie sur la participation commune des membres de l'organisation pour l'élaboration du budget, puis sur un suivi basé sur un échange entre le management et les collaborateurs des plus bas niveaux hiérarchiques.

Alors que de nombreux auteurs voient dans le processus budgétaire un facteur de renforcement des interactions entre les différents niveaux de l'entreprise, d'autres estiment que le contrôle budgétaire peut entraîner une lourdeur au sein de l'organisation et pousser les acteurs au conformisme au détriment de la performance. Ils considèrent que lorsque l'objectif devient le critère de bonne performance, les acteurs ont tendance à limiter la prise de risque et à reproduire leurs actions à l'identique.

Les indicateurs de performance

L'indicateur de performance est un indice quantitatif qui permet de mesurer les résultats réalisés par rapport à un objectif particulier.

Selon Merchant³¹, le contrôle par les résultats passe par plusieurs étapes :

- le choix d'un indicateur de la performance,
- la fixation d'un objectif à l'aide de cet indicateur,
- la mesure de la performance réalisée,

³⁰ Simons R. (1994), « How new top managers use control systems as levers of strategic renewal », *Strategic Management Journal*, Vol.15

³¹ Merchant, K. A. (1998), *Modern management control systems*, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J.

- l'attribution d'une récompense/sanction à l'individu.

Les indicateurs de performance servent à assister les managers en leur permettant de comparer leurs résultats avec leurs objectifs et de procéder le cas échéant à des actions correctives.

La structuration des indicateurs prend la forme de tableaux de bord. Le tableau de bord est un moyen de communication au sein de l'organisation, il intègre généralement les données en provenance du budget.

Les indicateurs de performance doivent être choisis avec la plus grande vigilance. En effet, les indicateurs de performance ont aussi un rôle de générateur d'actions et ont une influence sur les individus. Un indicateur mal choisi peut entraîner des comportements non voulus par l'organisation.

Les premiers indicateurs utilisés par le contrôle de gestion étaient essentiellement financiers. Par la suite, des indicateurs non financiers permettant de décliner les facteurs clés de succès ont été utilisés pour les compléter, certains auteurs ont en effet reprochés aux indicateurs financiers d'orienter les comportements vers le court terme ou bien de ne pas prendre en compte l'immatériel.

Les auteurs du concept de tableau de bord prospectif ambitionnent de favoriser l'apprentissage organisationnel et de créer une valeur ajoutée au sein de l'organisation en s'intégrant dans une démarche dynamique.

Selon les auteurs de la théorie des buts³² (*goal theory*), les buts donnent la direction des actions à entreprendre et permettent l'augmentation de la performance et de la motivation des individus.

3. Le contrôle de gestion dans la grande distribution

La fonction contrôle de gestion va jouer un rôle important dans la grande distribution ; elle va en effet assurer le suivi des performances individuelles et collectives et faire le lien entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel.

La fonction contrôle de gestion assure de nombreuses tâches notamment :

La coordination de la procédure budgétaire

Le contrôleur de gestion joue un rôle important dans la procédure budgétaire.

³² Locke E.A., Shaw K.N., Saari L.M., et al., "Goal setting and task performance: 1969-1980," Psychological Bulletin, Vol 90, n° 1, July 1981.

En effet, il organise la procédure d'élaboration budgétaire en coordonnant des dizaines de budgets et en centralisant l'information.

De même, il suit l'avancement des travaux pour prévenir les retards, car tout retard risque de pénaliser l'ensemble du processus.

Le contrôleur de gestion va aussi s'assurer de la cohérence des budgets et de leur adéquation avec les objectifs de la direction générale.

Le suivi des réalisations

Le contrôleur de gestion assure le suivi des réalisations au moyen des tableaux de bord qui reprennent notamment les informations relatives aux ventes, marges, les stocks et achats.

Par ailleurs, le compte de résultat de gestion est généralement établi selon une « fréquence mensuelle ³³ ».

Les tableaux de bord font généralement ressortir les écarts par rapport à l'historique et aux prévisions budgétaires.

Contribution spécifique du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion joue un rôle spécifique au sein de la grande distribution.

Une étude réalisée par Chabin Yann au niveau des entreprises de grande distribution françaises a indiqué que le contrôleur de gestion était « le détenteur d'une représentation spécifique de la performance »³⁴.

Les contrôleurs de gestion « sont bien à priori les seuls acteurs préoccupés par la pérennité de l'organisation. Les éléments au coeur de leur système cognitif reflète incontestablement une vision à long terme de la performance. Ils développent de plus une approche très large de celle-ci. En effet, ils se réfèrent à la fois à la nécessité d'accroître le nombre de chaland et à l'importance du mouvement de centralisation pour sécuriser les objectifs de résultats financiers. De plus, il semble que la mise en oeuvre des moyens occupe une place importante dans leur système de représentations de la performance (nécessité conjointe de gagner du temps et de prendre du recul, importance de l'accompagnement de la fonction marchande) »³⁵.

³³ Bessire Dominique. op. cit : P24.

³⁴ Chabin Yann. « Représentation de la performance dans les entreprises de grande distribution alimentaire – La cohérence en question ».

³⁵ Ibid.

Section 2. Décomposition de la marge

Nous allons nous intéresser à l'un des indicateurs dont le contrôleur de gestion assure le suivi au sein de la grande distribution à savoir la marge.

La marge globale dégagée par les entreprises de grande distribution peut être décomposée en une « marge brute » et une « marge arrière ».

1. Marge brute

La « marge brute » est essentiellement la résultante du volume des ventes et du « mix » des marges pratiquées au niveau des différents rayons, ainsi que du taux de démarque enregistré au niveau du point de vente.

Définition et détermination de la marge brute

En France, la loi Galland définit « la marge avant » comme étant « la marge réalisée par le distributeur entre le prix de vente consommateur et le prix d'achat net facturé ». La « marge avant » est donc égale à la différence entre le prix payé par le consommateur pour l'achat du produit et le prix réglé au fournisseur par le distributeur pour cet article.

La marge brute va correspondre à « la marge avant », à laquelle sera ajouté l'impact de la différence de stock.

En conséquence, la marge brute est la différence entre le chiffre d'affaires réalisé par l'enseigne auprès de la clientèle, et le coût d'achat des marchandises vendues.

Elle est calculée selon la formule suivante :

Marge brute = Vente des marchandises HT – Coût d'achat des marchandises vendues.

Pour déterminer le coût d'achat des marchandises vendues, il est nécessaire de connaître :

- la valeur du Stock Initial,
- la valeur des Achats de l'exercice (y compris les Frais accessoires d'achat)³⁶,
- la valeur du Stock Final.

³⁶ Le montant des retours de marchandises aux fournisseurs vient corriger la valeur des achats.

Les frais accessoires sont des frais qui peuvent être affectés de manière certaine à telle ou telle catégorie de marchandises ou de matières³⁷.

Dans le cas des produits qui font l'objet d'une fabrication avant d'être mis à la vente comme c'est le cas par exemple des articles de pâtisserie, la méthode de calcul est la suivante :

- la valeur du Stock Initial (matières premières, articles finis ou semi-finis),
- la valeur des Achats de matières premières de l'exercice (y compris les frais accessoires d'achat)³⁸,
- la valeur du Stock Final (matières premières, articles finis ou semi-finis).

La marge ainsi calculée est exprimée dans le secteur de la distribution par rapport au chiffre d'affaires correspondant. Le taux obtenu est ce que nous appelons « le taux de marge » :

Taux de marge = Marge HT réalisée / Chiffre d'affaires HT X 100

Gestion de la marge globale

La « marge brute » dégagée par l'enseigne de distribution est la conséquence directe du volume des ventes réalisées, mais aussi du « mix » des marges obtenues au niveau des différents rayons.

■ Les ventes :

Le niveau et la structure des ventes au sein d'une grande surface dépendent fortement de **la zone de chalandise** qui « représente l'aire à l'intérieur de laquelle sont concentrés la quasi-totalité des clients potentiels du magasin »³⁹. En effet, les caractéristiques de clients de la zone de chalandise (mode de vie, CSP, revenu, taille de la famille, etc.), le nombre d'habitants au niveau de la zone de chalandise, ainsi que la part de marché détenue par l'enseigne, vont fortement impacter le chiffre d'affaires du point de vente.

³⁷ Mémento pratique Francis Lefebvre comptable 2005

³⁸ Le montant des retours de matières premières aux fournisseurs vient corriger la valeur des achats.

³⁹ Debroucker Olivier. Mémoire d'expertise comptable - Investissements commerciaux : mise en place d'une méthode de détermination de la rentabilité prévisionnelle d'une surface de grande distribution. Mieux évaluer avant pour rentabiliser après. Novembre 96.

C'est la raison pour laquelle, lors du choix du lieu d'implantation d'un point de vente, les enseignes de distribution font une étude de sa rentabilité potentielle.

Le niveau des ventes va aussi dépendre de l'assortiment des produits qui seront présents au niveau des rayonnages du point de vente.

■ **Référencement et gestion de l'assortiment :**

Les articles vendus au niveau des surfaces de grande distribution sont la résultante de l'opération de référencement.

La « procédure de référencement » est le processus à travers lequel sont choisis les articles qui pourront apparaître sur le rayonnage des surfaces de vente de l'enseigne. C'est en quelque sorte la procédure d'acceptation des produits par l'enseigne de distribution.

Le référencement est crucial pour les distributeurs, car c'est lui qui détermine en grande partie l'assortiment de produits qui sera présent sur les points de vente et donc l'offre commerciale de l'enseigne.

Nous distinguons les produits permanents qui doivent rester au niveau des rayonnages tout au cours de l'année, et les produits saisonniers qui sont présents au cours de périodes bien déterminées et qui sont essentiellement des articles non alimentaires (textile, bricolage, jouets, etc.).

En général, le référencement se fait au niveau de la centrale de référencement ou centrale d'achat.

Cependant, certaines enseignes, au nom de la spécificité des points de vente et de leur zone de chalandise, donnent une marge de manœuvre à leur magasin, et permettent que certains articles soient choisis au niveau local; cette pratique est appelée « référencement en local ».

Il est possible qu'une même enseigne propose un assortiment différent d'un magasin à l'autre. Cependant, il existe généralement un assortiment obligatoire défini par l'entreprise de distribution.

Selon la culture de l'enseigne de distribution, la tendance sera plus ou moins pour un assortiment centralisé ou un assortiment local. Les distributeurs marocains ont plutôt opté pour un assortiment centralisé, la majeure partie des référencements se faisant ainsi au niveau de la centrale de référencement.

Le rôle principal de la centrale de référencement de l'enseigne est d'étudier les produits, de rechercher des fournisseurs, de négocier des conditions préférentielles d'achat, d'organiser des promotions à l'échelle nationale, etc.

Dans le cas de certaines entreprises de grande distribution, la centrale de référencement est aussi chargée d'acheter en gros pour le compte des points de vente de l'enseigne; elle porte alors le nom de « centrale d'achat ».

La centrale d'achat est « un organisme ayant pour objectif de centraliser les commandes d'un certain nombre de magasins et d'effectuer les achats directement auprès des fabricants dans les meilleures conditions »⁴⁰. Aussi, certaines entreprises de grande distribution disposent d'un entrepôt de stockage chargé d'approvisionner les différents magasins.

Par conséquent, selon le type de produits commercialisés et selon l'accord commercial conclu avec l'entreprise de grande distribution, le fournisseur procédera à la livraison de la marchandise commandée soit directement au niveau des points de vente, soit au niveau du dépôt, l'enseigne se chargeant alors de l'approvisionnement des différents sites de vente.

Le référencement en centrale passe par plusieurs niveaux de sélection.

- En premier lieu, l'Acheteur concerné effectue une présélection. Son objectif est de choisir les articles qui sont susceptibles de générer le plus de chiffre d'affaires et de marge. Il se doit donc de connaître la clientèle de l'enseigne et d'anticiper ses attentes. Il devra aussi tenir compte de l'assortiment préconisé par l'enseigne, ainsi que de la taille des rayonnages qui sont consacrés à ce type de produit au niveau des différents points de vente.

- Les échantillons des articles ou le cas échéant les catalogues, sont ensuite présentés au comité de référencement qui comprend généralement des opérationnels de l'enseigne. En fonction de l'organisation interne du distributeur, ces derniers pourront être soit des Chefs de file, soit des responsables commerciaux magasin (Directeurs, Chefs de département ou Chefs de rayon).

Les auteurs de l'ouvrage « Marketing de la distribution » citent vingt quatre critères de sélection des articles dans la grande distribution :

« 1- Contribution attendue en termes de profit.

⁴⁰ Kotler & Dubois. 10^{ème} édition Marketing Management. Publi-Union Editions, Paris. 2000.

- 2- Capacité du fournisseur à fournir vite.
- 3- Qualité du produit.
- 4- Prix compétitif.
- 5- Publicité vers le client final.
- 6- Volume potentiel des ventes.
- 7- Réputation du producteur.
- 8- Avantages financiers au moment du référencement.
- 9- Degré de nouveauté du produit.
- 10- Promotion vers le client final.
- 11- Nombre de magasins concurrents distribuant déjà le produit.
- 12- Raisons de création du produit.
- 13- Conditionnement.
- 14- Description du produit.
- 15- Taux de marge brute applicable.
- 16- Degré d'acceptation du produit.
- 17- Façon du fournisseur de présenter le produit.
- 18- Echantillons distribués.
- 19- Modification nécessaire du linéaire.
- 20- Recommandations, conseils du fournisseur.
- 21- Tendance d'évolution du marché du produit.
- 22- Conditions d'achat habituelles.
- 23- Influence sur les produits concurrents.
- 24- Adaptation aux demandes des clients du magasin⁴¹. »

L'enseigne doit offrir un assortiment cohérent. En effet, l'assortiment défini au niveau des points de vente doit « être limité, adapté et évolutif »⁴² ; car c'est lui qui conditionne en grande partie le niveau de vente et de marge dans les points de vente. Les principaux éléments qui vont caractériser l'assortiment sont : « largeur et profondeur de l'assortiment, variété de l'offre et degré de saisonnalité de l'offre »⁴³.

⁴¹ Jallais J., Orsoni J., Fady.A « Marketing de la distribution » Vuibert 1987 P259 cité dans l'ouvrage de Lhermie Christian Négociation et référencement dans la grande distribution, Librairie Vuibert, Août 1994.

⁴² Lhermie Christian Négociation et référencement dans la grande distribution, Librairie Vuibert, Août 1994.

⁴³ Ducrocq Cédric La nouvelle distribution Marketing, management : des modèles à réinventer. Editions Dunod, 2002.

En général, le référencement par l'Acheteur est accompagné d'une première passation de commande appelée « commande de référencement » ; les commandes ultérieures passées par le magasin sont appelées « commande de réassort ».

Concrètement, le référencement signifie que l'article est présent sur la base des données de l'enseigne. Pour les enseignes qui disposent du logiciel Gold, le département « Achats » procédera à la saisie des informations relatives au produit, à son fournisseur et aux conditions de réapprovisionnement. Ces données feront par la suite l'objet d'une actualisation.

Les opérationnels au niveau des magasins pourront dès lors, en fonction de leurs besoins et des prévisions de vente, passer commande soit directement auprès du fournisseur, soit le cas échéant auprès de l'entrepôt de l'entreprise de distribution.

■ **Publicité et merchandising :**

Le niveau des ventes va aussi dépendre de l'effort publicitaire de l'enseigne.

La couverture publicitaire à travers les dépliant et les panneaux d'affichage (panneaux 4*3), etc. est utilisée par la plupart des grands distributeurs marocains pour améliorer l'attractivité de leurs surfaces de vente. Les frais relatifs à la communication constituent ainsi un gros poste de dépenses pour les distributeurs.

Par ailleurs, le meilleur catalyseur des ventes est incarné par le lieu de vente, à travers son design, ainsi que par son animation et aussi par le merchandising mis en place.

Il existe ainsi, tout un ensemble de techniques mises en place par les enseignes de distribution, qui influence sensiblement le comportement des consommateurs ; ce sont les techniques de merchandising.

Philippe Mosca a défini dans l'ouvrage « Négociation et référencement dans la grande distribution » le merchandising comme étant « l'ensemble des études et techniques relevant du marketing et du pragmatisme mises en œuvre par le distributeur et le producteur ou conjointement dans le but d'accroître le résultat du point de vente par l'augmentation de son attractivité et celle de ses produits par la recherche de la satisfaction du consommateur »⁴⁴.

⁴⁴ Lhermie Christian op. cit : P 94.

Un magasin sophistiqué ne va pas nécessairement augmenter le volume des ventes ; « un magasin marchand est » plutôt « un magasin qui donne envie au client d'acheter »⁴⁵.

Parmi les méthodes de merchandisings les plus utilisées, nous pouvons citer :

- ◇ **Les mises en avant et autres emplacements privilégiés** : les niveaux de présentation du produit sur le linéaire, l'effet de masse, etc. influencent le niveau d'achat des clients ; mais il existe aussi des emplacements tels que les têtes de gondole, les palettes, les zones saisonnières, les stop rayon, etc. qui vont parfois jusqu'à multiplier le chiffre d'affaires du produit mis en vente.
- ◇ **Les promotions** : les promotions peuvent être organisées à l'échelle nationale ou à l'échelle locale (lorsqu'elles sont négociées directement par le Chef de rayon auprès du fournisseur) ; il existe quatre grands types de techniques de promotion des ventes : « les réductions de prix, les essais et échantillonnages, les ventes après primes et les techniques de jeu »⁴⁶.
- ◇ **L'animation sur le lieu de vente** : le fournisseur peut dépêcher un animateur directement sur le lieu de vente pour promouvoir les ventes d'un ou plusieurs de ses produits. Parfois, le fournisseur va même jusqu'à installer un stand dans lequel un animateur va présenter ses produits.
- ◇ **La PLV (publicité sur le lieu de vente)** : il s'agit de la communication à l'intérieur du point de vente ; tout un ensemble de matériel publicitaire tels que les affiches, les cartonnages publicitaires etc. peuvent être utilisés. Lorsque la publicité sur le lieu de vente est efficace, elle permet non seulement d'attirer l'attention des consommateurs sur tel ou tel produit lorsque ceux-ci arpentent la grande surface, mais aussi d'augmenter le volume des ventes.

Le niveau des ventes et de la marge va dépendre également de la gestion des linéaires présents au niveau de la surface de vente.

Chaque Chef de rayon est amené à gérer le linéaire qui lui est alloué et à analyser la rentabilité des produits du rayon dont il a la charge. Il va chercher à satisfaire le client en veillant à la bonne tenue du linéaire, et à la présence de l'étiquetage sur les produits et du balisage au niveau des rayonnages.

Il a pour rôle de développer le chiffre d'affaires et la marge compte-tenu des objectifs qui lui ont été assignés. Il est également chargé de gérer l'approvisionnement du rayon

⁴⁵ Ducrocq Cédric op. cit : P 94.

⁴⁶ Lhermie Christian . op. cit : P 94.

tout en tenant compte des taux de rotations des différents produits proposés, et d'anticiper les ruptures de stock qui peuvent résulter des demandes saisonnières. Il va pour stimuler les ventes, mettre en place des actions commerciales et utiliser les différentes méthodes merchandising à sa disposition.

Le Chef de rayon doit s'assurer de la productivité des différentes opérations mises en place notamment en termes de marge réalisée sur les ventes additionnelles.

Il va également décider de l'affectation du linéaire en fonction de la rentabilité au mètre linéaire du produit, ainsi que des données du marché. Néanmoins, il doit pouvoir libérer en temps voulu les emplacements privilégiés négociés par les fournisseurs dans le cadre de l'accord commercial le liant à l'enseigne.

Enfin, il est à souligner qu'au niveau de la grande distribution « la disponibilité des produits en linéaire est une préoccupation de tous les instants⁴⁷ ». Le combat « anti-rupture » est en tâche fondamentale pour les opérationnels en magasin.

Les ruptures de stock et donc l'absence des produits sur les linéaires risquent de pénaliser fortement le chiffre d'affaires. En effet, lorsque le client ne trouve pas ce qu'il est venu chercher, il peut repartir avec un panier plus léger que prévu.

En France, « les produits à forte rotation accusent, en moyenne, 10% du volume de vente en rupture. Les ventes perdues représentent 3,9% du chiffre d'affaires d'une société de distribution »⁴⁸.

La passation des commandes va se faire en fonction des consommations passées, de la saisonnalité des produits, des différentes opérations commerciales prévues, du délai d'approvisionnement, du délai d'acheminement pour les articles importés, etc.

■ Disparité des marges par rayon :

Les supermarchés ou encore plus les hypermarchés regroupent en quelque sorte différents commerces juxtaposés ; de ce fait les niveaux de marges pratiqués sont très hétérogènes selon les rayons.

Selon une étude de OC & C Strategy consultants, les clients vont se faire une idée du positionnement prix d'un magasin en comparant un certain nombre de références :

⁴⁷ Livre blanc distribution 2005. Generix. Juin 2005.

⁴⁸ Ibid.

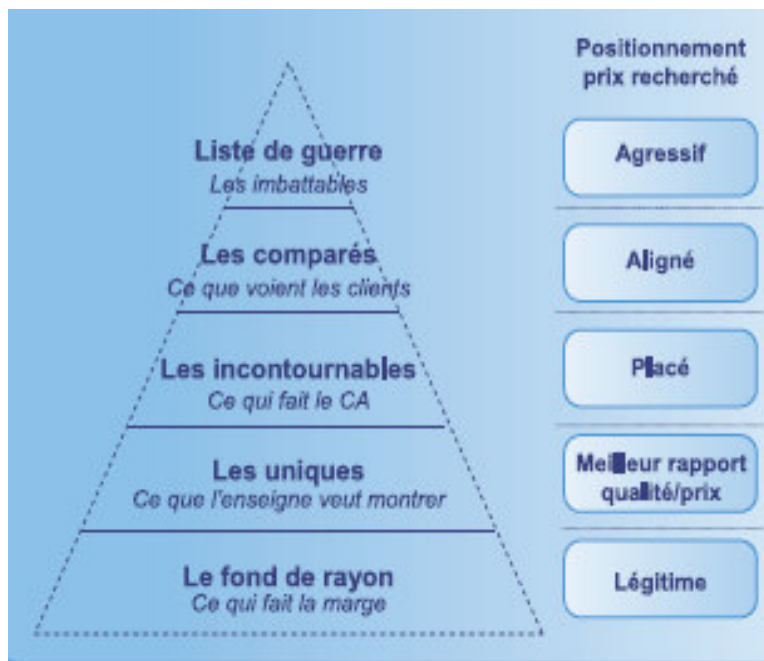


Figure 11 : Positionnement prix d'un magasin
 (Source : OC & C Strategy consultants)

Aussi, les taux de marge pratiqués par les distributeurs diffèrent d'un rayon à l'autre, et d'une famille de produits à une autre au sein d'un même rayon.

Les marges qui sont pratiquées par les distributeurs sur les produits de grande consommation sont généralement faibles. En effet, le client peut facilement comparer les prix pratiqués sur ces produits par les différentes enseignes à l'autre.

Les marges pratiquées sur les produits alimentaires et produits DPH (Droguerie Parfumerie Hygiène) sont aussi relativement faibles en particulier lorsqu'il s'agit de produits d'appel.

Toutefois, les distributeurs compensent leur manque à gagner en développant les rayons de marchandises générales (librairie, bazar), ainsi que les rayons de textile et d'électroménager (pour les hypermarchés).

Néanmoins, il est à souligner que les rayons non alimentaires ont une rotation de stock plus élevée que les rayons alimentaires ; c'est la raison pour laquelle les distributeurs organisent de manière périodique des soldes pour écouler les produits obsolètes et les articles saisonniers en fin de collection. Ces opérations influenceront à la baisse la marge globale qui sera réalisée au niveau de ces rayons.

De plus, il est à signaler que le niveau de rotation de stock des produits constaté au niveau des surfaces de vente bien qu'il n'impacte pas directement la marge globale dégagée par l'entreprise va néanmoins influencer son résultat final.

En effet, tout le savoir faire du distributeur consiste à écouler les produits achetés avant de payer le fournisseur. Ainsi, une rotation de stock lente va coûter chère en termes de charges financières à la société et risque même d'absorber une partie de la marge globale réalisée.

Le distributeur est appelé donc à gérer de manière optimale son stock et à réduire au maximum le stock tout en évitant les ruptures de stock dans les rayons.

Les logiciels tels que Gold permettent pour les enseignes qui optent pour cette solution, d'automatiser totalement ou uniquement pour certains articles, la passation des commandes en utilisant des algorithmes de calculs. L'enseigne de distribution peut toutefois décider le cas échéant, que les opérationnels confirment manuellement les quantités avant le déclenchement définitif de la commande.

En France, l'Echange de données informatisées (EDI) a permis une gestion optimale de stocks. L'EDI met en relation directe l'ordinateur du fournisseur avec celui du distributeur. Le fournisseur reçoit en temps réel l'information sur le niveau des stocks dans les différents points de vente de l'enseigne et sait quand il faut réapprovisionner les magasins ou les entrepôts du distributeur.

Pour remédier à la pression des grandes multinationales et des grands fournisseurs locaux, les grands distributeurs marocains ont aussi recours à l'import.

Les enseignes marocaines partenaires de distributeurs étrangers peuvent utiliser la plate-forme d'achat de ces derniers pour importer à des prix compétitifs.

Les marges sur l'import sont généralement confortables bien que le distributeur ne bénéficie pas de la marge arrière lorsque les produits sont importés.

Les grandes enseignes de distribution marocaines ont également la possibilité d'importer les MDD (marques distributeurs) commercialisées par leurs partenaires.

A l'étranger, nous relevons une véritable réussite des marques distributeurs. Celles-ci contribuent à fidéliser les clients étant donné que ces marques sont présentes au niveau de l'ensemble des surfaces de vente de l'enseigne. De plus, les opérationnels de l'enseigne vont généralement accorder à ces produits un emplacement privilégié afin d'accroître le niveau de ventes sur ces articles. Notons que les marques distributeurs sont plus profitables pour les enseignes de distribution. Les marques

propres génèrent de la marge, grâce à un différentiel de prix de 34% avec les grandes marques⁴⁹.

En effet, leur taux de marge excède de 20 à 30% celui des marques nationales⁵⁰.

Au Maroc, on relève une timide apparition des marques distributeurs ; c'est le cas notamment au niveau de l'enseigne « Métro » qui commercialise des produits sous marque propre.

L'enseigne Marjane a quant à elle créé une gamme de « produits économiques » fabriquée au Maroc : 50 références, majoritairement alimentaires, vendues 10 à 15% moins chers que les produits d'entrée de gamme des marques⁵¹.

Le niveau des prix de vente pratiqué par l'enseigne aura aussi un impact sur la marge réalisée. Dans le cadre de sa politique de prix, « l'enseigne doit faire des choix sur les principaux points suivants : niveau de prix, image de prix de l'enseigne, dosage entre prix permanents et prix promotionnels, saisonnalité des prix, existence d'avantages prix particuliers, règles concurrentielles (suivi de la concurrence) »⁵².

Il est important que la politique prix soit cohérente : « cohérente dans le temps, cohérence des tarifs (éliminer les prix incompréhensiblement bas ou incompréhensiblement haut par rapport aux autres prix de l'enseigne), cohérence entre tous les signaux émis vers les clients »⁵³.

Il est à souligner que la politique de prix pour une enseigne de distribution n'est pas forcément uniforme sur tous ses points de vente ; les prix peuvent différer d'un magasin à un autre. L'enseigne de distribution peut opter pour l'adaptation des prix aux spécificités locales, notamment à la zone de chalandise de la surface de vente et à son environnement concurrentiel avoisinant.

Au niveau de la grande distribution marocaine, nous constatons qu'il y a une gestion centralisée des prix de vente, mais il est généralement permis aux magasins de modifier leurs prix pour s'adapter à leur environnement ou pour organiser des promotions en local.

⁴⁹ Chabin Yann. op. cit. : P 89.

⁵⁰ Financial times, Les échos Le quotidien de l'économie, avec le concours de PriceWaterHouseCoppers. L'Art du marketing. Concepts et pratiques du marketing par les plus grands spécialistes internationaux. Les éditions village mondial 1999.

⁵¹ Rapport d'activité 2005 Auchan

⁵² Ducrocq Cédric op. cit: P 94.

⁵³ Ibid.

En principe, les opérationnels effectuent régulièrement des relevés de prix auprès de la concurrence et modifient leur prix de vente en conséquence.

Le système de gestion commerciale offre pour les utilisateurs, qu'il s'agisse des Acheteurs ou des opérationnels, une visibilité sur la marge avant. Il permet, selon le profil d'utilisateur préalablement défini en fonction des procédures internes de gestion, soit une simple visualisation des données, soit la possibilité d'y effectuer des modifications

Par ailleurs, il faut noter que la nature des produits achetés et donc le niveau des marges vont varier d'une surface de vente à l'autre, selon notamment le pouvoir d'achat de la zone de chalandise.

Tout ceci explique que le chiffre d'affaires réalisé, la marge globale dégagée, ainsi que le taux de marge peuvent être sensiblement différents pour les magasins d'une même enseigne.

Concernant les prix de vente appliqués, le distributeur dispose d'une large marge de manœuvre.

Toutefois, bien que la loi marocaine ne soit pas aussi contraignante que la loi française en la matière, la loi n° 06-99 sur la liberté des prix et de la concurrence interdit la vente à des prix abusivement bas à même de fausser le libre jeu de la concurrence.

Gestion de la démarque

Le niveau de démarque enregistré aura un impact sur la marge brute réalisée par la surface de vente.

La démarque est la différence entre la valeur du stock final théorique (calculé sur la base des mouvements de stock de la période) et la valeur du stock final réel constatée suite à un inventaire des articles disponibles.

La démarque se calcule comme suit :

$$\begin{aligned} \text{Démarque} &= \text{Stock Final réel} - \text{Stock Final théorique} \\ &= \text{Stock Final réel} - (\text{Stock initial} + \text{Achats HT} - \text{Ventes HT}) \end{aligned}$$

Remarque: les Ventes doivent être valorisées au prix de revient.

Les méthodes de valorisation de stock admises fiscalement au Maroc sont le CUMP (Coût Unitaire Moyen Pondéré) et le FIFO (First In First Out).

Pour mesurer l'importance de la démarque, celle-ci sera exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires HT.

Taux de démarque = Démarque / Chiffre d'affaires HT * 100

Au Maroc, «la valeur de la démarque ou marchandises perdues au sein de la grande distribution peut être estimée à un taux de 1% du chiffre d'affaires HT »⁵⁴.

En France la démarque représente 1,4% du chiffre d'affaires soit près de 6 milliards d'Euros⁵⁵.

La démarque constatée va impacter à la baisse la marge brute du magasin dans le sens où le stock final réel sera moins important que le stock final théorique.

La démarque globale au sein d'un magasin de grande distribution peut être répartie en deux catégories de démarque :

- la démarque connue,
- et la démarque inconnue.

■ La démarque connue

Il s'agit des pertes de marchandises connues et constatées par les responsables.

Les principaux motifs de démarque sont :

- articles périmés
- articles cassés,
- pertes (consommation sur place, vols constatés etc.).

La démarque connue est enregistrée au niveau d'un cahier de démarque. Elle fait l'objet d'une saisie sur le logiciel de gestion commerciale, afin qu'elle soit valorisée et qu'elle puisse être reprise au niveau de la gestion.

■ La démarque inconnue

Kotler & Dubois définissent la démarque inconnue comme suit : il s'agit d'un « trou d'inventaire occasionné par la disparition ou la destruction de produits »⁵⁶.

⁵⁴ Bensouda Naoufel. Mémoire d'obtention du diplôme national d'expert comptable sous le thème : La démarque inconnue au sein d'une grande surface de vente : impacts et méthodes de contrôle. Mai 2003.

⁵⁵ Tachdjian Krystèle « La "démarque inconnue" lamine les marges de la distribution ». La Tribune du 12/10/04.

⁵⁶ Kotler & Dubois. op. cit. : P 9".

Alain Chevbaum et Robert Parsati, quant à eux, en donnent la définition suivante : « La démarque inconnue est l'ensemble des " évaporations " qui se produisent entre l'entrée de la marchandise et sa sortie à la caisse »⁵⁷.

Le démarque inconnue peut être résumée comme suit : il s'agit de la valeur des articles réceptionnés par la grande surface non retrouvés au niveau du stock inventorié bien qu'ils n'aient été ni vendus, ni constatés au niveau de la démarque connue.

Il existe trois sources de démarque inconnue :

- les vols par les salariés : pour limiter ce facteur de démarque, les distributeurs rédigent un règlement intérieur et des procédures de gestion;
- les vols par les clients : pour réduire ce type de vols, les distributeurs emploient des agents de sécurité, utilisent un système de surveillance dans les magasins, mettent des antivols sur les marchandises dites « sensibles » etc.;
- les erreurs de gestion : ces erreurs peuvent avoir lieu à plusieurs niveaux : lors de la réception de la marchandise, lors de son étiquetage, ou lors de la pesée des articles vendus au poids ; pour remédier à ces problèmes, des procédures de gestion détaillées sont élaborées par les distributeurs.

En France, 47% des pertes seraient imputables aux vols par des clients, 24% à ceux des employés, 7% à ceux des fournisseurs et 21% à des erreurs internes⁵⁸.

Les distributeurs cherchent à réduire au maximum le niveau de démarque, lequel va impacter la marge globale dégagée par l'enseigne.

Aussi, l'aménagement de la surface de vente est « conçu en tenant compte des impératifs commerciaux, mais également en prévoyant l'architecture à même de limiter dans toute la mesure possible les occasions de vol (client, réception, personnel) ainsi que les risques de casse »⁵⁹. De plus, un système de surveillance avec notamment des caméras de vidéosurveillance est installé sur toute la surface du magasin.

Les entreprises de grande distribution mettent en place de nombreuses actions en interne pour tenter de maîtriser le taux de démarque qui sera constaté lors de l'inventaire général. Ainsi, un ensemble de procédures de gestion sont prévues par

⁵⁷ Chevbaum Alain et Parsati Robert Comment gérer votre magasin. Editions Du puits fleuri, 2002.

⁵⁸ Astruc Céline « La démarque inconnue à la loupe ». LSA N° de parution 178 du 19/09/2002.

⁵⁹ Bensouda Nawfal. op. cit P 102.

les enseignes de distribution afin de maîtriser les flux de marchandises et de limiter la démarque.

En outre, le service de sécurité du magasin aura pour principale tâche de surveiller le point de vente ; il pourra notamment procéder à la pause d'anti-vols sur certains produits considérés comme sensibles.

2. Marge arrière

La marge arrière est une composante importante de la marge globale et une importante source de revenus pour les distributeurs.

Elle va contribuer en grande partie à l'effort commercial et publicitaire de l'enseigne de grande distribution.

Définition et détermination de la marge arrière

Le concept de « marge arrière » aujourd'hui appliqué par les grandes enseignes marocaines, a en fait été inventé par les grands distributeurs français.

La circulaire Dutreil française relative à la négociation commerciale entre fournisseurs et distributeurs définit la coopération commerciale comme suit :

« La coopération commerciale est un contrat de prestation de service dont le contenu et la rémunération sont définis d'un commun accord entre un fournisseur et un distributeur. Le contenu de ce contrat porte sur la fourniture, par un distributeur à son fournisseur, de services spécifiques détachables des simples obligations résultant des achats et ventes».

Ainsi, « la marge arrière dite "coopération commerciale" (prise dans un sens large) correspond à l'ensemble des avantages différés "hors facture", accordés par le fournisseur et qui ne sont pas liés à la relation directe achat-vente de produits »⁶⁰.

La "marge arrière" du distributeur est constituée d'un ensemble de remises et de ristournes de coopération commerciale qui ne figurent pas sur la facture initiale et qui seront réglées par le fournisseur soit en fin d'année, soit en fin de période.

Les termes de la marge arrière vont apparaître au niveau de l'accord commercial négocié chaque année par le fournisseur avec le distributeur.

Les principales composantes de la marge arrière sont :

⁶⁰ Chevbaum Alain et Parsati Robert. op. cit. : P 103.

- Le budget de référencement: Le budget de référencement correspond aux montants versés par les fournisseurs pour devenir partenaires de l'enseigne et pouvoir commercialiser leurs produits au niveau des points de vente. Le nouveau fournisseur paye " un droit d'entrée " puis des " des droits de référencement " pour chaque article référencé au niveau de l'enseigne.
 - Les droits d'entrée correspondent aux montants versés par les fournisseurs pour débiter leur collaboration avec l'entreprise de distribution.
 - Le droit de référencement est le ticket d'entrée payé par le fournisseur pour commercialiser son produit à travers le réseau de points de vente de l'enseigne. Dans le cas où l'entreprise de distribution juge les volumes vendus insuffisants, elle pourra retirer le produit de ses rayonnages sans avoir à rembourser le montant versé par le fournisseur.
- La RFA (Remise Fin d'Année): Elle est calculée sur la base des achats réalisés par l'enseigne auprès du fournisseur au cours de l'exercice concerné. Le fournisseur fait ainsi bénéficier le distributeur d'une remise sur les achats qu'il a réalisés au cours de l'année.
- La coopération commerciale: Elle couvre principalement :
 - les insertions publicitaires dans les prospectus, dépliants et autres publications du distributeur,
 - les emplacements privilégiés accordés au fournisseur tels que les TG (têtes de gondole)⁶¹, les îlots⁶², les « stop rayon » et autres affichettes, les avancées de caisse⁶³, les sorties de caisse, etc.
 - des opérations commerciales diverses telles que les journées d'anniversaire, les campagnes de promotion, etc.

Enfin, dans l'accord commercial liant le fournisseur au distributeur, est généralement spécifiée la part de la contribution du fournisseur aux prochaines ouvertures de surfaces de grande distribution ou aux éventuels « remodeling » effectués par l'enseigne dans un des ses points de vente.

⁶¹ Le produit est placé au bout du rayonnage, le long des axes de circulation.

⁶² Appelés plus couramment dans le langage de la distribution « palettes », il s'agit de placer les produits d'une même marque de manière visible et concentrée.

⁶³ Les produits ayant un faible conditionnement (friandises, piles, etc.) sont placés près des caisses, là où le client patiente généralement quelques minutes avant de pouvoir régler ses achats.

Il est à souligner qu'il existe d'un point de vue comptable deux traitements de la RFA (remise fin d'année) :

- Si la RFA est facturée en fin d'année par le distributeur au fournisseur, elle sera comptabilisée en tant que prestation de service comme c'est le cas de la coopération commerciale à proprement dite.
- Dans le cas où la RFA n'est pas facturée par le distributeur, mais fait l'objet d'un avoir octroyé par le fournisseur, elle vient en déduction des achats revendus de marchandises et améliore la marge brute initialement calculée.

L'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation (ILEC) en France, utilise la deuxième approche puisqu'il la considère comme des RRR (Rabais, Remises, Ristournes) des fournisseurs, comme il apparaît sur le schéma suivant :

Structure des marges de la distribution

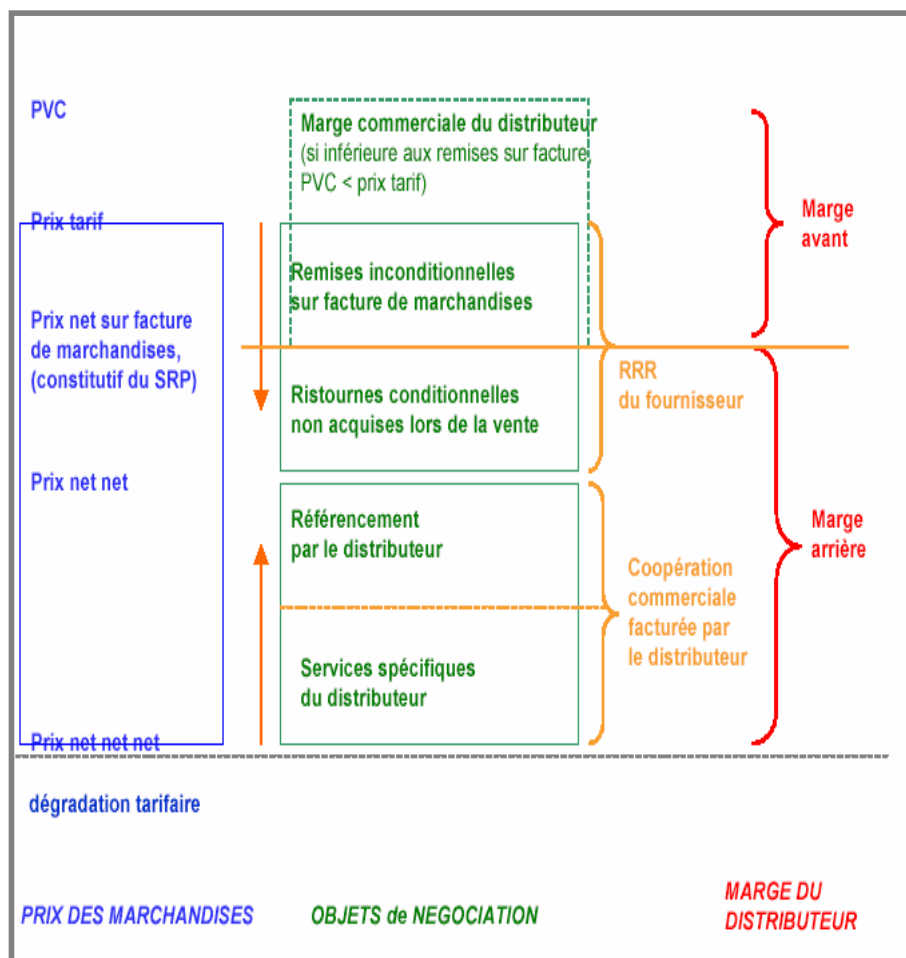


Figure 12 : Structure des marges de la distribution en France
(Source : L'ILEC, Etude N°4/2003. Octobre 2003)

Au Maroc, les termes de la marge arrière sont stipulés au niveau des accords commerciaux qui lient les enseignes de distributeurs aux fournisseurs.

Mais la marge arrière n'est pas encadrée de manière rigoureuse comme c'est le cas en France, en raison de l'absence d'une réglementation à ce sujet.

Le législateur marocain n'a pas jugé nécessaire de légiférer sur la marge arrière, la grande distribution étant encore un secteur naissant dans notre pays dont le poids sur les fournisseurs est relativement limité.

Il est à souligner que le niveau de la marge arrière diffère fortement d'un rayon à l'autre comme c'est le cas de la marge avant.

Bien qu'il n'existe pas de statistiques à ce sujet dans notre pays, il est connu des opérateurs du secteur que les taux de marges arrières les plus importants sont réalisés au niveau des rayons Non Food et plus particulièrement des rayons de « marchandises générales » (Bazar et Librairie) et des rayons « textile ».

En France, une analyse faite par l'ILEC (L'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation) indique que les niveaux de marge arrière les plus importants sont enregistrés au niveau des rayons « Frais, suivis par les rayons Epicerie, DPH puis Liquides » :

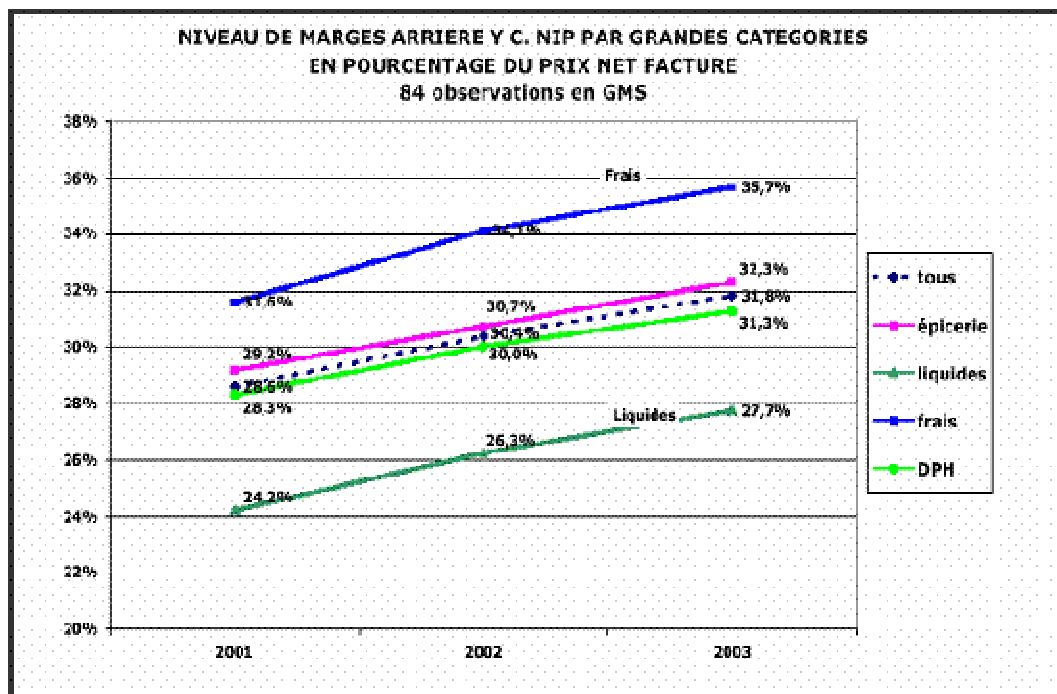


Figure 13 : Niveau de marge arrière par catégories de rayons en France

(Source : L'ILEC, Etude N°4/2004. Novembre 2004)

Contribution de la marge arrière à l'effort commercial et publicitaire

Pour améliorer le trafic à savoir attirer la clientèle au niveau de ses surfaces de vente et la fidéliser, l'enseigne de distribution se doit de mettre en place, une politique marketing et commerciale efficace.

Ainsi, selon une étude faite par OC&C Strategy Consultants, quatre principales variables impactent le chiffre d'affaires et la marge d'une surface de vente :

- « Trafic : nombre de recrues et taux de fidélité des clients,
- Taux de conversion des visites en achats,
- Composition et importance du panier moyen,
- Composition du mix produit »⁶⁴.

Cependant, les dépenses publicitaires et autres frais déboursés par les entreprises de grande distribution dans le cadre de leurs politiques marketing leur coûtent chères et pèsent lourdement dans leur budget d'exploitation. Il en va de même pour toutes les techniques mises en place pour fidéliser la clientèle telles que les cartes fidélité, etc.

De plus, les différentes baisses de prix accordées par les enseignes de distribution dans le cadre de leurs actions promotionnelles pénalisent fortement la marge avant dégagée par le point de vente.

Une partie de la marge arrière va servir à financer les campagnes publicitaires et promotionnelles de l'enseigne de distribution.

Ainsi, les fournisseurs vont contribuer à ces diverses dépenses notamment en achetant des espaces publicitaires dans les dépliants, flyers, catalogues et autres publications du distributeur. En contrepartie, ils vont bénéficier des retombées de cette publicité sur leur image et sur le volume de leurs ventes.

Les prestations de services commercialisées par le distributeur tels que la PLV (publicité sur lieu de vente), et la mise en avant des produits, les animations et les dégustations sur les lieux de vente, sont des actions qui vont stimuler la vente des produits ou faciliter, au bénéfice du fournisseur, la revente de ses produits.

⁶⁴ OC&C Strategy Consultants. Distribution : la croissance et les profits se cachent dans les détails. 2004

Notons que lorsque le fournisseur achète un emplacement privilégié auprès de l'enseigne de grande distribution, il va généralement l'accompagner d'une baisse de prix et d'un effort d'animation pour pouvoir vendre un volume important de produits et rentabiliser ainsi son investissement.

Le fournisseur va aussi contribuer à l'effort commercial et marketing de l'entreprise de distribution en payant des participations sur les opérations commerciales organisées par l'enseigne qui figurent sur l'accord commercial qu'il a conclu avec elle.

Parmi les diverses opérations promotionnelles organisées par les grands distributeurs, nous pouvons citer notamment les opérations de crédit gratuit qui sont mises en place périodiquement par les enseignes de distribution dans le but d'améliorer la vente des articles électroménagers.

Les entreprises de grande distribution vont faire en partie supporter aux fournisseurs d'électroménager le coût de cette opération, compte-tenu des termes convenus dans le cadre de leurs négociations commerciales. Elles vont également leur demander de faire bénéficier les clients de prix compétitifs.

Section 3. Contribution de la marge dans les résultats des entreprises de grande distribution

Nous allons examiner la contribution de la marge dans les résultats des entreprises à travers l'analyse du cas marocain, puis français.

1. Cas du Maroc

Pour mieux appréhender la rentabilité des entreprises exerçant au sein du secteur de la grande distribution, nous proposons de faire une analyse de la structure des résultats de certains grands distributeurs marocains sur la base de leurs états de synthèse relatifs à l'exercice 2004, obtenus auprès de l'OMPIC (Office marocain de la propriété industrielle et commerciale).

Structure du compte de résultat

L'analyse effectuée a été établie sur la base du compte des produits et charges (CPC) et du détail des postes du CPC des entreprises suivantes :

- Acima (Enseigne Acima),
- Sodigec V (Enseigne Acima, ancien Marjane Twin Center),
- Aswak Assalam (Enseigne Aswak Assalam),
- Holding Compagny Makro Morocco (Enseigne Metro),
- Marjane Agadir Founty (Enseigne Marjane),
- Marjane Ain Sebaa (Enseigne Marjane),
- Marjane Hay Ryad Rabat (Enseigne Marjane),
- Marjane Holding (Enseigne Marjane),
- Marjane Marrakech Menara (Enseigne Marjane),
- Marjane Tanger Madina (Enseigne Marjane),
- Wassa I (Enseigne Marjane),
- Wassa II (Enseigne Marjane).

Les principales rubriques de produits et de charges, ainsi que les différents indicateurs ont été exprimés par rapport aux ventes de marchandises réalisées par les enseignes de grande distribution auprès de leur clientèle.

Le chiffre d'affaires réalisé en tant que prestation de services n'est pas inclus au niveau des ventes étant donné qu'il s'agit de services facturés aux fournisseurs par les enseignes de distribution et qui entrent dans le cadre de leurs accords commerciaux.

La structure du résultat des entreprises de grande distribution obtenue se présente comme suit :

	2 004	2 003
Ventes de marchandises	100,0	100,0
Marge globale	16,1	14,7
Autres achats & charges externes	7,2	6,7
Valeur ajoutée corrigée	8,9	8,0
Impôts et taxes	0,4	0,5
Charges totales du personnel	4,9	4,7
EBE / IBE	3,6	2,8
Autres produits d'exploitation	0,0	0,0
Autres charges d'exploitation	0,2	0,0
Reprises d'exploitation; transferts de charges	1,6	1,7
Dotations d'exploitation	3,3	3,6
Résultat d'Exploitation	1,7	0,9
Résultat financier	-0,1	0,0
Résultat courant	1,6	0,9
Résultat non courant	-0,1	0,1
Résultat avant impôt	1,5	1,0
Impôts sur le résultat	0,7	0,6
Résultat net de l'exercice	0,7	0,5

Remarque: Unité % du chiffre d'affaires

Tableau 5 : Structure du résultat des entreprises de grande distribution

Le CPC consolidé des entreprises qui a servi de base pour l'élaboration du tableau présenté ci-dessus a fait l'objet d'un retraitement.

Ainsi, les charges relatives au personnel intérimaire qui sont d'un point de vue comptable incluses au niveau des charges externes, ont été retranchées de ce poste et intégrées au niveau des charges du personnel. Il est donc possible d'avoir une plus grande visibilité sur le poids des charges afférentes au personnel dans le compte de résultat des entreprises de distribution.

Etant donné que l'activité cash & carry se distingue par rapport à la grande distribution classique par un niveau de marge moins important et un niveau de charges plus faibles, nous proposons une seconde analyse de la structure des résultats au niveau du secteur de la grande distribution qui n'intègre pas l'enseigne Métro.

Le tableau ainsi établi se présente comme suit :

	2 004	2 003
Ventes de marchandises	100,0	100,0
Marge globale	19,2	17,7
Autres achats & charges externes	9,1	8,8
Valeur ajoutée corrigée	10,1	8,9
Impôts et taxes	0,4	0,4
Charges totales du personnel	5,9	5,9
EBE / IBE	3,8	2,6
Autres produits d'exploitation	0,0	0,0
Autres charges d'exploitation	0,3	0,0
Reprises d'exploitation; transferts de charges	1,9	2,2
Dotations d'exploitation	3,9	4,3
Résultat d'Exploitation	1,6	0,5
Résultat financier	-0,3	-0,2
Résultat courant	1,3	0,3
Résultat non courant	-0,1	0,0
Résultat avant impôt	1,2	0,3
Impôts sur le résultat	0,8	0,6
Résultat net de l'exercice	0,4	-0,3

Remarque: Unité % du chiffre d'affaires

**Tableau 6 : Structure du résultat des entreprises de grande distribution
hors cash & carry**

Analyse des différents postes et indicateurs de résultat du secteur

L'analyse de la structure de résultat des entreprises opérant dans le secteur de la grande distribution va porter sur la marge globale, sur les charges d'exploitation, puis sur les autres principaux indicateurs de résultat.

■ **Analyse de la marge**

Il apparaît suite à la première analyse effectuée, que le taux de marge réalisé par les grands distributeurs représente environ 16,1% des ventes en 2004.

Si nous excluons l'activité cash & carry, nous obtenons une marge globale égale à 19,2 % des ventes.

En effet, le taux de marge globale de l'enseigne Métro est de 9,6% en 2004 contre 18,0% chez Acima, 19,5% chez Marjane et 17,6% chez Aswak Assalam.

■ **Analyse des charges d'exploitation**

Les différentes charges d'exploitation pèsent lourdement sur le compte de résultats des distributeurs marocains.

Si nous excluons les achats de marchandises et de matières premières, les principaux postes de charges sont les suivants :

■ **Poste « achats et autres charges externes »**

La principale rubrique de charges (hors achats de marchandises et matières premières) pour les grands distributeurs marocains, est le poste « achats et autres charges externes » qui correspondent à 7,3% des ventes pour les entreprises du secteur et 9,07% des ventes si l'activité cash & carry est incluse de l'analyse.

Ce poste comprend notamment les dépenses liées au fonctionnement des points de vente (achats de consommables, énergie, télécommunications, entretiens & réparation, etc.) ainsi que les frais liés à la communication et à l'animation des surfaces de ventes.

Les charges de communication comprennent les frais engagés globalement au niveau de l'enseigne, et les frais engagés au niveau local.

Pour les dépenses réalisées à l'échelle nationale, il s'agit essentiellement des charges afférentes à l'élaboration et à la distribution des dépliants, ainsi que de l'achat des différents lots pour les opérations organisées par l'enseigne

Pour les dépenses réalisées à l'échelle locale, il s'agit notamment de la location des panneaux d'affichage et des frais liés à la décoration du point de vente.

■ **Poste « charges de personnel »**

La deuxième rubrique de charges correspond aux dépenses afférentes au personnel. Ce poste représente en 2004, près de 4,9% du montant des ventes et 5,9% des ventes si nous excluons l'activité cash & carry. Elles comprennent à la fois les salaires et les charges sociales.

	Secteur:	Secteur Hors cash & carry:
Charges du personnel		
● Rémunération du personnel	3,41	4,01
● Charges sociales	0,76	0,89
● Reste du poste des charges du personnel	0,24	0,30
● Rémunération du personnel extérieur à l'entreprise	0,47	0,70
Total	4,88	5,89

Tableau 7 : Charges du personnel dans les entreprises de grande distribution

L'importance du poids des charges du personnel est due au fait que la grande distribution est une activité qui nécessite beaucoup de main d'œuvre, en particulier celle en contact direct avec le client.

De plus, la gestion d'une surface de vente nécessite la contribution de nombreux commerciaux notamment le directeur du magasin, les chefs de département, les chefs de rayon et les employés libre-service, ainsi que la présence au niveau du magasin de fonctions de support.

L'activité cash & carry est plus économe en termes de charges de personnel. A cet effet, nous pouvons constater au travers d'une simple visite des surfaces de vente dédiées à cette activité qu'il existe moins de commerciaux au service de la clientèle que dans la grande distribution classique.

L'analyse détaillée des charges du personnel indique que le secteur a recours au personnel intérimaire. Les frais relatifs au personnel intérimaire représentent 0,47% des ventes et 0,70% des ventes si l'activité cash & carry n'est pas incluse.

■ **Poste « dotations d'exploitation »**

Les dotations d'exploitation constituées essentiellement par les dotations d'amortissement correspondent à 3,3% des ventes et 3,9% si nous excluons l'activité cash and carry.

Le montant des amortissements est significatif en raison de l'importance de l'investissement initial consenti lors de l'implantation des surfaces de vente.

■ **Analyse des autres indicateurs**

L'analyse des indicateurs de résultat des grands distributeurs marocains se présente comme suit :

- La valeur ajoutée corrigée représente 8,9% des ventes et 10,1% des ventes si nous excluons de l'analyse l'activité cash & carry.
- L'EBE obtenu après l'intégration des charges du personnel et les impôts et taxes correspond à 3,6% des ventes réalisées par les distributeurs en 2004.
- Le résultat d'exploitation représente 1,7% des ventes. C'est ce qui explique que les grands distributeurs cherchent à remédier à la faiblesse de la rentabilité inhérente au secteur en réalisant un volume important de ventes.
- Le résultat financier est égal à 0,11% des ventes; le détail des produits et des charges financiers se présente comme suit :

PRODUITS FINANCIERS

Produits des titres de participation et autres titres immobilisés	0,14
Gains de change	0,01
Intérêts et autres produits financiers	0,18
Reprises financières; transferts de charges	0,00
Total	0,33

CHARGES FINANCIERES

Charges d'intérêts	0,37
Pertes de changes	0,06
Autres charges financières	0,02
Dotations financières	0,00
Total	0,45

RESULTAT FINANCIER	-0,11
---------------------------	--------------

Tableau 8 : Résultat financier dans les entreprises de grande distribution

Au niveau mondial, une importante source de revenus pour les distributeurs provient des produits financiers qui résultent du placement des décalages de trésorerie. Ces produits financiers jouent même un rôle important dans l'équilibre global des entreprises de grande distribution.

Nous constatons que ce n'est pas encore le cas pour les distributeurs marocains, puisque les intérêts et autres produits financiers représentent seulement 0,18 % des ventes.

Tout un savoir-faire dans la gestion des stocks devrait mis en œuvre par les distributeurs pour pouvoir vendre les produits aux chalandes avant de procéder au règlement des fournisseurs.

Toutefois, l'augmentation du nombre de points de vente par les enseignes de distribution va sûrement leur permettre dans l'avenir de modifier leurs relations avec les fournisseurs et de pouvoir négocier des délais de règlement fournisseurs plus confortables.

Nous pouvons également émettre l'hypothèse que la faiblesse des produits financiers s'explique par le fait que les entreprises marocaines sont en phase de développement

et que la liquidité dont ils disposent est investie dans les points de vente en construction.

■ Synthèse de l'analyse

L'analyse de la structure des résultats nous indique clairement que la marge constitue l'un des principaux produits des entreprises de grande distribution.

La marge globale dégagée par les distributeurs va conditionner en grande partie la rentabilité de l'enseigne. En effet, c'est la marge qui va permettre de couvrir les dépenses d'exploitation et de rémunérer l'investissement initial.

Toutefois, une analyse complémentaire de la rentabilité de l'entreprise de grande distribution peut être réalisée.

Elle consiste à se placer du point de vue de l'investisseur et d'exprimer le résultat réalisé par l'enseigne par rapport aux investissements effectués.

Cette analyse rejoint le ROI ou « return on investment » présenté précédemment.

2. Cas de la France

Le secteur de la grande distribution française est en phase de maturité alors qu'il est au début de la phase de croissance dans notre pays.

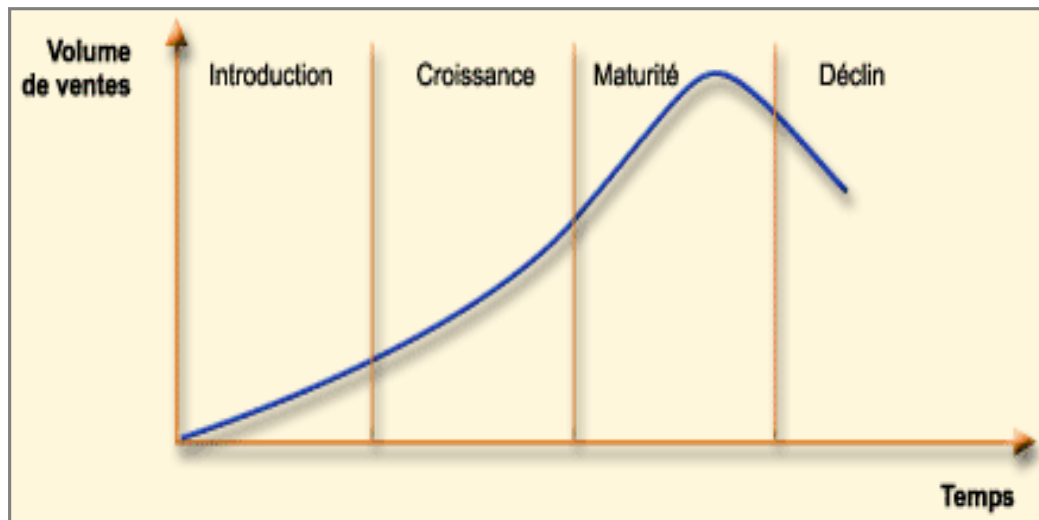


Figure 14 : Le cycle de vie du marché

Par ailleurs, le contexte de la grande distribution française diffère du contexte marocain.

Néanmoins, nous avons jugé intéressant d'aborder le cas français dans le sens où la structure de la marge est assez proche de celle appliquée au niveau du Maroc.

Par ailleurs, les caractéristiques actuelles du marché de la grande distribution françaises pourront être celles de la grande distribution marocaine dans l'avenir.

Niveau de marge en France

Le taux des marges (avant + arrière) dégagé au niveau de la grande distribution française se présente comme suit :

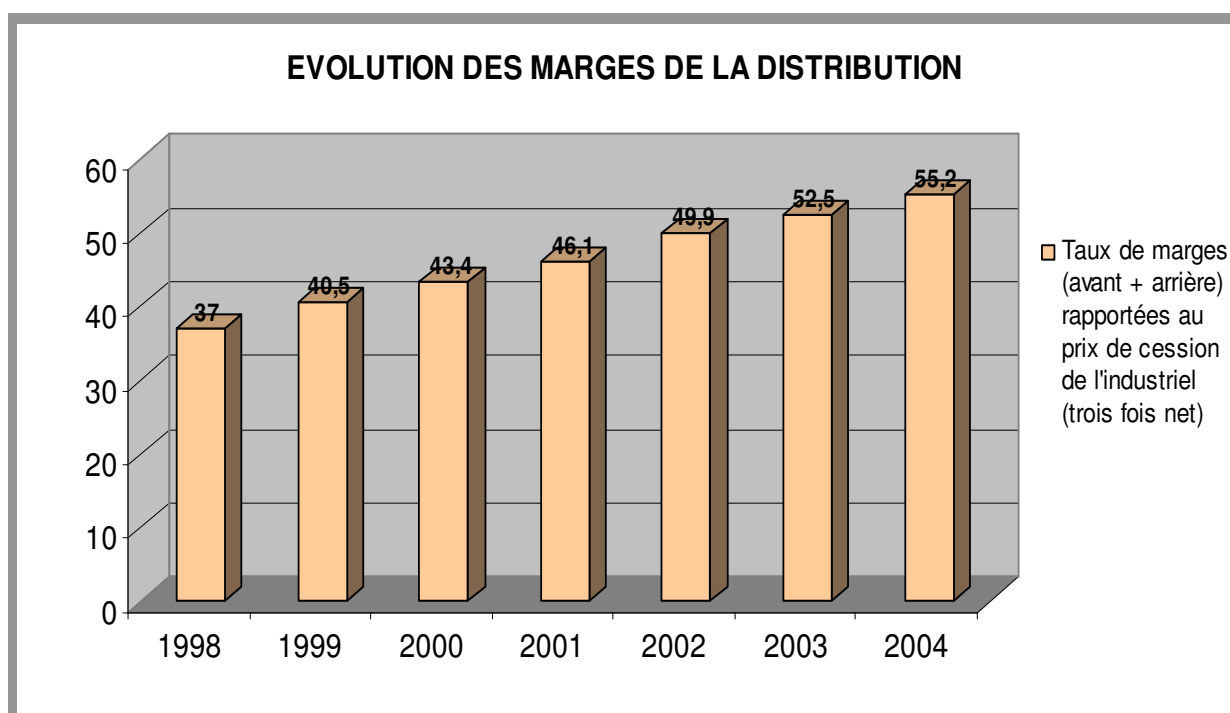


Figure 15 : Evolution des marges de la distribution en France
(Source : L'ILEC, Etude N°4/2004. Novembre 2004)

Bien que les taux indiqués ci-dessus soient exprimés en fonction des achats et qu'ils ne tiennent pas compte de la démarque, ils révèlent de prime abord la grande différence en termes de marge entre les enseignes de distribution marocaines et les enseignes de distribution françaises.

En effet, si nous exprimons la marge (avant + arrière) par rapport au prix de vente consommateur, nous obtenons un taux de marge (avant démarque) de 45%, bien loin

des 19% obtenus dans l'analyse de la structure du résultats de la grande distribution marocaine (hors activité cash & carry).

Encadrement de la grande distribution et de la marge par l'état français

En France, les grands distributeurs exercent une pression sur les petits détaillants et sur les fournisseurs ; c'est la raison pour laquelle que l'Etat français a voté un certain nombre de lois pour limiter le développement des grandes surfaces et pour rééquilibrer les relations.

La loi Royer de 1973 avait pour objectif d'encadrer l'urbanisme commercial et plus particulièrement de contrôler l'ouverture des nouveaux magasins pour protéger les petits commerçants.

Cette loi soumet à autorisation toute nouvelle implantation de plus de 1000 m² de surface de vente ou tout agrandissement.

La loi Raffarin est ensuite venue renforcer la loi Royer.

C'est ainsi que le seuil à partir duquel une autorisation est nécessaire pour l'ouverture d'une surface de vente a été abaissé de 1 000 m² à 300 m².

Par ailleurs, tout projet de plus de 6 000 m² doit faire l'objet d'une enquête d'utilité publique.

Cette loi a eu pour effet un net ralentissement du nombre d'ouverture de nouveaux magasins en France.

La loi Galland de 1996 quant à elle, comprend trois principales dispositions à savoir :

- Toute prime de référencement doit être accompagnée d'un engagement écrit, fixant la contrepartie accordée par le distributeur. Le terme "prime de référencement" désigne le prix que le fournisseur paye pour que son produit soit commercialisé par les grands distributeurs. Il devient nécessaire de spécifier par écrit quel service sera rendu par le distributeur.

- Le seuil de revente à perte (SRP) ne pourra prendre en compte que les "réductions acquises à la date de la vente ou de la prestation de service et directement liées à cette opération de vente ou de prestation de service, à

l'exclusion des escomptes non prévus sur la facture". En effet auparavant, en pratique, les distributeurs appliquaient par avance les remises qu'allaient accorder les fournisseurs pour écouler les stocks en fin de période.

- Toute rupture brutale d'une relation commerciale même partielle sans préavis écrit sera sanctionnée. Le but recherché par le législateur est de protéger les fournisseurs en leur accordant un délai pour réajuster leurs capacités⁶⁵.

Cependant, la loi Galland de 1996 dont l'objectif était de rééquilibrer le rapport de force entre les distributeurs et les fournisseurs notamment en permettant aux fournisseurs de fixer le prix de leurs articles une fois par an pour tous les hypermarchés, a eu pour conséquence une négociation centrée sur la marge arrière. Les distributeurs ont ainsi cherché à contourner les dispositions de la loi Galland, afin de protéger le niveau de leurs bénéfices.

Le taux de marge arrière (marge arrière rapportée au prix net facturé) est en continuelle augmentation, puisqu'il est passé de 21,9% en 1998 à 33,5% en 2004 comme il est indiqué sur le tableau suivant :

⁶⁵ Les dossiers du net « Buts et enjeux de la loi Galland ». op. cit : P 18

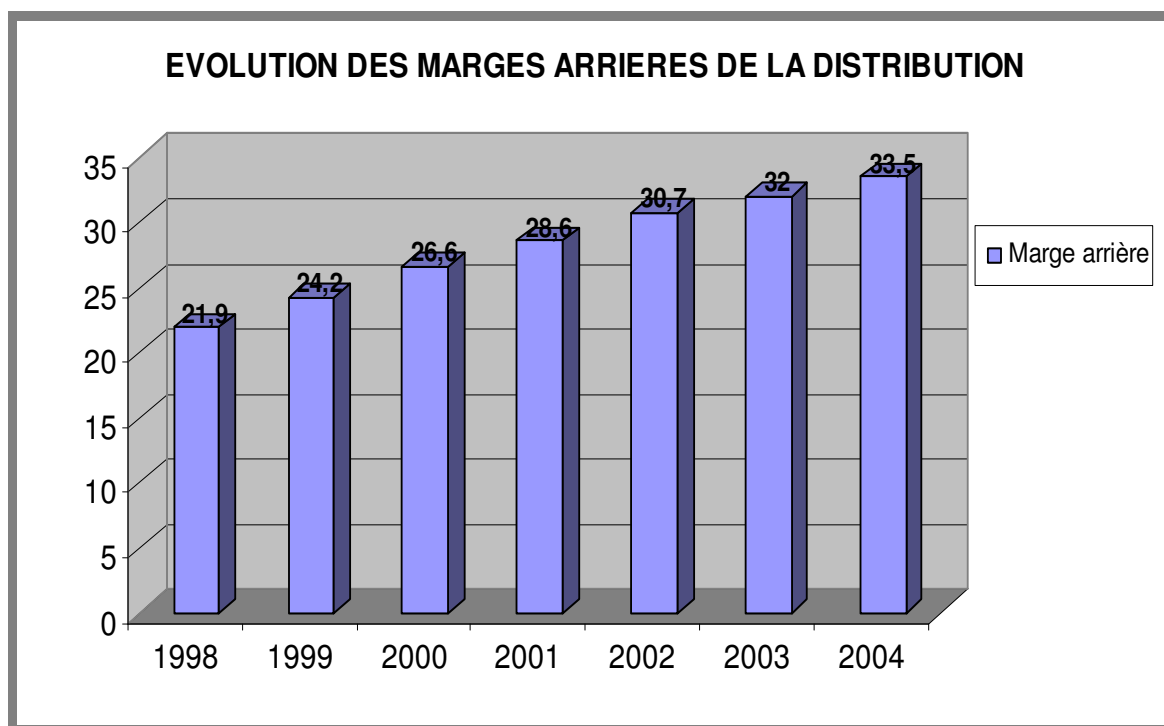


Figure 16 : Evolution des marges arrières de la distribution en France
 (Source : L'ILEC, Etude N°4/2004 Novembre 2004)

Etant donné que la RFA n'apparaît pas (en grande partie) sur la facture établie par le fournisseur, elle ne pouvait être incluse dans le prix de revient qui sert à calculer le SRP (seuil de revente à perte). Cependant, en 2005, suite à un amendement de la circulaire Dutreil française, il semblerait que l'administration permette à l'acheteur d'anticiper le versement futur des ristournes conditionnelles en lui permettant de justifier, à posteriori, qu'ils lui ont bien été versés : « il appartiendra à celui qui prendra la responsabilité d'imputer ces ristournes dans le prix d'achat effectif de justifier auprès de l'autorité de contrôle, le cas échéant à posteriori, de la licéité de cette prise en compte ».

Il est à souligner que la marge arrière constitue une importante source de revenus pour les distributeurs français.

Ainsi, la société d'analyses financières DRK, filiale de la Dresdner Bank évalue à 8,2 milliards d'euros le montant total des marges arrière pour 2002⁶⁶.

⁶⁶ « Marges arrière : le consensus en danger ». LSA. N°1801 du 13-02-2003.

Aujourd'hui, l'objectif recherché par les autorités françaises est de déplacer « la marge arrière » vers « la marge avant », afin de remédier à l'augmentation des tarifs de vente qui a accompagné la progression de la marge arrière.

Ainsi, avec l'adoption de la loi Jacob de 2005, les marges arrière réalisées par les distributeurs vont connaître une forte baisse. Cette loi prévoit, en effet, des seuils plafond de marge arrière calculés par rapport au prix unitaire net du produit. C'est ainsi que « les marges arrière sont plafonnées à 20 % du prix unitaire net du produit à partir du 1^{er} janvier 2006, à 15 % au 1^{er} janvier 2007. Toute marge arrière d'un pourcentage supérieur à ces ratios peut venir en déduction du prix de revente, et permet de déterminer le seuil de revente à perte »⁶⁷.

De plus, la coopération commerciale est encadrée de manière stricte. Seuls les services spécifiques détachables de l'opération d'achat-vente peuvent relever de la coopération commerciale. Les services qui accompagnent la revente des produits en magasins doivent être réels et doivent faire l'objet de contrats et de factures.

La circulaire Dutreil considère ainsi comme abusive « la coopération commerciale dépourvue de contrepartie réelle, portant sur un service fictif ou dont la rémunération est manifestement disproportionnée par rapport au service rendu, mais également celle portant sur des services relevant de la fonction même du distributeur »⁶⁸.

Face à cet encadrement strict de l'Etat français, les distributeurs français se sont lancés dans diverses stratégies pour consolider leur croissance et améliorer leur rentabilité.

Ces dispositions législatives ont eu en effet pour conséquence de relancer le mouvement de concentration des grandes enseignes françaises pour bénéficier des économies d'échelle et d'accélérer leur internationalisation vers des marchés porteurs présentant des opportunités de croissance.

⁶⁷ Aubril Sylvain. « Les principaux changements apportés par la loi Dutreil II ». LSA N° 1932 du 08-12-2005.

⁶⁸ Interview Ferre Dominique avocat du cabinet Fidal. « Le prix restera le résultat d'une négociation commerciale ». LSA N°1817 le 05-06-2003.

Par ailleurs, les grands distributeurs ne pouvant plus alimenter leur croissance par l'ouverture de « de mètres carré de surface de vente » ont cherché à optimiser au maximum la performance de leurs points de vente existants à travers notamment, une diversification de l'offre et une recherche continue de l'amélioration des conditions d'achat.

L'accent est mis sur une meilleure connaissance des consommateurs et une meilleure exploitation des marchés par la mise en place de programmes de fidélisation de la clientèle.

Conclusion du chapitre

La fonction contrôle de gestion joue un rôle important dans l'entreprise de grande distribution puisque c'est elle qui assure le suivi des réalisations individuelles et collectives.

Chabin Yann dans le cadre d'une étude sur le secteur de la grande distribution a même constaté que le contrôleur de gestion était le détenteur d'une représentation spécifique de la performance prenant en compte la pérennité de l'entreprise.

La marge brute réalisée, dont le suivi relève de la fonction contrôle de gestion, va dépendre du niveau des ventes et du « mix » de marges par rayon, mais aussi du niveau de démarque connue et inconnue.

La marge arrière va dépendre du volume des achats réalisés ainsi que des taux de marge arrière variables et des termes de la marge arrière fixes négociés avec les fournisseurs.

Le niveau de la marge globale qui conditionne en grande partie la rentabilité des entreprises de grande distribution est inférieur au Maroc en comparaison avec la France où le rapport de force distributeurs/ fournisseurs est largement en faveur des enseignes de grande distribution.

Conclusion 1^{ère} Partie et transition :

L'analyse de la structure du résultat des grands distributeurs indique clairement que le résultat dégagé lorsqu'il est reporté aux ventes est relativement limité.

En effet, le résultat d'exploitation représente près de 1,6% des ventes réalisées par les enseignes de distribution marocaines.

En conséquence, tout le savoir faire des distributeurs devra reposer sur la maximisation de la marge globale et la maîtrise des charges.

Cette affirmation rejoint les résultats d'une étude réalisée par R.T. Hise et alii⁶⁹ au niveau d'une chaîne de distribution qui a clairement indiqué l'importance de la marge pour une chaîne de distribution.

Cette étude a ainsi fait ressortir trois principaux outputs qui sont le chiffre d'affaires, la marge commerciale et le taux de rentabilité.

Etant donné que la marge constitue la principale source de revenus pour les distributeurs, il est important pour l'enseigne de distribution de pratiquer une gestion proactive de la marge comprenant notamment un système de suivi de la marge.

Nous allons dans le cadre de la deuxième partie de ce document effectuer un diagnostic de l'environnement externe d'Aswak Assalam, de sa chaîne de valeur, ainsi que de son système de suivi des marges.

A travers ce diagnostic, nous proposerons des axes possibles d'amélioration de la marge, ainsi qu'un système de suivi des marges.

⁶⁹ Cité par Olivier de La villarmois dans sa thèse de doctorat « Le contrôle du réseau bancaire : exploration de faisabilité et de la pertinence d'une démarche comparaison des unités opérationnelles » Lille, janvier 1999

DEUXIEME PARTIE :

**SYSTEME DE SUIVI DE LA
MARGE AU SEIN DE
ASWAK ASSALAM**

Le client de la grande distribution cherche à trouver sous le même toit, dans une ambiance agréable, un assortiment large et diversifié de produits proposés à des prix très compétitifs.

Le lieu d'implantation de la surface de vente est également très important pour le client.

L'implantation d'une surface de vente est un investissement très coûteux pour les enseignes de grande distribution. En effet, le coût d'implantation comprend non seulement le coût d'achat du terrain qui est généralement élevé, mais aussi un investissement en termes de logistique et de système d'information à mettre en place. Le point de vente en activité aura à faire face également à de lourdes charges d'exploitation, notamment celles afférentes au personnel, à la publicité, au fonctionnement de la surface de vente, etc.

Pour rentabiliser l'investissement initial et couvrir l'ensemble des dépenses rattachées à l'exploitation, il est nécessaire pour les enseignes de distribution de vendre de grands volumes mais également d'effectuer une gestion proactive de la marge.

Nous allons, dans le cadre de ce chapitre, réaliser un diagnostic externe et interne pour pouvoir en retirer des recommandations pour l'amélioration de la gestion de la marge.

CHAPITRE 1. Diagnostic externe et interne

Pour réaliser le diagnostic externe, nous avons effectué une recherche documentaire. Nous nous sommes basés pour notre analyse sur le modèle des cinq forces de Porter.

Ce modèle distingue cinq forces principales de la concurrence qui sont :

1. Entrées de nouveaux concurrents (new entrants) ;
2. Menaces de produits de remplacements (substitutes) ;
3. Pouvoir de négociation des acheteurs (buyers) ;
4. Pouvoir de négociation des fournisseurs (suppliers) ;
5. Rivalité parmi les acteurs existants du marché (existing firms).

Pour le diagnostic interne, nous avons réalisé une recherche terrain à travers des guides d'entretien administrés à des responsables et des cadres de Aswak Assalam. Pour l'analyse de l'environnement interne, nous nous sommes basés sur le modèle de la chaîne de valeur de Porter.

Le schéma suivant résume notre démarche de diagnostic

	<i>Environnement externe</i>	<i>Environnement interne</i>
<i>Méthodologie de recherche</i>	<i>Recherche documentaire</i>	<i>Recherche terrain</i>
<i>Méthodologie de diagnostic</i>	<i>Modèle des cinq forces de Porter</i>	<i>Modèle de la chaîne de valeur de Porter</i>

Figure 17: Démarche de diagnostic adoptée

Section 1. Diagnostic externe

Nous avons distingué trois principales difficultés liées à l'environnement externe des entreprises de grande distribution qui sont : les limites du pouvoir d'achat du marocain, la concurrence directe et indirecte, et la pression des fournisseurs qui seront ainsi abordées.

1. Les limites du pouvoir d'achat

Globalement, le pouvoir d'achat de la population urbaine marocaine, qui constitue la clientèle potentielle des surfaces de grande distribution, reste relativement limité.

L'enquête sur les niveaux de vie réalisée par la Direction de la statistique a indiqué que la dépense annuelle moyenne par ménage enregistrée en 1998-1999 s'élève à 46 339 DHS (56 781 DHS en milieu urbain et 32 372 DHS en milieu rural).

Quant à la dépense annuelle par personne, elle s'élève à 7 823 DHS (10 152 DHS en milieu urbain et 5 083 DHS en milieu rural), soit une progression en termes courants de près de 2% par an au niveau national par rapport à 1990-1991. Néanmoins, si nous prenons également en compte l'évolution de l'indice du coût de la vie, nous constatons qu'il y a eu non pas une progression, mais un fléchissement à hauteur de 1,9% par an de la dépense annuelle par personne au niveau national.

Les statistiques de la même source montrent aussi, que la part des dépenses alimentaires dans les budgets est passée de 45,5% en 1990-1991, contre 43,1% en 1998-1999. Par ailleurs, elles indiquent que plus le niveau de vie augmente, plus la part des dépenses alimentaires dans le budget du ménage décroît.

Indicateurs	Dates et valeurs	
	1991	1998
Dépense annuelle moyenne par ménage (en DH)		
. Ensemble	38 600	46 339
. Urbain	48 192	56 781
. Rural	28 584	32 372
Dépense annuelle moyenne par personne (en DH)		
. Ensemble	6 780	7 823
. Urbain	9 224	10 152
. Rural	4 623	5 085
Coefficients budgétaires		
. Alimentation	45,5	43,1
. Habillement	6,1	5,5
. Habitation	17,4	21,4
. Equipements ménagers	4,3	3,9
. Hygiène et soins médicaux	6,7	6,9
. Transport et communications	5,9	6,5
. Loisirs culture et divertissements	11,3	10,7
. Autres	2,8	2,0

Tableau 9 : Dépenses de consommation

(Source : Haut Commissariat au Plan – Direction de la statistique)

Par ailleurs, le développement de la distribution moderne reste fortement conditionné par la progression du pouvoir d'achat des marocains, mais aussi par l'élargissement de la classe moyenne qui est la clientèle potentielle de la grande distribution, et qui cependant ne dépasse pas actuellement 20 à 25% de la population du pays⁷⁰.

« Les consommateurs de ces grandes surfaces ont un revenu mensuel moyen par foyer de 11 611 DH, très au-dessus de la moyenne nationale. Ce sont les nouvelles classes moyennes qui disposent d'un réfrigérateur et d'un véhicule pour la grande majorité d'entre eux⁷¹ ».

Selon une étude réalisée en 1991, par Cofarma dans les hypermarchés Marjane, le panier moyen du consommateur s'élève à 18 € pour un foyer d'une taille moyenne de 4,5 personnes et 50% des clients ont un revenu mensuel inférieur à 950€⁷².

⁷⁰ Labernede Christelle. op. cit: P 47.

⁷¹ Labernede Christelle. Fiche de synthèse La grande distribution au Maroc. Ambassade de France- Mission économique. 2 Janvier 2006.

⁷² Labernede Christelle. op. cit: P 47.

Ainsi, si nous considérons la consommation de la globalité des marocains, elle représente environ la consommation d'une grande ville française comme Bordeaux⁷³. Les limites du pouvoir d'achat du marocain constituent donc un frein au développement du commerce moderne.

De plus, l'éloignement physique de certaines surfaces de vente en particulier certains hypermarchés situés en périphérie des villes, risque de décourager nombre de chalandes qui ne disposent pas d'un véhicule particulier et qui doivent utiliser un moyen de transport en commun pour y accéder.

2. La concurrence (directe et indirecte)

Les entreprises de grande distribution doivent également faire face à la fois à une concurrence directe ou sectorielle, et à une concurrence indirecte.

La concurrence sectorielle

La concurrence directe est représentée par l'ensemble des points de vente de grande distribution à dominante alimentaire qui englobe environ 5 à 6% du commerce de détail⁷⁴.

Nous constatons que les enseignes de grande distribution se sont d'abord développées dans la Zone Casablanca – Rabat, puis qu'elles se sont peu à peu établies dans des villes considérées comme secondaires. Toutefois, l'axe Rabat - Casablanca concentre encore 60% du commerce⁷⁵.

Notre pays compte aujourd'hui environ 200 magasins (dont la surface dépasse 300 m²)⁷⁶ et 20 hypermarchés, dont 6 cash & carry.

A décembre 2005, les cinq grands acteurs de la grande distribution moderne comptaient cinquante et une surfaces de ventes réparties comme suit :

⁷³ « Nouveaux modes de consommation ». Conjoncture n° 861, Juin 2005. (www.ccife.org/maroc). Site de la chambre française de Commerce et d'industrie du Maroc.

⁷⁴ Labernede Christelle. op. cit.: P 47.

⁷⁵ Labernede Christelle. op. cit.: P 131 (71).

⁷⁶ « La Grande Distribution au Maroc ». Maroc Entrepreneur, 9 Mars 2004.

Acima: 20 supermarchés

- **Beni Mellal :** Acima Beni Mellal (2004)
- **Casablanca:** Acima 2 Mars (2002), Acima Hajar (2005), Acima Beausejour (2002), Acima Lamemais (2002), Acima Liberté (2002), Acima Place Paquet (2002), Acima Sidi Othman (2004), Acima Twin Center (1998 ancien Marjane repris par Acima en 2002)
- **El Jadida:** Acima El Jadida (2004)
- **Fès:** Acima Essaada (2003), Acima Sefrou (2004),
- **Khouribga:** Acima Zellaqua (2003)
- **Marrakech :** Acima Gueliz (2003), Acima Massira (2005)
- **Rabat :** Acima City Center Ryad (2003), Acima Ocean (2003)
- **Safi:** Acima Safi (2004)
- **Témara:** Acima Temara (2005)
- **Tanger :** Acima Tanger (2005)

Figure 18 : Liste des supermarchés Acima à décembre 2005

Aswak Assalam: 3 Hypermarchés

- **Rabat:** Aswak Assalam Rabat (1998)
- **Marrakech:** Aswak Assalam Marrakech (2002)
- **Kenitra:** Aswak Assalam Kenitra (2004)

Figure 19 : Liste des hypermarchés Aswak Assalam à décembre 2005

Hyper SA (enseigne Label Vie): 11 Supermarchés

- **Rabat :** Label'vie Zaërs (ancien supermarché Champion 1986), Label'vie Riad (1995), Label'vie Shem's (1999), Label'vie Medina (2003), Maro Marché (1983 récupéré par Hyper SA en 2003)
- **Casablanca :** Label'vie Velodrome (ancien Supersol 2000), Label'vie Anfa (2005), Label Shop (2005)
- **Kenitra :** Label vie Kenitra (2003)
- **Meknès :** Label vie Meknès (2004)
- **Settat :** Label vie Settat (2005)

Figure 20 : Liste des supermarchés LabelVie à décembre 2005

Marjane: 12 Hypermarchés

- **Casablanca:** Marjane Californie (1990), Marjane Ain Sebaä (2001), Marjane Derb Sultan (2005)
- **Rabat:** Marjane Bouregreg (1993), Marjane Hay Riad (2000)
- **Marrakech:** Marjane Marrakech (1999)
- **Tanger:** Marjane Tanger (2002)
- **Fès:** Marjane Fès (2002)
- **Agadir :** Marjane Agadir (2001)
- **Mohammedia :** Marjane Mohammedia (2003)
- **Tétouan:** Marjane Tétouan (2004)
- **Meknès :** Marjane Meknès (2005)

Figure 21 : Liste des hypermarchés Marjane à décembre 2005

Metro : 6 établissements

- **Casablanca:** Metro Casablanca Ain Sbaa (1992), Metro Casablanca (1991)
- **Salé :** Metro Salé (1992)
- **Fès :** Metro Fès (1993)
- **Agadir :** Metro Agadir (2000)
- **Marrakech :** Metro Marrakech (2003)

Figure 22: Liste des établissements Metro à décembre 2005

La répartition géographique des grandes enseignes à travers le pays se présente comme suit :

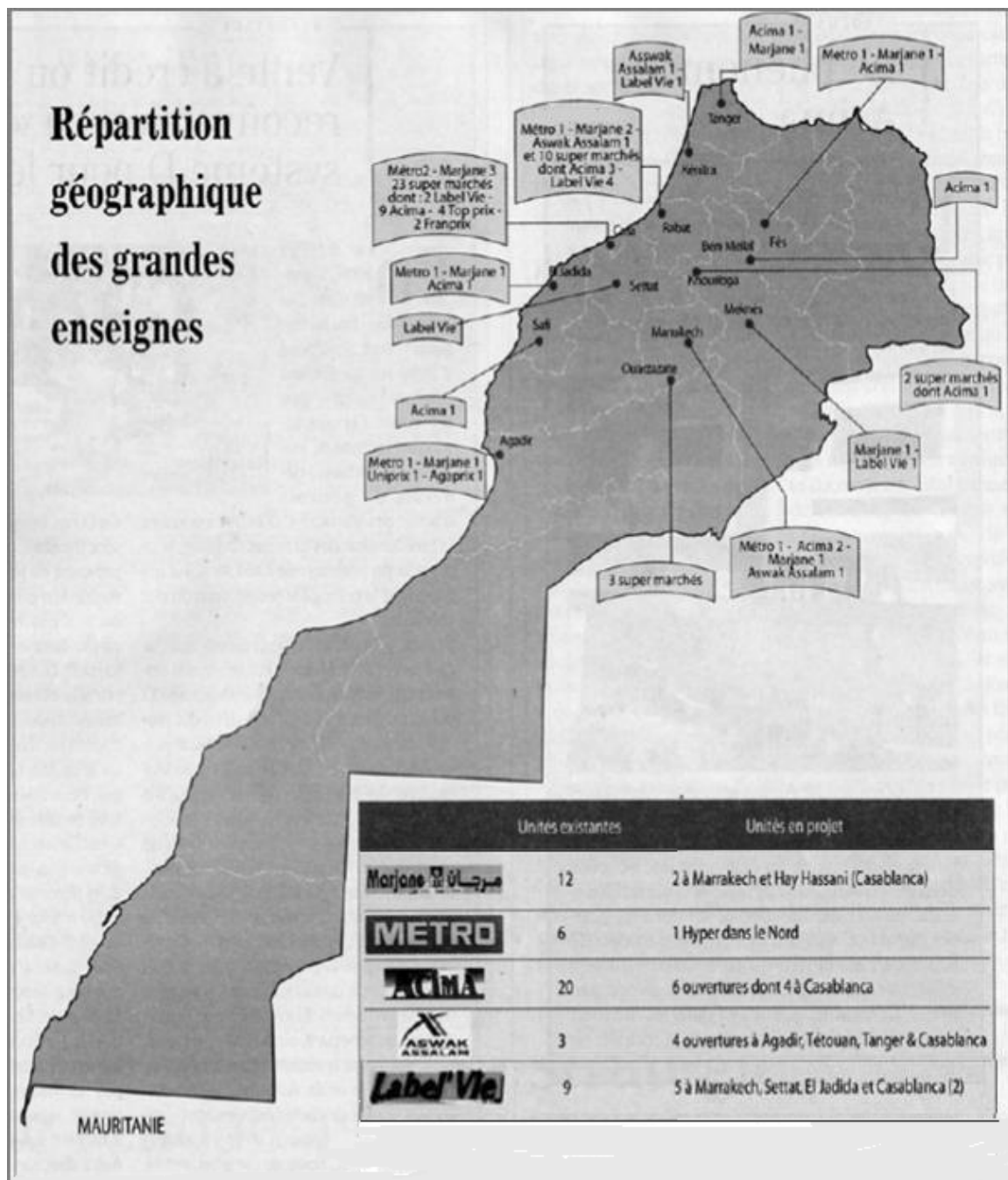


Figure 23 : Répartition géographique des grandes enseignes
 (Source : La vie économique n°4346 du 13 au 19 janvier 2006)

Il est à noter que la concurrence entre les grandes enseignes de la distribution va s'accroître dans les années à venir compte-tenu du nombre d'ouvertures prévues par chacune d'elles dans le cadre de leurs programmes de développement.

Il convient aussi de souligner qu'en plus des surfaces de vente implantées par les cinq grands de la grande distribution au Maroc, il existe également des supérettes créées par des « indépendants ».

Ces points de vente ont généralement pour avantage principal d'être situés à proximité des lieux d'habitation. De plus, certaines de ces surfaces de vente ouvrent à l'instar des épiciers, jusqu'à des heures tardives.

La concurrence indirecte

La concurrence indirecte est constituée par la distribution spécialisée, le commerce dit « traditionnel », ainsi que le commerce informel.

■ **La distribution spécialisée:**

La distribution spécialisée s'est progressivement développée dans le paysage commercial marocain.

Les premiers secteurs touchés ont d'abord été les meubles en kit et l'électroménager, suivis ensuite par le bricolage et l'équipement de la maison.

Concernant **le secteur des meubles en Kit**, l'enseigne marocaine KITEA a fait figure de précurseur.

KITEA qui a été créée en 1993 est le premier réseau de distribution moderne de mobilier au Maroc. Elle dispose aujourd'hui de vingt trois magasins (en propre ou en franchise). L'enseigne commercialise aujourd'hui plus de 5 000 références allant du mobilier de maison au mobilier professionnel et aux articles de décoration⁷⁷.

KITEA a ensuite été suivie par d'autres enseignes telles que MOBILIA, LAYALITS, KAOBA, etc.

MOBILIA a ainsi été créée en 1998, elle compte aujourd'hui 16 points de vente⁷⁸.

⁷⁷ www.observatoiredefracnchise.ma.

⁷⁸ Ibid.

Le domaine des meubles en kit a connu une forte croissance au cours des dernières années, et ce, malgré des droits de douane assez élevés⁷⁹. L'année 2005 a même été marquée par l'ouverture de trois magasins situés à Casablanca, Tanger et Rabat par la chaîne de distribution de meubles et d'équipements pour particuliers et professionnels « Yadéco »⁸⁰.

Dans **le secteur de l'électroménager**, les enseignes de grande distribution en particulier les hypermarchés, sont concurrencées à la fois par les revendeurs spécialisés, mais aussi par les chaînes spécialisées telles que LE COMPTOIR DE L'ELECTROMENAGER, CRAMER, LE TANGEROIS, etc. Ces points de vente spécialisés dans l'électroménager sont généralement des petites et moyennes surfaces dont la superficie est inférieure à 1 000 m²⁸¹.

Plus récemment en 2004, se sont installées les premières enseignes spécialisées dans le bricolage. Ce secteur était jusqu'alors très traditionnel, caractérisé par des échoppes offrant une offre très hétéroclite de produits de qualité inégale, qui commerçaient essentiellement avec des artisans.

Les principales enseignes spécialisées dans **le bricolage** sont BRICOMA, Mr BRICOLAGE, WELDOM, etc. Elles visent essentiellement une clientèle de particuliers. Elles sont présentes essentiellement dans les villes de Casablanca et de Rabat.

Mr BRICOLAGE et WELDOM, sont des master-franchise d'enseignes françaises spécialisées dans le bricolage, tandis que BRICOMA est une enseigne marocaine⁸².

■ **Le commerce traditionnel :**

Les enseignes de la grande distribution sont également concurrencées par les formes de commerce de type traditionnel qui restent profondément ancrées dans les habitudes de consommation des marocains. Ainsi, les grandes surfaces représentent moins de 10% du commerce de détail dans notre pays⁸³.

⁷⁹ Maroc Entrepreneur. op.cit. P 133

⁸⁰ Labernede Christelle. op. cit: P 131(71)

⁸¹ Ibid.

⁸² www.observatoiredefranchise.ma.

⁸³ Labernede Christelle. op. cit: P 131(71)

Les marchés populaires de types « Souk » et « Kissariat » ont longtemps été les piliers du commerce marocain.

Ces souks offrent une grande diversité de produits essentiellement des produits alimentaires ; nombreux sont les marocains qui font encore leurs achats de légumes, fruits, viandes, etc. et autres produits frais sur ces marchés.

Les kissariats quant à elles, ont l'avantage de regrouper plusieurs professions en même temps sur le même lieu de vente, et de présenter ainsi aux consommateurs une large panoplie d'articles.

Nous constatons aussi, que certains quartiers comme Derb Omar à Casablanca affichent toujours une bonne santé. Ils ont démontré au cours des années une extraordinaire capacité d'adaptation ; on y trouve ainsi une large variété de produits commercialisés à des prix très compétitifs.

Les épiceries sont encore présentes dans les usages de consommation des marocains.

Les consommateurs marocains ont pris l'habitude de s'approvisionner chez l'épicier du coin ou chez les commerçants du gros (appelés communément lahry).

L'achat auprès des détaillants présente de nombreux avantages pour le consommateur.

Ainsi, l'épicier accepte généralement le fractionnement des quantités et permet de satisfaire le client qui achète en petites quantités. Par ailleurs, l'épicier peut tisser une relation personnalisée avec le client qui peut même se faire livrer ses achats à domicile.

Le chaland peut également acheter à crédit avec le « système du carnet », alors que dans la grande distribution, nous accordons des crédits qu'à des clients considérés comme « solvables ».

Un autre atout de taille de l'épicerie réside dans le fait qu'elle soit souvent installée à proximité des habitations, alors que certaines grandes surfaces en particulier les hypermarchés, nécessitent l'utilisation d'un véhicule pour le déplacement.

Enfin, la souplesse des horaires des épiciers permet à ceux-ci d'attirer les clients de « dernière minute ». Certaines épiceries restent ouvertes le soir jusqu'à des heures très tardives, alors que les surfaces de grande distribution ont fermé leurs portes depuis longtemps.

■ **Commerce informel et contrebande:**

Le commerce informel, qu'il s'agisse de commerce de rue ou de contrebande, concurrence également la grande distribution.

Ainsi, les commerces sédentaires ou commerces de rue sont encore présents dans les différentes villes du pays. Il s'agit essentiellement d'unités de taille réduite qui mobilisent uniquement une personne.

Ces marchands peuvent vendre à des prix relativement bas puisqu'ils ne payent ni impôts, ni loyers, ni frais de distribution, etc.

Le commerce au Maroc est aussi marqué par la présence de produits de contrebande.

Il s'agit notamment de produits de base, du textile et de l'électroménager. Ces marchandises de contrebande qui proviennent essentiellement des villes occupées de Sebta et Melilia, sont introduites dans notre pays à travers des circuits illégaux.

La contrebande constitue une menace et une concurrence déloyale pour les distributeurs et plus particulièrement les enseignes présentes dans le nord comme « Marjane Tétouan ».

De plus, il existe dans de nombreuses villes à travers le pays, des marchés qui commercialisent des produits de contrebande. A Casablanca par exemple, le fameux marché « Souk Chamal », installé dans une ruelle de Derb Sultan est très dynamique.

Malgré les risques que représentent les articles de contrebande pour la santé des particuliers, notamment lorsqu'il s'agit de produits alimentaires ou de produits d'hygiène, ils restent néanmoins consommés par de nombreux marocains.

■ **Autres concurrents :**

Enfin, il est à signaler que de nouveaux acteurs vont désormais concurrencer les enseignes de grande distribution.

Finance.com dont le président est Othman Benjelloun va lancer le réseau de magasins « Hanouty ». Le concept Hanouty veut allier les avantages du commerce traditionnel (proximité & relation personnalisée avec le client) et commerce moderne (prix affichés, qualité des produits et self service).

Les Hanouty seront des magasins dont la superficie variera entre 20 et 120 m² ⁸⁴.

La majorité des Hanouty seront franchisés, mais devront respecter le cahier des charges de Hanouty shop

Les achats des différents points de vente seront faits par le biais d'une centrale d'achat. La caisse des différents Hanouty sera « reliée au serveur de la centrale d'achat de Hanouty Shop, ce qui permettra non seulement une surveillance du chiffre d'affaires, mais aussi une gestion automatisée et sécurisées de stocks, des commandes et des livraisons »⁸⁵ comme c'est le cas dans les enseignes de grande distribution classique.

Par ailleurs, la société « Altadis » prévoit d'investir un montant de 140 millions de DH pour moderniser ses 27 centres de distribution et les transformer d'ici 2008 en magasins de cash&carry⁸⁶.

En effet, Altadis « ex-régie des tabacs » compte créer des magasins « cash & carry », sur le modèle de Métro, dans lesquels les débiteurs de tabacs et les commerçants vont venir s'approvisionner.

Ces points de vente ne vont pas commercialiser uniquement du tabac et des produits rattachés, mais aussi des produits agro-alimentaires comme « des biscuits, des chips, de la confiserie etc. ⁸⁷ ».

3. Pression des fournisseurs

La relation qui lie les enseignes de grande distribution à leurs fournisseurs n'est pas toujours une relation de partenariat puisqu'au cours des négociations chacune des deux parties va chercher à défendre au mieux ses intérêts.

La capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions va impacter directement la marge de manœuvre et la rentabilité du distributeur.

⁸⁴ « Hanouty Vers un commerce moderne de proximité », Rayon Agro Alimentaire, Janvier 2007.

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Maghribi Aniss. « Altadis se lance dans la grande distribution B to B ». La vie économique du 24/06/2006.

⁸⁷ Ibid.

Négociation entre l'enseigne et le fournisseur

Dans la grande distribution, les négociations avec les fournisseurs sont réalisées essentiellement par les « Acheteurs » qui sont des professionnels spécialisés dans un type ou une famille de produits.

L'Acheteur se doit de connaître les caractéristiques des articles entrant dans sa spécialité. De plus, il doit se tenir informer de l'évolution du marché afférent à ces produits, mais aussi anticiper les désirs des consommateurs.

L'Acheteur est chargé de sélectionner les meilleurs fournisseurs, ainsi que les produits qui apparaîtront sur les rayons, en collaboration avec les Chefs de file ou des Responsables commerciaux des magasins (Directeurs, Chefs de département ou Chefs de rayon) qui sont plus proches du terrain, et qui peuvent détenir des informations qui font défaut aux Acheteurs.

En raison de l'importance des références au sein d'une surface de grande distribution, celle-ci fait l'objet d'un découpage par types de produits. Cette cellule porte le nom de rayon qui est en quelque sorte un magasin spécialisé dans une catégorie de produits à l'intérieur du point de vente. La gestion du rayon est dévolue à un opérationnel appelé « chef de rayon ».

Le Chef de département quant à lui est responsable d'une structure appelée « département » qui regroupe, en fonction de l'organisation interne du magasin, un certain nombre de rayons. Un Chef de département encadre plusieurs Chefs de rayon.

Toutefois, dans les petites surfaces de grande distribution comme les supermarchés, il est possible que le chef de rayon et le chef de département soient une même personne.

Certaines enseignes s'organisent en Chefs de file qui « chapotent » en quelques sortes les Chefs de départements ou Chefs de rayons spécialisés dans un type ou une famille de produits. Le Chef de file va également participer, selon sa spécialité, à la sélection des produits qui apparaîtront sur les rayonnages de l'enseigne. Il va par la suite effectuer le suivi du cycle de vie des produits entrant dans sa spécialité.

Au cours des pourparlers, l'Acheteur va mettre en œuvre différentes techniques de négociation.

Il va essentiellement étudier avec le fournisseur les éléments suivants :

- le budget de référencement (droits d'entrée⁸⁸ et droits de référencement⁸⁹),
- les tarifs d'achat des produits (des réajustements tarifaires peuvent se négocier au cours de l'année),
- les éventuelles remises (remises quantitatives, remises conditionnelles, remises promotionnelles, etc.),
- les conditions d'achat des produits (le délai de règlement fournisseur, le délai de livraison, la reprise des invendus ou « retour », les éventuelles pénalités pour rupture de stock, etc.),
- la participation des fournisseurs aux promotions et diverses opérations commerciales organisées à l'échelle nationale,
- les termes de la « marge arrière⁹⁰ »,
- etc.

Relation avec le fournisseur

Bien que ce ne soit pas toujours explicite au cours des négociations, la relation entre le distributeur et le fournisseur est conflictuelle par la forme. Les négociations sont parfois très tendues, un certain temps peut s'écouler avant que les deux parties ne parviennent à un accord.

Le rapport de force entre les deux parties sera plus ou moins en faveur du fournisseur, selon la taille de ce dernier, ainsi que la nature et la rentabilité des produits qu'il commercialise.

Un faible nombre de fournisseurs pour une famille de produits, une marque forte, des produits très différenciés sont autant de facteurs qui accroissent le coût de changement ou l'importance de son référencement et donc le pouvoir du fournisseur et la pression qu'il exerce au cours des négociations.

⁸⁸ Les droits d'entrée sont payés par le fournisseur avant de débiter sa collaboration avec l'enseigne de grande distribution.

⁸⁹ Les droits de référencement correspondent au montant payé par le fournisseur pour que son produit puisse être commercialisé dans un ou plusieurs points de vente de l'enseigne de grande distribution.

⁹⁰ Cette notion a été développée précédemment.

Le pouvoir de l'Acheteur au cours de la négociation dépendra de certains facteurs tels que :

- le caractère stratégique des articles commercialisés par le fournisseur et la possibilité de remplacer le produit ou la marque du fournisseur par un produit analogue,
- la performance réelle ou potentielle du produit ou de la marque,
- l'importance stratégique de l'enseigne pour le fournisseur, etc.

A titre d'exemple, lorsque le fournisseur est la filiale d'une grande multinationale commercialisant des grandes marques mondiales incontournables, ou qu'il s'agit d'un grand producteur national qui vend une marque à forte notoriété indispensable sur les rayons, l'Acheteur aura moins de pouvoir au cours de la négociation et sera parfois contraint d'accepter les conditions édictées par son interlocuteur.

D'autre part, l'Acheteur n'obtiendra pas forcément des rabais intéressants du fournisseur dans le cadre des campagnes promotionnelles nationales mises en place par l'enseigne. Or les opérations promotionnelles sont essentielles pour l'enseigne de grande distribution puisque elles participent au développement du point de vente et crée une dynamique au sein de l'hypermarché.

Par conséquent, certains fournisseurs exercent une réelle pression sur la marge dégagée par le distributeur, qui par ailleurs est déjà limitée, puisque les prix pratiqués par l'enseigne de grande distribution doivent être compétitifs selon le cycle vertueux: « petites marges/prix bas/gros volumes »⁹¹. Ainsi la rentabilité des distributeurs réside plutôt sur l'effet volume que sur des marges confortables.

En France, le rapport de force entre les fournisseurs et les distributeurs est largement en faveur des distributeurs. En effet, les fournisseurs sont nombreux et ont un pouvoir de négociation individuel faible, alors que les distributeurs sont peu nombreux et ont un fort pouvoir de négociation.

Dans le but de protéger les fournisseurs, l'Etat français a même promulgué la loi 96-588 du 01 Juillet 1996, dite Loi Galland ou « Loi sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales ».

⁹¹ Ducrocq Cédric op. cit : P 94.

Dans notre pays, le rapport de force entre distributeurs et fournisseurs diffère. En effet, le domaine de la grande distribution au Maroc est, contrairement à la France, un secteur naissant. Certains grands fournisseurs ont un poids réel au cours des négociations commerciales ce qui rend difficile l'obtention de conditions avantageuses d'achat pour les distributeurs.

Section 2. Diagnostic interne

1. Méthodologie de recherche

Nous allons d'abord examiner la méthodologie de collecte des données avant de présenter les résultats de la recherche.

Méthodologie de collecte de données

Notre recherche s'inscrit dans le cadre d'une relation client / fournisseur, le client de la recherche étant le département contrôle de gestion de l'entreprise Aswak Assalam.

La recherche s'est déroulée en deux phases principales :

- Première phase : Approche terrain à travers des entrevues avec des responsables et des cadres au sein de Aswak Assalam.
- Deuxième : Propositions et recommandations comme résultantes des deux phases précédentes.

Les objectifs recherchés à travers cette étude terrain rejoignent les objectifs généraux de notre travail de recherche :

- Démontrer la pertinence de la marge comme indicateur de performance,
- Distinguer les fonctions qui participent à la formation de la marge et mettre en évidence la chaîne de valeur de la marge,
- Proposer des axes d'amélioration de la marge,
- Diagnostiquer le système actuel de suivi des marges,
- Connaître les attentes des acteurs en termes de système de suivi de la marge,
- Recueillir les propositions des acteurs pour la mise en place d'un efficient système de suivi des marges

En fonction des caractéristiques de notre problématique de recherche, nous avons jugé que l'approche qualitative était plus pertinente ; seule la première question des guides d'entretien visait l'obtention de données quantitatives sur les principaux indicateurs de rentabilité de l'entreprise.

Nous avons ainsi choisi de collecter les données nécessaires à notre travail de recherche au moyen d'entretiens semi-directifs à destination de responsables et de cadres de la chaîne de grande distribution « Aswak Assalam ».

Nous avons estimé que le temps nécessaire pour chacun des guides d'entretien était d'environ 20 minutes.

Les entretiens ont été complétés par la recherche au niveau de différentes études économiques et revues professionnelles et économiques pour mieux appréhender le contexte du secteur de la grande distribution et les contraintes qu'il fait peser sur la marge dégagée par l'enseigne de distribution marocaine.

Nous avons pu identifier quatre groupes d'intervenants intéressés par notre problématique :

- Le Top management,
- Les Directeurs de magasin,
- Les Acheteurs,
- Le Département contrôle de gestion (comme acteur clé chargé de l'établissement du tableau de bord et du suivi de la marge).

Groupes d'enquêtés :
Top Management
Directeurs de magasin
Acheteurs
Département contrôle de gestion : Contrôle de gestion siège & Contrôleurs de gestion réseau

Tableau 10 : Groupe d'enquêtés

■ Constitution de la base de sondage :

La base de sondage se présente comme suit :

Groupes d'enquêtés	Lieu	Effectif	Echantillon
Top Management	Siège	4	4
Directeurs de magasin	Réseau	6	2
Acheteurs	Siège	7	2
Département contrôle de gestion :			
- Contrôle de gestion siège	Siège	2	1
- Contrôleurs de gestion magasin	Réseau	6	2

Tableau 11 : Base de sondage

Le total des effectifs constituant la base de sondage représente 44% de l'ensemble de l'effectif visé.

Le réseau des surfaces de vente de Aswak Assalam étant constitué à Mai 2007 de 6 hypermarchés, nous avons retenu des enquêtés appartenant aux sites les plus anciens.

■ Méthodologie de collecte :

Les entretiens ont été réalisés au cours de juin 2007. Un guide d'entretien spécifique a été administré à chaque groupe d'interviewés afin de pouvoir mieux répondre aux objectifs de la recherche.

■ **Entrevues avec le Top management :** Les items abordés avec le Top management sont les suivants :

- Les principaux indicateurs de rentabilité dans la grande distribution (Q1);
- Les fonctions qui participent à la création de la marge et au suivi de la marge (Q2 & Q3) ;
- Les actions préconisées pour l'amélioration de la marge (Q4) ;
- L'importance de la connaissance des réalisations en termes de marge (Q5) ;

- Les attentes en termes de système de suivi des marges (Q6 & Q7).

■ **Entrevues avec les Directeurs de magasin :**

Les items abordés avec les Directeurs de magasin sont les suivants :

- Les principaux indicateurs de rentabilité dans la grande distribution (Q1);
- Les fonctions qui participent à la création de la marge (Q2) ;
- Les actions préconisées pour l'amélioration de la marge (Q3) ;
- L'importance de la connaissance des réalisations en termes de marge (Q4) ;
- Les attentes en termes de système de suivi des marges (Q5 & Q6).

■ **Entrevues avec les Acheteurs :**

Les items abordés avec les Acheteurs sont les suivants :

- Les principaux indicateurs de rentabilité dans la grande distribution (Q1);
- Les fonctions qui participent à la création de la marge (Q2) ;
- Les actions préconisées pour l'amélioration de la marge (Q3) ;
- L'importance de la connaissance des réalisations en termes de marge (Q4) ;
- Les attentes en termes de système de suivi des marges (Q5 & Q6).

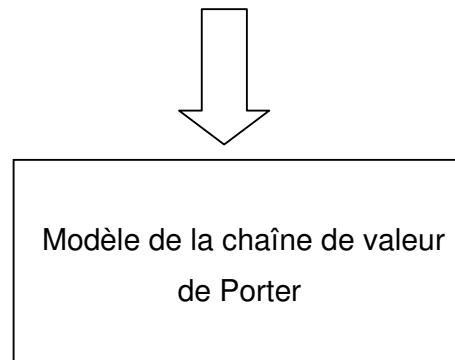
■ **Entrevues avec le Département contrôle de gestion :** Les entretiens visaient essentiellement à comprendre le fonctionnement du système actuel de suivi des marges, ainsi que les difficultés d'ordre techniques et organisationnelles auxquelles fait face le Département contrôle de gestion pour le suivi de la marge.

Les items abordées avec ce groupe d'enquêtés sont les suivants :

- Les principaux indicateurs de rentabilité dans la grande distribution (Q1);
- Les fonctions qui participent à la création de la marge (Q2) ;
- Les actions préconisées pour l'amélioration de la marge (Q3) ;
- Les principales difficultés pour le suivi de la marge (Q4) ;
- La forme d'un système efficient de suivi des marges (Q5).

Méthodologie d'analyse des données

■ Analyse des données



- Pour diagnostiquer la chaîne de valeur de la marge, nous avons choisi le modèle de la chaîne de valeur de Porter.

Ce modèle se présente comme suit :

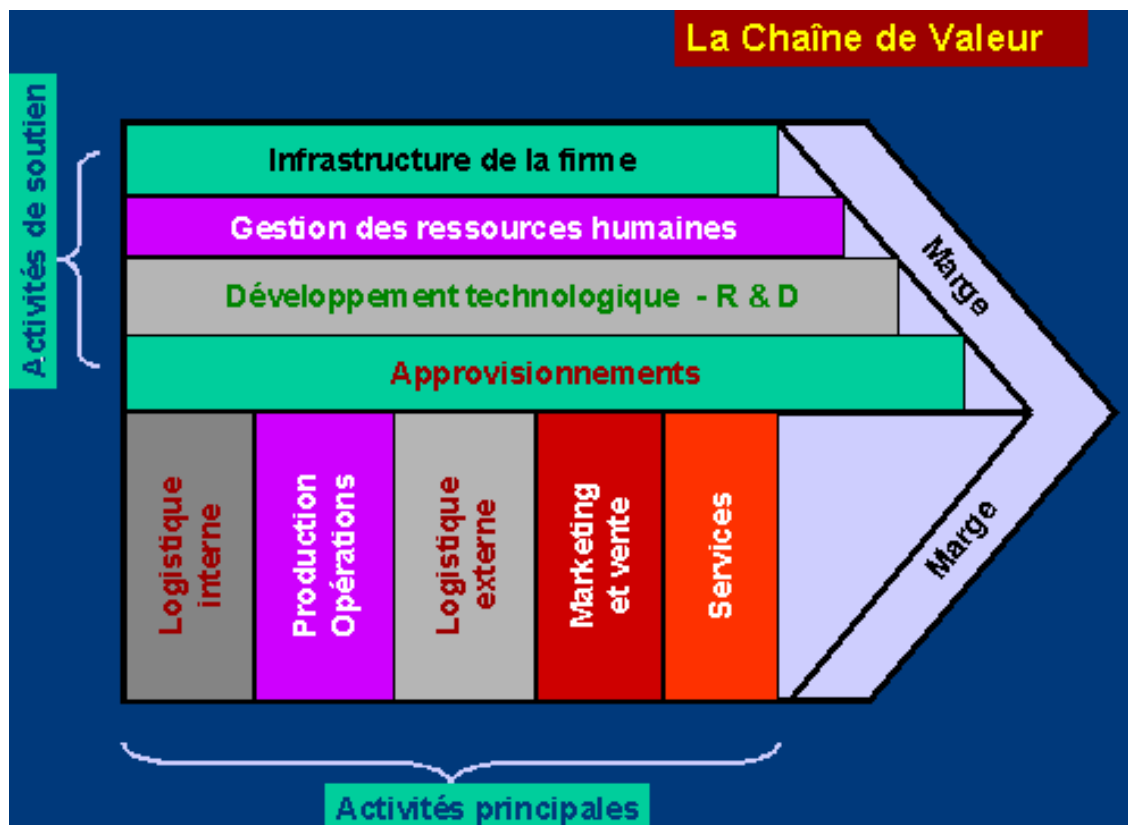


Figure 24 : Chaîne de valeur de Porter

(Schéma extrait du livre de Michael Porter "l'Avantage concurrentiel")

La chaîne de valeur est un instrument qui permet de positionner l'ensemble des activités de la firme pour visualiser les efforts qu'elle devra accomplir afin de réduire ses coûts et améliorer son niveau de marge.

Nous distinguons les activités principales qui sont le cœur même de l'entreprise et qui sont directement impliquées dans la création d'une valeur pour le client et les activités de soutien qui viennent appuyer les activités principales.

■ **Les activités de soutien :**

- Infrastructures de l'entreprise : cette activité regroupe les différentes fonctions nécessaires à l'administration de l'entreprise telles que la direction générale, la finance, l'informatique, etc.
- Ressources Humaines : l'activité ressources humaines porte sur le recrutement, la formation, motivation du personnel, etc.
- Recherche et Développement : cette activité consiste dans la mise se au point de nouvelles technologies, de nouvelles méthodes de travail, etc.
- Approvisionnements : l'activité approvisionnement consiste dans la mise à disposition de l'entreprise des différentes ressources nécessaires à son fonctionnement.

■ **Les activités principales :**

- Logistique amont (interne) : l'activité logistique amont porte sur la réception, le stockage, ainsi que la distribution des matières premières nécessaires à la production.
- Production / Opération : cette activité consiste dans la transformation des matières premières en produit fini.
- Logistique aval (externe) : l'activité aval porte sur la collecte, le stockage et la distribution du produit fini au client.
- Marketing et Ventes : l'activité marketing et ventes regroupe l'ensemble des moyens mis en œuvre par l'entreprise pour permettre au consommateur d'acheter son produit tels que la force de vente, la sélection des canaux de

distribution, les relations avec les distributeurs, la fixation des prix, la promotion et la publicité.

La chaîne de valeur de Porter sera dans le cadre de ce travail adaptée au cas de Aswak Assalam pour nous permettre de proposer différents axes possibles d'amélioration de la marge.

- Pour analyser le système de suivi des marges, nous avons utilisé la méthode préconisée par la DIRE (Délégation interministérielle à la réforme de l'Etat français) pour le diagnostic des processus.

Nous avons choisi ce modèle initialement proposé pour le diagnostic des processus car ses différentes étapes concordent avec nos objectifs de recherche car nous avons considéré qu'elle pouvait nous permettre de diagnostiquer un système existant dans une entreprise.

La méthodologie de diagnostic selon ce modèle se présente comme suit :

1. Identification des points forts et des points faibles (Q 6 Guide d'entretien n°1 ; Q 5 Guide d'entretien n°2 et n°3 ; Q 4 Guide d'entretien n°4).

Cette étape rejoint l'analyse points forts / points faibles de la matrice SWOT.

2. Identification des dysfonctionnements (Q 6 Guide d'entretien n°1 ; Q 5 Guide d'entretien n°2 et n°3 ; Q 4 Guide d'entretien n°4).

3. Identification des insatisfactions des bénéficiaires (Q 7 Guide d'entretien n°1 ; Q 6 Guide d'entretien n°2 et n°3 ; Q 5 Guide d'entretien n°4).

Les étapes deux et trois visent à connaître les attentes en matière de système de suivi des marges ainsi que les difficultés pour la mise en place d'un système de suivi des marges.

4. Elaboration des objectifs d'amélioration : Les possibilités d'amélioration du système de suivi des marges seront déduites des données collectées.

■ Analyse des guides d'entretien :

Toutes les personnes sollicitées dans le cadre de ce travail ont eu l'amabilité de bien vouloir répondre à nos questions.

11 guides d'entretien ont ainsi été administrés à des responsables et à des cadres de Aswak Assalam.

Les personnes interrogées ont enrichi ce travail de recherche, chacune selon son domaine de compétence.

Les informations communiquées étaient d'un apport certain à notre travail de recherche.

En effet, les personnes interrogées sont des professionnels qui ont développé de nombreuses connaissances à travers leur expérience dans le secteur de la grande distribution.

Niveau/Fonction	Lieu	Prévus	Réalisés
Top Management	Siège	4	4
Directeurs de magasin	Réseau	2	2
Acheteurs	Siège	2	2
Département contrôle de gestion :			
- Contrôle de gestion siège	Siège	1	1
- Contrôleurs de gestion magasin	Réseau	2	2

Tableau 12 : Récapitulatif des guides d'entretien administrés

L'analyse de la première question du guide d'entretien nous permettra de vérifier notre hypothèse de recherche à savoir la pertinence de la marge comme indicateur important de la rentabilité au sein de la grande distribution

Pour analyser les données qualitatives, « l'analyse de contenu » est le principal instrument d'investigation utilisé.

Nous avons ainsi dépouillé, classé les informations contenues dans les guides d'entretien et avons regroupé les idées similaires formulées par les interviewés.

Nous avons ensuite classé les idées par catégories homogènes et significatives pour faciliter leur lecture.

Nous avons également analysé les informations se trouvant dans les différentes études économiques, et revues professionnelles et économiques pour pouvoir distinguer les contraintes qui pèsent sur l'entreprise de grande distribution.

L'analyse de la première question du guide d'entretien nous montre que notre hypothèse de recherche à savoir la pertinence de la marge comme indicateur important de la rentabilité au sein de la grande distribution se trouve vérifiée.

Ainsi 10 personnes parmi les onze interrogées dans le cadre de notre travail de recherche ont cité la marge comme indicateur de rentabilité.

Intitulé de l'indicateur	Nombre
Marge globale	10
Chiffre d'affaires	7
Rotation de stock & Délai règlement fournisseur	3
Niveau des charges	3

Tableau 13 : Principaux indicateurs de rentabilité cités

Par ailleurs, l'analyse de la structure des résultats des entreprises de grande distribution faite précédemment, nous a également indiqué que la marge dégagée par les distributeurs conditionne en grande partie leur niveau de rentabilité.

L'analyse des données qualitatives recueillies nous permettra de faire le diagnostic de la chaîne de valeur Aswak Assalam, ainsi que du système de suivi des marges.

Plusieurs recommandations pour l'amélioration de la marge ont été formulées par les personnes interviewées dans le cadre de notre travail de recherche.

Ces recommandations des différentes personnes interviewées seront listées au niveau de la partie axes d'amélioration de la marge.

2. Chaîne de valeur de Aswak Assalam

A travers l'examen de la chaîne de valeur de Aswak Assalam, nous déduisons des axes possibles d'actions sur la marge pour l'enseigne.

Chaîne de valeur de Porter

Si nous adaptons le modèle de la chaîne de valeur de Porter à l'entreprise de grande distribution qu'est Aswak Assalam, nous obtenons le schéma suivant :

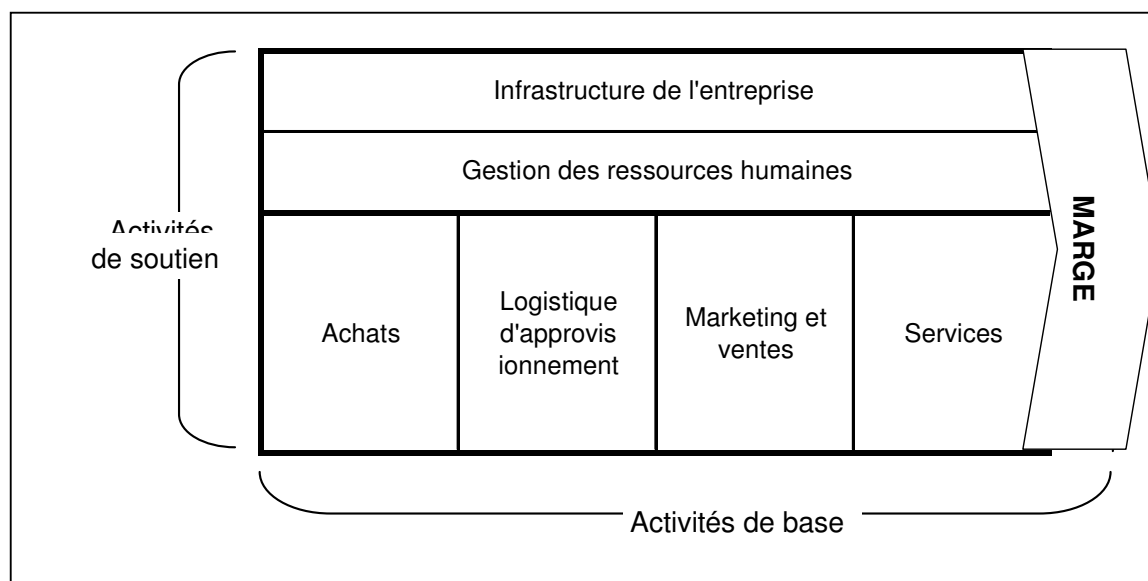


Figure 25 : Modèle de la chaîne de valeur de Porter adapté à Aswak Assalam

Les activités principales de Aswak Assalam c'est-à-dire celles qui concourent directement à la création de la marge sont les suivantes :

- **Achats** : l'activité achat n'est pas comme c'est le cas dans les entreprises classiques une activité de soutien, mais une activité principale. En effet, l'activité d'achats est primordiale dans la grande distribution ; c'est elle qui détermine la gamme des produits pouvant être commandés dans le réseau des surfaces de vente, les conditions d'achat auprès des fournisseurs, ainsi que les conditions de la marge arrière.
- **La logistique d'approvisionnement** : elle recouvre tout le circuit d'approvisionnement depuis la passation des commandes jusqu'à la réception des marchandises au niveau des hypermarchés.
- **Marketing et ventes** : cette activité regroupe notamment la communication externe, le merchandising mis en place au sein de l'entreprise, ainsi que l'effort commercial des opérationnels.
- **Services** : il s'agit du service à la clientèle mis en œuvre au sein des surfaces de vente; il comprend le service après-vente pour les articles électroménagers.

Les activités de soutien sont les suivantes :

- **Infrastructure** : il s'agit notamment des finances, contrôle de gestion, système d'informations, etc.
- **Gestion des ressources humaines** : cette activité vise à mettre à la disposition de l'entreprise le personnel qualifié nécessaire à son fonctionnement. Elle comprend le recrutement, l'administration du personnel et le développement des compétences.

Fonctions impliquées dans la chaîne de valeur de la marge

- **L'activité achats** est assurée au niveau de Aswak Assalam par la Direction des achats en collaboration avec la **Direction d'exploitation**.
- **L'activité logistique d'approvisionnement** est effectuée par la Direction des magasins. C'est le chef de rayon qui déclenche la commande, le service commande saisit la commande sur le logiciel de gestion commerciale et fait valider le bon de commande par le directeur de magasin, avant de transmettre le document au fournisseur et au département réception marchandises. La

marchandise livrée est ensuite contrôlée par le département réception marchandises avant d'être réceptionnée. L'optimisation de la gestion du stock est de la responsabilité des opérationnels magasin qui sont le chef de rayon, le chef de département et le directeur de magasin.

- **L'activité marketing et ventes** est assurée par le département marketing et par la direction du magasin.
- **L'activité service** relève de la responsabilité de la direction du magasin.

Il ressort de cette analyse des activités de base de Aswak Assalam que les réalisations en termes de marge sont le résultat de l'effort combiné de la fonction achat et de la fonction exploitation.

La marge avant et la marge arrière sont la résultante de l'effort de négociation des Acheteurs et de l'effort de vente sur le terrain des opérationnels.

Par ailleurs, les réalisations de chaque surface de vente ont un impact sur la marge arrière globale ; en effet de nombreuses composantes de la marge arrière sont calculées par paliers sur la base du total des achats de l'ensemble des surfaces de vente du réseau.

L'effort de la fonction marketing a aussi un impact sur les ventes et par voie de conséquence sur la marge avant et la marge arrière.

- **La fonction support infrastructure** participe quant à elle à la définition des objectifs et termes de marge et à leur suivi :

- Qui fixe les objectifs en termes de marge ?

Les objectifs de marge sont fixés dans le cadre du processus d'élaboration budgétaire.

Chaque Directeur de magasin propose des marges (en valeur et en % de chiffre d'affaires par rayon) ; il se base notamment sur les réalisations des années précédentes et les perspectives de croissance.

Le Département contrôle de gestion s'assure que les marges proposées permettent de rentabiliser le magasin. Il veille également à ce que les taux de marge proposés par chaque magasin soient assez proches pour permettre une cohérence d'ensemble au niveau du réseau.

Le budget est ensuite soumis à la validation de la direction générale.

- Qui fait le suivi de la marge ?

C'est la fonction contrôle de gestion qui est chargée du suivi de la marge au moyen notamment des tableaux de bord.

Toutes les personnes interrogées dans le cadre de notre travail de recherche considèrent qu'il est important de connaître les réalisations en termes de marge.

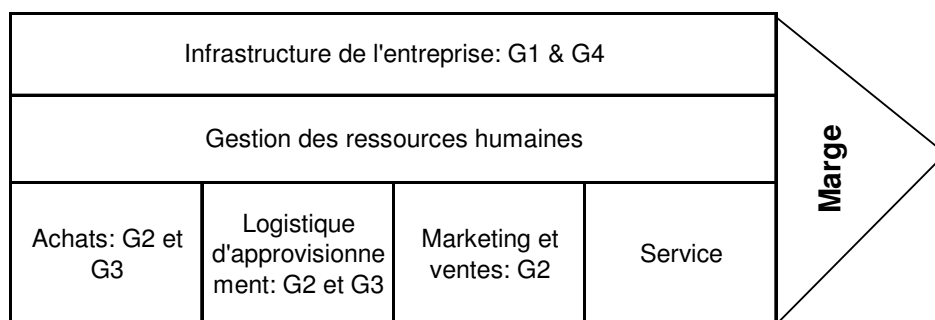
Le Top management considère que la comparaison prévision/réalisation en termes de marge est nécessaire pour le pilotage de la société.

Les Directeurs de magasin estiment qu'il s'agit d'une information clé primordiale pour la gestion d'un magasin puisqu'elle permet le suivi et le contrôle de la performance du point de vente. Le travail des opérationnels est également facilité puisqu'ils ont plus de visibilité.

Des actions correctives peuvent être déclenchées au vu des réalisations en termes de marge et des écarts par rapport aux prévisions budgétaires.

Les Acheteurs interrogés nous ont précisé qu'ils étaient parfois amenés en cas d'écart par rapport au budget à renégocier avec certains fournisseurs, à revoir leurs conditions d'achats ou à rechercher de nouveaux articles ou de nouveaux fournisseurs.

Les personnes interrogées dans le cadre de ce travail de recherche se situent comme suit au niveau de la chaîne de valeur de Aswak Assalam :



- G1 : Guide d'entretien administré au Top management
- G2 : Guide d'entretien administré aux Directeurs de magasin
- G3 : Guide d'entretien administré aux Acheteurs
- G4 : Guide d'entretien administré au Département contrôle de gestion

Figure 26 : Place des fonctions interviewées dans la chaîne de valeur de la marge

Nous avons dans le cadre de notre démarche de diagnostic opté pour le modèle de la chaîne de valeur interne.

Cependant, il serait intéressant de compléter la chaîne de valeur interne Aswak Assalam par la chaîne de valeur externe.

Etant donné que l'enseigne Aswak Assalam regroupe au sein de ses surfaces un ensemble de métiers (Boucherie, Volaille, Poissonnerie, Fruits et légumes, Epices, Boulangerie, Pâtisserie et Rôtisserie, etc) et un certain nombre de rayons à la fois alimentaires et non alimentaires, la chaîne de valeur pourra être établie également par filière métier.

Aswak Assalam pourra, à travers l'analyse de la chaîne de valeur externe, mieux appréhender la construction de la valeur au niveau des différentes filières métier et en déduire des axes possibles d'amélioration.

Aswak Assalam pourra également comparer sa chaîne de valeur externe relative à chaque métier à celle de ses concurrents. A travers cette analyse concurrentielle, Aswak Assalam pourra déterminer là où réside la différence de coûts avec ses concurrents et en déduire des axes d'actions pour l'amélioration de sa marge.

3. Diagnostic du système de suivi des marges

Le diagnostic du système de suivi des marges nous a permis de faire ressortir les principales difficultés pour le calcul de la marge.

Parmi les principales raisons qui expliquent la complexité du calcul de la marge, il y a lieu de rappeler ici qu'il existe certains éléments en relation avec le calcul de la marge brute et de la marge arrière, et d'autres éléments qui sont directement liés au système d'information de l'entreprise de grande distribution.

Difficultés liées au calcul de la marge

■ Calcul de la marge brute

Avec le développement de l'informatique et de la lecture optique, il est désormais possible de connaître la valeur de la « marge avant » ou « marge commerciale » réalisée par chaque article lors de son passage en caisse.

Toutefois, la marge commerciale obtenue n'est pas toujours fiable.

En effet, il est possible que les prix d'achat insérés dans le système de gestion de stock ne soient pas finalement ceux avec lesquels l'enseigne de distribution a réglé le fournisseur ; c'est le cas notamment lorsque le rapprochement entre la facture du fournisseur et le prix inséré dans le système est effectué après la vente de l'article.

Mais, cette régularisation ne pourra pas être répercutée sur la marge commerciale, étant donné qu'elle est arrêtée de manière définitive lors de l'opération de vente et du passage en caisse de l'article, et qu'elle ne peut plus être corrigée à posteriori.

Par ailleurs, la détermination de la marge brute à proprement dite présente aussi certaines difficultés.

En effet, pour calculer la valeur de la marge brute, il est nécessaire de connaître **la valeur réelle du stock final**. Mais cette information ne sera disponible que suite aux inventaires qui ne sont généralement réalisés qu'une fois par mois pour les rayons relevant du département frais, et une fois par semestre pour les autres rayons.

Le Contrôleur de gestion ne dispose pour effectuer le calcul de la marge que du stock théorique informatique ou « stock informatique », lequel tient compte uniquement par la démarque connue qui est enregistrée sur les cahiers de démarque et saisie sur le logiciel de gestion commerciale ; en effet, la démarque inconnue ne peut être déterminée de manière effective qu'après l'inventaire.

Par conséquent, le Contrôleur de gestion va ignorer, pendant l'intervalle de temps qui sépare un inventaire à l'autre, l'impact de la démarque inconnue sur le stock informatique. Il ne pourra donc utiliser, lors de ses calculs de la marge brute, qu'une approximation de la valeur du stock final faite sur la base du stock informatique éventuellement corrigé avec une estimation de la démarque inconnue.

De ce fait, la marge brute ne pourra être connue de manière précise qu'après la réalisation de l'inventaire général semestriel.

■ **Calcul de la marge arrière**

Deux difficultés supplémentaires qui sont liées au calcul de la marge arrière, peuvent être relevées :

- Le calcul de la RFA se fait sur la base des achats effectués par l'enseigne de grande distribution au cours de l'exercice. Le taux de RFA convenu par le distributeur avec le fournisseur au niveau de l'accord commercial peut être selon les cas soit inconditionnel (fixe), soit conditionnel, c'est-à-dire variable par paliers. Or, dans le deuxième cas, le distributeur ne peut connaître par avance le palier de RFA qui sera atteint au terme de l'année, et donc le taux de RFA à appliquer sur les achats en cours.

- Le même problème peut se poser au niveau du calcul de la coopération commerciale. En effet, dans de nombreux accords commerciaux, il est prévu que le calcul de certains termes de la coopération commerciale se fasse selon des taux variables par paliers. Cependant, l'enseigne n'est pas en mesure de savoir par avance, les paliers qui seront atteints en fin de période et donc connaître au cours de l'année, le montant de la coopération commerciale réellement atteint.

Il convient de souligner que le problème exposé ci-dessus peut également se poser pour d'autres éléments qui entrent dans le calcul de la marge arrière. En effet, il est possible que des accords commerciaux avec les fournisseurs prévoient un mode de calcul variable pour les droits d'entrée par exemple.

Difficultés liées au système d'information

La grande distribution est un domaine où les flux sont constants et importants; elle dispose d'une masse d'informations considérable. Dans ce secteur, « le niveau de maturité des systèmes d'information est moins avancé que dans d'autres secteurs »⁹². Les systèmes d'information sont en effet « beaucoup plus éclatés qu'on ne le croit »⁹³; les entreprises de grande distribution font face à une très grande diversité d'informations, gérées parfois sur des systèmes hétérogènes.

Pour procéder à un calcul exact de la marge brute, le Contrôleur de gestion est amené à utiliser plusieurs sources de données. Il va essentiellement utiliser les

⁹² Deblock Fabrice. « Enquête Grande distribution : une mue technologique plus longue que prévu ». 22/11/2004. < www.journaldunet.com >.

⁹³ « Dossier Grande distribution : une informatique en mal d'unité ». Le 17/10/2003. < www.01net.com >.

informations en provenance du logiciel de comptabilité et les informations en provenance du logiciel de gestion commerciale.

Les sources de données utilisées par le Contrôleur de gestion pour déterminer la valeur de chacune des composantes de la marge brute sont les suivantes :

- la valeur du stock inventorié (stock initial et stock final): l'information utilisée provient généralement du logiciel de gestion commerciale sur lequel sont saisies les quantités inventoriées.

- les achats de marchandises de la période (les achats nets de retours) : le Contrôleur de gestion va plutôt utiliser les données apparaissant au niveau de la comptabilité ; les achats réellement réglés aux fournisseurs peuvent être corrigés au niveau des données de la comptabilité, sans que cela ne soit forcément répercuté sur le logiciel de gestion commerciale.

- les corrections de stock : les achats de marchandises font l'objet de diverses corrections de stock, tels que les transferts de marchandises entre les points de ventes de l'enseigne, les cessions entre rayons⁹⁴ ou les consommations internes⁹⁵ et les gratuités. Cette information est présente au niveau du logiciel de gestion commerciale puis reprise dans le logiciel de la comptabilité.

- les « Frais accessoires d'achat » relatifs à l'exercice : cette information peut être obtenue à partir des données de la comptabilité.

- les provisions pour dépréciation de stock : avec le temps, les articles achetés non vendus perdent de leur valeur ; afin de liquider les produits obsolètes, en fin de série etc., des soldes sont organisés de manière régulière au niveau de la grande distribution. Le service comptabilité est alors appelé à enregistrer les écritures relatives aux provisions pour dépréciation de stock, en prévision des pertes sur marge

⁹⁴ Il est possible que des articles soient prélevés au niveau d'un rayon pour être vendus ou consommés au niveau d'un autre rayon ; cette opération fait l'objet d'une correction au niveau du logiciel de gestion commerciale afin que le calcul de la marge afférente à chaque rayon ne soit pas faussé.

⁹⁵ Il arrive qu'exceptionnellement des articles soient prélevés au niveau des rayons pour faire l'objet d'une utilisation interne ; il peut s'agir par exemple de fournitures de bureau.

qui vont résulter de ces soldes. Le montant à provisionner sera égal à la différence entre le nouveau prix de vente et le prix de revient de ces articles. Si l'enseigne obtient du fournisseur un avoir sur ces articles, le prix de revient de l'article sera recalculé en conséquence.

Pour pouvoir déterminer le niveau de marge arrière atteint, le Contrôleur de gestion va essentiellement utiliser les données de la comptabilité. En principe, deux informations doivent y apparaître :

- Le montant de la marge arrière déjà facturée aux fournisseurs,
- L'estimation du montant de la marge arrière non encore facturé, dont l'écriture comptable correspondante a été passée en tant que produit à recevoir.

Selon les termes de l'accord commercial conclu avec le fournisseur, les différentes composantes de la marge arrière seront facturées trimestriellement, semestriellement ou annuellement.

Pour la marge arrière non encore facturée, le Contrôleur de gestion pourra consulter soit les informations apparaissant au niveau du budget prévisionnel de l'exercice en cours, soit s'il souhaite avoir des données plus fiables calculer le montant de la marge arrière en utilisant le budget d'approvisionnement détaillé par fournisseurs.

Cette information devrait en principe servir de base au service comptabilité pour qu'il fasse l'estimation du produit à recevoir.

Conclusion du chapitre

Aswak Assalam est une entreprise appartenant à un grand groupe à la culture entrepreneuriale forte. De plus, le secteur d'activité dans lequel il exerce est un secteur en forte croissance et en développement. Cependant, son environnement externe présente des difficultés comme l'illustre le modèle des cinq forces de Porter :

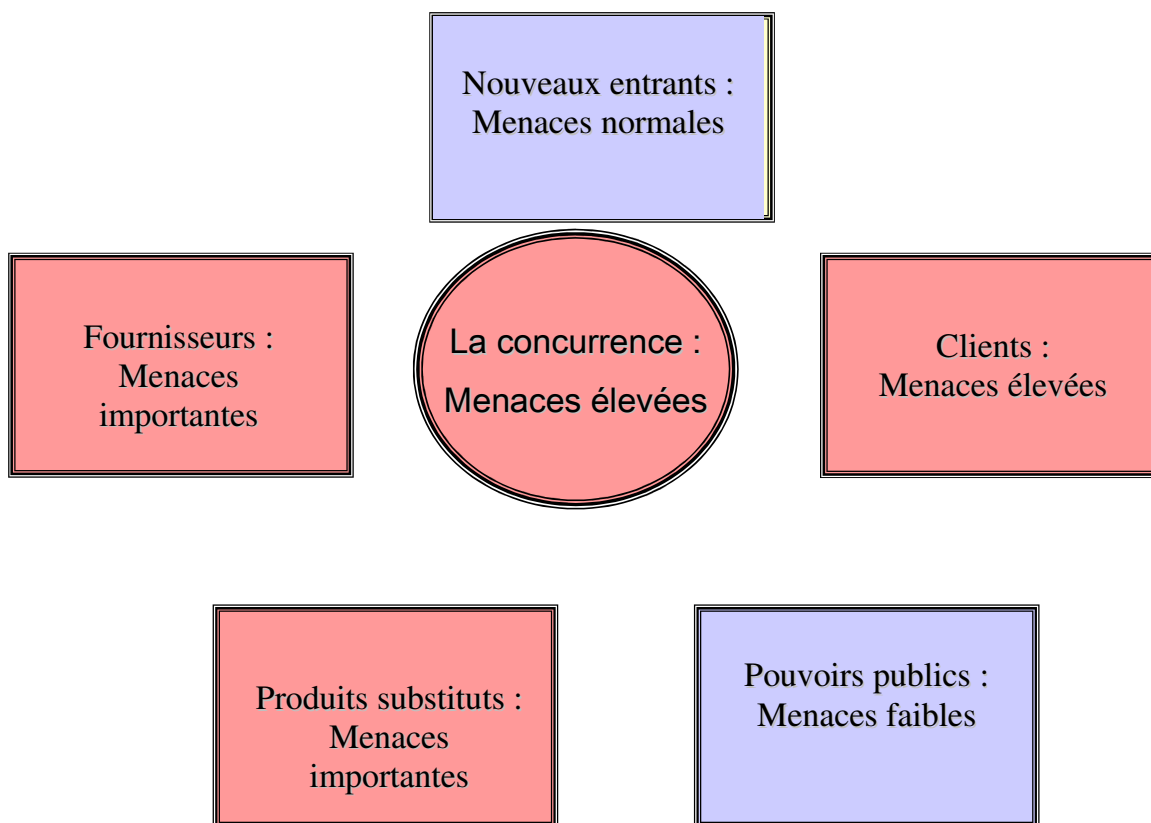


Figure 27 : Modèle des cinq forces de Porter adapté à Aswak Assalam

L'application du modèle de la chaîne de valeur à l'enseigne de distribution Aswak Assalam nous a permis de faire ressortir quatre activités principales de base pour l'entreprise qui sont :

- Les achats,
- La logistique d'approvisionnement,
- Le marketing et les ventes,
- Le service.

En fonction de ses choix stratégiques, l'enseigne de grande distribution pourra opter pour des actions précises au niveau de ses différentes activités de base.

Les différentes actions d'amélioration de la marge pourront être axées sur ces quatre activités de base.

Le diagnostic du système de suivi de la marge a fait ressortir un certain nombre de difficultés pour la mise en place d'un système efficient de suivi des marges.

Les principales difficultés que nous avons recensées sont :

1. L'absence d'une information précise sur la valeur réelle du stock final étant donné que l'inventaire général n'est réalisé qu'une fois par semestre.
2. Certains termes de la marge arrière sont calculés sur la base des achats réalisés auprès du fournisseur au cours de l'année. Par conséquent, l'information relative aux paliers qui seront atteints ne sera connue qu'une fois l'année achevée.
3. Le métier de la grande distribution nécessite une très grande diversité de systèmes d'informations, ce qui rend difficile l'exploitation des informations issues des différentes bases de données.

CHAPITRE 2. Recommandations pour une gestion proactive de la marge

Les recommandations pour une gestion proactive de la marge s'articulent autour des quatre activités de base de Aswak Assalam qui sont :

- Les achats,
- La logistique d'approvisionnement,
- Le marketing et les ventes,
- Le service.

Nous allons également proposer un modèle de suivi des marges sur la base des attentes en termes de système de suivi des marges formulées par les personnes interviewées dans le cadre de notre travail de recherche.

Bien que ce modèle s'inspire du cas de Aswak Assalam, il pourra également être appliqué au niveau des autres entreprises de grande distribution marocaines

Section 1. Axes possibles d'amélioration de la marge

Sur la base du diagnostic réalisé et de notre recherche documentaire, nous avons fait ressortir un certain nombre de recommandations pour l'amélioration de la marge globale qui peuvent s'appliquer à toutes les entreprises exerçant dans le secteur de la grande distribution.

1. Actions possibles pour remédier aux contraintes de l'environnement externe :

Pour remédier aux contraintes de son environnement externe, une enseigne opérant dans le secteur peut mettre en œuvre un certain nombre d'actions.

Recours aux fournisseurs de petite et moyenne taille et à l'import

Face à ces fournisseurs importants qui exercent une pression sur le niveau de rentabilité de la société, l'acheteur « a comme premier souci de diversifier ses sources d'approvisionnement et de les mettre en concurrence en vue de baisser la dépendance de son entreprise vis-à-vis d'eux »⁹⁶.

L'entreprise a alors deux solutions possibles, « le recours à des fournisseurs de petite taille (...) et le recours à l'approvisionnement international »⁹⁷.

Les enseignes de distribution marocaines cherchent à développer des relations avec des structures de taille moyenne pour tenter de rééquilibrer le rapport de force avec les grands fournisseurs.

Cependant, lors de la sélection et le référencement de petites ou moyennes entreprises, l'acheteur devra prendre en considération des critères (tels la qualité et les prix des produits du fournisseur, les conditions d'achat octroyées à l'enseigne), mais également la situation financière de l'entreprise et sa capacité en termes logistiques. Il est en effet important pour l'enseigne de distribution que le fournisseur puisse livrer rapidement l'ensemble des quantités commandées.

⁹⁶ Abbad Hicham - Stratégies de référencement des PME industrielles et critères logistiques : le cas de la grande distribution au Maroc - Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille, Mai 2007.

⁹⁷ Ibid.

Les grands distributeurs marocains ont aussi recours à l'import pour diversifier leur offre et pour bénéficier de prix d'achat plus avantageux que ceux accordés par les fournisseurs nationaux.

Bénéficiaire de l'effet réseau

Afin de faire jouer le rapport de force en leur faveur et améliorer l'attractivité de leur réseau de points de vente, les enseignes de distribution marocaines ont cherché également à augmenter leur taille.

Les avantages recherchés sont principalement les suivants :

- répartir les charges fixes, en particulier celles relatives à la structure centrale, sur un plus grand nombre de magasins ;
- améliorer les conditions d'achat puisque les volumes achetés auprès des fournisseurs sont plus importants ;
- augmenter le niveau de la marge arrière réalisée auprès des fournisseurs ;
- amortir les charges marketing de l'entreprise de grande distribution ;
- renforcer l'image de marque de l'entreprise de grande distribution et raffermir l'impact marketing de l'enseigne ;
- etc.

Développer le marketing de fidélisation de la clientèle

Dans un contexte très concurrentiel, l'enseigne de distribution peut mettre en place un programme de fidélisation de la clientèle.

Certaines enseignes marocaines ont ainsi mis en place des cartes de fidélité, voire des cartes fidélités avec option de paiement.

L'objectif recherché par ces enseignes est de fidéliser les clients à l'enseigne, mais également de les rendre plus actifs dans leurs achats ; ils vont également chercher, à travers des offres attrayantes, à donner envie aux non porteurs de carte de prendre une carte.

Mettre en place un système de veille concurrentielle

L'entreprise de grande distribution se doit de pratiquer une veille concurrentielle à travers notamment des relevés de prix et d'assortiment.

Il est important que le niveau de prix pratiqué par l'enseigne soit au moins égal à celui de ses concurrents, en particulier au niveau des produits d'appel que le consommateur peut comparer très facilement.

2. Actions possibles déduites de l'analyse de la chaîne de valeur

Notre travail de recherche nous a permis de ressortir un certain nombre de recommandations que nous avons articulés autour des activités de base de l'enseigne de distribution.

Actions inspirées par l'exemple des grands distributeurs internationaux

Il existe deux types de stratégie générique qui sont appliqués par les grands distributeurs internationaux : la domination par les coûts et la recherche d'une différenciation valorisable.

En fonction de son choix stratégique, l'enseigne de grande distribution va opter pour des solutions au niveau de ses différentes activités de base.

■ **Axe achat : Améliorer les conditions d'achat et rechercher des produits à fort potentiel en termes de chiffre d'affaires et de marge et à fort niveau d'attractivité**

Les distributeurs en augmentant la taille de leur réseau de surfaces de vente bénéficient de *l'effet volume* et peuvent négocier des conditions plus avantageuses avec les fournisseurs.

Les grands distributeurs ont cherché à développer des produits à forte marge à travers notamment le développement *des marques distributeurs* et de *l'import* :

- L'enseigne française Carrefour a développé sa propre marque distributeur.
- L'enseigne « Home depot » importe des articles de Chine où elle dispose même de bureaux d'approvisionnement.

Le groupe « Home depot » qui a opté pour une stratégie de différenciation cherche à introduire de manière régulière *des produits novateurs*.

■ **Axe logistique d'approvisionnement : Développer la fonction logistique pour réaliser des économies d'échelle et optimiser la gestion de stock**

Un ensemble d'outils et méthodes visant à améliorer et automatiser l'approvisionnement en réduisant les stocks et les délais de livraison ont été mis en place par les distributeurs.

L'axe logistique d'approvisionnement est l'un des axes stratégiques de développement pour lequel ont opté la plupart des grands distributeurs mondiaux :

- Le distributeur anglais « Tesco » a ainsi choisi de prendre en charge certains de ses produits directement chez le fournisseur moyennant une tarification plus avantageuse de ce dernier.

- Le premier distributeur mondial « Wal-Mart » est allé jusqu'à mettre en place le plus grand réseau de communication par satellite aux États-Unis pour pouvoir optimiser son approvisionnement et sa logistique. Les axes achats et logistique d'approvisionnement sont ainsi les piliers de sa stratégie de domination par les coûts.

Les enseignes ont chacune leur organisation spécifique en termes d'achats. Les distributeurs ont ainsi le choix entre la centralisation ou la décentralisation de leurs achats, ils peuvent également opter pour l'une ou l'autre formule par type de produits en prenant en compte le type de relation qu'ils veulent entretenir avec les fournisseurs régionaux.

Cependant, la tendance générale chez les grands distributeurs est de centraliser les achats pour bénéficier des économies d'échelle.

■ **Axe marketing et ventes : Optimiser les actions commerciales et marketing et améliorer l'effort de vente**

Les distributeurs mettent en place des actions promotionnelles pour améliorer la performance et l'attractivité de leurs points de vente.

Tout un ensemble de techniques de merchandising sont également mis en œuvre par les grands distributeurs au sein de leurs surfaces de vente.

De nombreux distributeurs ont mis en place des systèmes de fidélisation de la clientèle à travers notamment des cartes de fidélité, c'est le cas notamment de « Tesco » avec sa « ClubCard ».

■ **Axe service : Améliorer le service à la clientèle**

De nombreux grands distributeurs ont fait de l'axe service un élément clé de leur stratégie.

Le service à la clientèle est primordial pour améliorer l'attractivité des points de vente et fidéliser la clientèle. Les distributeurs qui ont opté pour une stratégie de différenciation ont particulièrement développé cet axe.

A titre d'exemple l'enseigne Home depot a réalisé des investissements technologiques importants pour réduire le temps d'attente des clients en caisse.

Actions proposées par les personnes interrogées dans le cadre de notre enquête terrain

De nombreuses recommandations pour l'amélioration de la marge ont été formulées par les responsables et cadres interviewés dans le cadre de notre enquête terrain.

Certaines de ces recommandations s'appliquent déjà au niveau de l'enseigne Aswak Assalam, mais les personnes interrogées estiment qu'il faut les développer pour améliorer la marge.

Nous avons regroupé ces recommandations selon les quatre axes de base du métier présentés précédemment à savoir Axe achat, Axe approvisionnement et logistique, Axe marketing et ventes et axe service.

Nous allons d'abord présenter les recommandations globales, puis celles spécifiques à des métiers ou à des rayons particuliers.

Axe	Type de recommandation	Recommandation
Achat	Globale	<ul style="list-style-type: none"> - Développer la communication interne entre les acheteurs et les opérationnels directement en contact avec la clientèle pour tenir compte des attentes des consommateurs. - Bien sélectionner les produits en anticipant l'évolution des goûts et les attentes des consommateurs. - Veiller à ce que l'assortiment des articles présents au niveau du réseau des points de vente de l'enseigne soit cohérent. - Bien négocier avec les fournisseurs les conditions d'achat (prix d'achat, délais de règlement, etc.) et les conditions de marge arrière (coopération commerciale, RFA, etc.). - Négocier de nombreuses opérations promotionnelles avec les fournisseurs pour drainer la clientèle et augmenter l'attractivité des points de vente. - Développer une grille avec les taux de marge avant et marge arrière préconisés pour donner des objectifs clairs aux Acheteurs. - Développer l'import : les articles import dégagent une marge beaucoup plus confortable que les produits achetés auprès de fournisseurs locaux.

Axe	Type de recommandation	Recommandation
Achat	Spécifique : Marchandises transformées	<ul style="list-style-type: none"> - Bien sélectionner les fournisseurs de matières premières et veiller à l'achat de produits de qualité pour obtenir un bon produit final. - Bien négocier le prix des matières premières.
	Spécifique : Rayons marché	<ul style="list-style-type: none"> - Bien sélectionner les fournisseurs et veiller à l'achat de produits de qualité. - Bien négocier le prix d'achat des produits marché en ayant un bon rapport qualité/prix.

Axe	Type de recommandation	Recommandation
<p style="text-align: center;">Logistique d'approvisionnement</p>	<p>Globale</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Créer une plate forme d'achat pour acheter des grandes quantités et bénéficier d'économie d'échelle. - Acheter au bon moment : réduire les ruptures et veiller à la disponibilité des produits d'appel (Top ventes) tout en limitant le niveau des stocks (rotation des stocks), effectuer les reconstitutions de stock avant la fin de chaque opération promotionnelle, acheter lors des baisses de prix des fournisseurs. - Optimiser les quantités achetées : bénéficier des remises quantitatives en procédant le cas échéant au regroupement des achats de plusieurs sites. - Réduire le niveau de la démarque, effectuer des actions de sensibilisation dans ce sens auprès du personnel.
	<p>Spécifique : Marchandises transformées</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bien étudier les fiches techniques. - Respecter les fiches techniques lors de la production et éviter au maximum la démarque. - Développer les produits élaborés à forte marge.

Logistique d'approvisionnement	Spécifique : Marchandises transformées (suite)	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à la qualité des produits (fraîcheur, respect de la chaîne de froid, etc). - Diversifier l'offre.
	Spécifique : Boucherie	<ul style="list-style-type: none"> - Acheter au bon moment (perte de poids si achat le jour de l'abattage). - Faire une bonne découpe en respectant les fiches techniques. - Diversifier l'offre.
	Spécifique : Boulangerie- pâtisserie	<ul style="list-style-type: none"> - Optimiser la production : produire en quantité suffisante tout en limitant la démarque - Optimiser les moyens humains et matériels - Suivi des fiches techniques - Diversifier l'offre et produire des produits de qualité.

Axe	Type de recommandation	Recommandation
Marketing et ventes	Globale	<ul style="list-style-type: none"> - Développer la notoriété de l'enseigne dans le but de différencier l'enseigne, de fidéliser la clientèle et augmenter le trafic. - Implanter de manière optimale les produits dans les linéaires. - Mettre en valeur et développer les ventes des articles offrant des marges intéressantes en prenant en compte la marge globale (avant et arrière) des produits et développer les achats non prémédités. - Gérer de manière optimale et efficace l'espace de vente en introduisant les produits à forte rotation et/ou à forte valeur ajoutée. - Diminuer le taux de marge (baisser le prix de vente) pour augmenter le volume des ventes et le niveau de rotation de stock et améliorer ainsi la marge en valeur (avant et arrière).

Axe	Type de recommandation	Recommandation
Marketing et ventes	Spécifique : Rayons marché	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne présentation des produits au niveau des rayonnages et des étalages. -- Diversifier l'offre.

Axe	Type de recommandation	Recommandation
Service	Globale	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à la bonne tenue du magasin (décoration, éclairage, climatisation, sonorisation, etc.). - Veiller à l’affichage des prix pour tous les produits de la surface de vente (présence du balisage). - Veiller à que tous les produits soient reconnus lors du passage en caisse (présence du code à barre fournisseur ou étiquetage des produits, pas d’articles inconnus en caisse). - Veiller à la qualité du service au niveau de la surface de vente et sensibiliser l’ensemble du personnel à ce sujet. - Bonne prise en charge du client (disponibilité et réactivité des vendeurs, passage en caisse rapide, etc.). - Assurer le réassort de la surface de vente tout au long de la journée pour que le produit soit toujours disponible pour le client.
	Spécifique : Rayons marché	- Veiller à la qualité du service et bien gérer la file d’attente.

3. Autres actions possibles :

Toutefois, il est également important qu'Aswak Assalam dispose d'un système efficient de suivi des marges qui permette de faire le suivi des réalisations en termes de marge.

En effet, toutes les personnes interrogées dans le cadre de ce travail de recherche estiment que la marge est une information clé nécessaire à la gestion de Aswak Assalam.

Sur la base de cette information, les différents acteurs de Aswak Assalam pourront si nécessaire engager des actions correctives.

La mise en place d'un système efficient de suivi des marges est un élément clé à intégrer dans le cadre d'une gestion proactive de la marge.

C'est à la fonction contrôle de gestion de Aswak Assalam qu'est assignée la mission d'établir les tableaux de bord relatifs à la marge et de les communiquer aux différents acteurs de l'organisation.

Section 2. Préalables à la mise en place d'un système de suivi des marges

A travers l'examen des principales difficultés pour un suivi de la marge, nous pourrons déduire les éléments nécessaires préalables pour la mise en place d'un système de suivi des marges, puis la méthodologie de déploiement de ce système en précisant les étapes et les acteurs de cette opération.

Pour pouvoir mettre en place un système efficient de suivi des marges, un certain nombre d'éléments doivent être présents au niveau de l'enseigne de distribution. Il s'agit notamment de l'existence d'un système de budgétisation relativement précis, ainsi que d'un système d'information exhaustif et efficient.

1. Eléments nécessaires à la mise en place d'un système de suivi des marges

Préalables en termes de budgétisation

Le processus d'élaboration budgétaire est crucial au niveau de la grande distribution. En effet, ce sont les objectifs budgétaires définis par l'enseigne qui vont permettre au cours de l'année d'évaluer la performance de l'entreprise de distribution.

Le plan comptable français définit la gestion budgétaire comme « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés budgets les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ».

Dans le domaine de la grande distribution, le département contrôle de gestion est appelé à élaborer les budgets en étroite collaboration avec les différents responsables, en particulier les responsables opérationnels présents au niveau des magasins et les responsables départementaux présents au niveau du siège.

Pour élaborer leurs prévisions budgétaires, les différents intervenants vont se baser sur les informations relatives à l'activité antérieure de l'entreprise et les comparer aux développements stratégiques souhaités par l'entreprise. Ils vont aussi également

prendre en compte le seuil de rentabilité du magasin ainsi que les contraintes et les potentialités liées à son environnement interne et à son environnement externe (évolution du marché, concurrence, etc.).

Au cours de l'exercice, le Contrôleur de gestion sera chargé d'assurer un suivi du budget prévisionnel ainsi établi, en faisant régulièrement une comparaison entre les réalisations et les objectifs. La mise en évidence des écarts permettra « la réflexion sur les causes de ces divergences » et « d'initier des actions correctives⁹⁸ ».

Le budget prévisionnel est parfois corrigé si les écarts entre budget et réalisations relevés sont trop importants, à travers des « forecast ».

Etant donné que le budget est élaboré avant la fin de l'année pour l'année suivante, l'historique de l'année qui est utilisé comme un élément de référence pour l'élaboration budgétaire n'est donc pas disponible.

Le Contrôleur de gestion pourra se baser sur un « atterrissage ».

L'atterrissage consiste en une projection des résultats qui seront atteints en fin d'année, les résultats de la période restante faisant ainsi l'objet d'une estimation.

Le schéma suivant décrit le système budgétaire de l'entreprise :

⁹⁸ Livre blanc distribution 2005. op. cit : P 97.

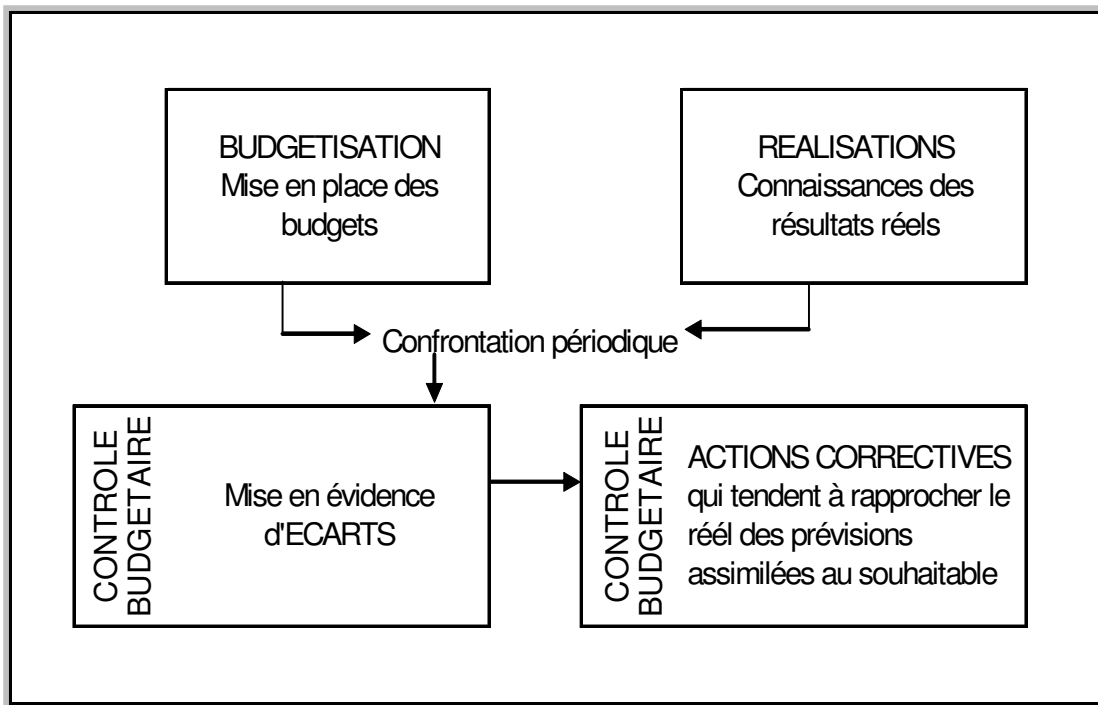


Figure 28 : Schéma du système budgétaire de l'entreprise
 (Source : DECF Epreuve n°7 Contrôle de gestion, Manuel et applications 4^{ème} Edition)

En grande distribution, le budget est établi en fin d'année pour l'exercice suivant en plusieurs phases :

■ **Etablissement du budget de Chiffre d'affaires et marges**

Le budget chiffre d'affaires et marges est d'abord établi par les opérationnels c'est-à-dire les Chefs de rayon, les Chefs de département et les Directeurs de magasin en collaboration avec le Contrôleur de gestion du magasin en se basant essentiellement sur les objectifs définis par la direction générale de l'entreprise et sur les réalisations des années précédentes.

Etant donné que l'exercice en cours n'est pas encore achevé, un atterrissage sera effectué pour estimer le chiffre d'affaires et la marge qui seront atteints en fin d'année et qui servira de référentiel pour la réalisation du budget.

Pour l'élaboration de ce budget, il faudra également tenir compte du planning des différentes opérations promotionnelles que l'enseigne de grande distribution compte mettre en place à l'échelle de ses points de vente.

Le Directeur du magasin va aussi préparer un plan d'actions détaillé qui va accompagner le budget chiffre d'affaires et marge. Ce document présente de façon succincte les moyens qui seront mis en œuvre par le magasin pour atteindre les objectifs budgétaires qui ont été définis.

Il devra notamment inclure les différentes opérations promotionnelles que le point de vente compte mettre en place à l'échelle locale, ainsi que le budget des soldes qui seront organisés pour l'écoulement des articles saisonniers.

Le Directeur du magasin communique ensuite, le projet de budget de chiffre d'affaires et marge du magasin dont il a la charge, à la direction générale et au Contrôleur de gestion siège pour approbation.

■ **Etablissement du compte d'exploitation prévisionnel**

■ Budget d'approvisionnement :

Une fois le budget chiffre d'affaires et marges validé, il est possible d'entamer l'établissement du **budget d'approvisionnement** par magasin. Ce document consiste en une estimation chiffrée des achats qui seront réalisés au cours de l'année suivante.

La partie du budget d'approvisionnement qui concerne les fournisseurs « actuels » de l'enseigne pourra être élaborée sur la base de l'historique des achats réalisés par l'enseigne. Toutefois, il est difficile de prévoir le niveau de la variation des achats qui résultera de l'introduction par ces fournisseurs de nouvelles gammes de produits au niveau de l'enseigne.

La partie du budget d'approvisionnement se rapportant aux fournisseurs saisonniers ou aux fournisseurs qui débutent leur collaboration avec l'enseigne de distribution est encore plus difficile à élaborer. Mais le poids des achats réalisés avec ces fournisseurs est relativement faible en comparaison avec les achats effectués auprès des fournisseurs habituels. De plus, il est possible de faire une estimation de ces achats compte-tenu des ventes et du niveau des marges que l'enseigne prévoit d'atteindre.

■ Budget marge arrière :

Une fois le budget d'approvisionnement approuvé, il devient possible de réaliser le budget de la marge arrière. Il est à souligner que pour pouvoir estimer de la manière la plus fiable possible la marge arrière, il est nécessaire de pouvoir disposer d'un budget d'approvisionnement très précis qui renseigne sur les achats que compte réaliser l'enseigne de distribution auprès de chaque fournisseur.

Une autre difficulté va se présenter au niveau de l'estimation du **budget de référencement**.

L'enseigne peut se baser sur l'historique des années précédentes, ainsi que du niveau de référencement qui sera réalisé par l'enseigne compte-tenu de son assortiment actuel. Pour les surfaces de vente qui vont débiter leur activité au cours de l'exercice, il est possible de se baser sur les chiffres réalisés par les autres points de vente de l'enseigne lors de leur ouverture et de procéder à un ajustement compte-tenu de la superficie commerciale de la surface de vente, ainsi que de sa zone de chalandise.

Le budget marge arrière est généralement établi par rayon pour permettre le suivi des réalisations de chaque rayon.

■ Autres budgets intermédiaires :

D'autres budgets intermédiaires vont également servir de base à l'établissement du compte d'exploitation prévisionnel. Il s'agira notamment du budget marketing, du budget ressources humaines, etc.

Le Contrôleur de gestion va assurer la coordination entre les différents intervenants pour l'établissement de ces budgets.

■ CPC prévisionnel :

Pour les charges d'exploitation relatives à la surface de vente, la contribution du directeur du magasin est primordiale. Nous pouvons globalement distinguer les charges fixes qui seront reconduites pour l'année suivante et les autres charges (variables, semi variables, etc.) qui devront faire l'objet d'une analyse approfondie pour déterminer le montant qui va apparaître au niveau du budget.

Le Contrôleur de gestion du siège peut affiner les différents comptes d'exploitation prévisionnels en faisant un « benchmarking » des produits et charges entre les différents points de vente.

Par la suite, il procède à l'élaboration d'un compte d'exploitation consolidé de l'ensemble de l'entreprise en veillant à ce que le budget consolidé définitif permette d'assurer l'équilibre financier de l'entreprise de distribution.

Préalables au niveau du système d'information

C. Dumoulin définit le système d'information comme suit : c'est l'« ensemble des informations circulant dans l'entreprise, ainsi que les procédures de traitement et les moyens octroyés à ces traitements »⁹⁹.

Un système d'information de gestion va reposer sur la mise en place d'indicateurs qui vont permettre de suivre de manière permanente les principaux résultats des différentes fonctions de l'entreprise, et les comparer aux objectifs chiffrés fixés dans le cadre du budget.

Dans la grande distribution, les entreprises disposent généralement de progiciels différents selon les domaines. Ces progiciels sont interfacés entre eux avec des applications développées en interne ou avec le soutien de prestataires de services externes.

Ainsi, pour gérer l'opération de vente en caisses, les distributeurs disposent de « systèmes d'encaissement ». Les informations provenant des caisses sont ensuite remontées via des interfaces au niveau du système de gestion de stocks.

Actuellement le logiciel de gestion commerciale utilisé par la grande majorité des enseignes de distribution marocaines (Marjane, Acima, Aswak Assalam et Label'Vie) porte le nom de « GOLD », commercialisé par la société ALDATA. Le logiciel « GOLD » est un outil performant, qui est utilisé au niveau mondial par de nombreux grands distributeurs.

Gold est accessible aux utilisateurs au niveau des points de vente et de la centrale de référencement via une ligne spécialisée qui relie les différents sites.

⁹⁹ Dumoulin C., Management des systèmes d'informations, Editions d'organisation, 1986 repris par Alazard Claude et Sépari Sabine. DECF Epreuve n°7 Contrôle de gestion, Manuel et applications 4ème Edition. Editions Dunod, 1998.

Il permet de couvrir l'ensemble des dimensions de la grande distribution, différents menus étant ainsi mis à la disposition des utilisateurs : Tiers, Articles, Tarifs, Commandes d'achat, Commande client, Stock, Inventaire, Contrôle de gestion, Prévisions et Statistiques.

Gold est, comme le montre le schéma suivant, un progiciel de gestion de la supply chain¹⁰⁰ :

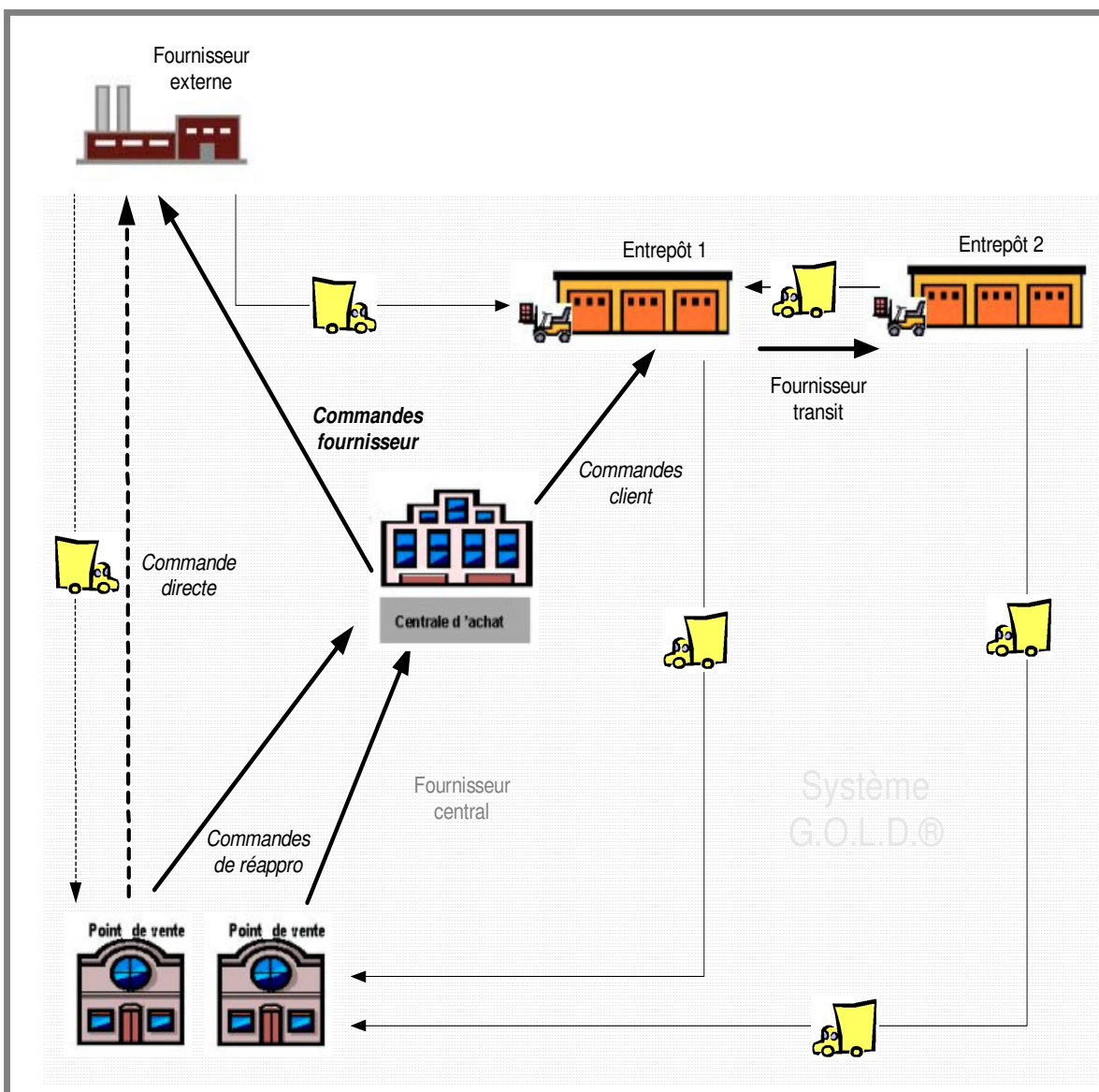


Figure 29 : Gold progiciel de gestion de la supply chain

¹⁰⁰ Supply chain management en français : GCL pour Gestion de la chaîne logistique c'est-à-dire qu'il regroupe les fonctions qui permettent d'intégrer les fournisseurs et la logistique au système d'information de l'entreprise

Par ailleurs, en plus des outils de gestion précités, il est aussi nécessaire que l'enseigne de grande distribution dispose d'un logiciel pour la gestion de la comptabilité. Il peut s'agir notamment d'un progiciel de gestion intégrés (ERP « Enterprise Resource Planning » en anglais) qui est une "solution applicative construite dans une logique d'intégration ayant pour vocation de couvrir les principales fonctions de l'entreprise"¹⁰¹. Lorsque l'entreprise dispose de cet outil, l'ERP pourra intégrer en plus de la comptabilité d'autres fonctions telles que la gestion de la trésorerie et les ressources humaines.

En raison du nombre important d'informations se trouvant dans les différentes bases de données des distributeurs, certaines enseignes de grande distribution marocaines se sont dotées d'outils décisionnels.

Ainsi, l'enseigne Marjane utilise l'outil décisionnel « Cognos », tandis que l'enseigne Acima utilise l'outil décisionnel « Hyperion ».

Les outils décisionnels constituent une aide au pilotage dans le sens où elles transforment les informations existantes dans les bases de données en informations utiles.

Ces outils sont axés sur une nouvelle génération d'ETL (Extraction Transformation Loading). L'ETL est un « système consistant à extraire des données de diverses bases, de les adapter, puis de les intégrer au bon endroit de la base décisionnelle (par ex.). Concrètement, cela sert à automatiser, sans saisies intermédiaires, la collecte de données pour constituer, par exemple, des tableaux de bord multicritères »¹⁰². Grâce à l'intranet, les informations en provenance des différents sites pourront être partagées.

Cet outil décisionnel est nécessaire pour la mise en place d'un système efficient de suivi des marges. Il va permettre, de traiter d'importants volumes de données et de consolider, en un court laps de temps, les informations qui proviennent des différentes bases de données et qui sont nécessaires au calcul de la marge et à l'établissement des tableaux de bord.

¹⁰¹ J. Veil & A. Chaineau repris dans «Une histoire comparée du contrôle de gestion et de l'informatique décisionnelle ou l'éternel retour du mythe stratégique ». (www.crefige.dauphine.fr).

¹⁰² «Une histoire comparée du contrôle de gestion et de l'informatique décisionnelle ou l'éternel retour du mythe stratégique ». (www.crefige.dauphine.fr).

Par ailleurs, cet outil facilite également l'analyse et permettra donc une meilleure compréhension de la structure de la marge globale et de ses différentes composantes. En effet, le « drill down » permet d'aller du général au particulier, dans une recherche d'information dans une base de données multidimensionnelle.

Il est également à souligner que pour connaître, au cours de l'exercice, la valeur de la marge arrière effectivement réalisée, l'enseigne de distribution devrait disposer d'une application qui permette son calcul sur la base des conditions négociées avec les fournisseurs qui auront été au préalable renseignés par l'Acheteur.

La facturation des différents termes de la marge arrière est établie automatiquement dès leur arrivée à échéance. Ainsi la tâche du Service comptabilité sera facilitée et le Contrôleur de gestion pourra disposer rapidement d'une information fiable.

En disposant d'un outil d'élaboration et de suivi budgétaire, l'enseigne pourra même optimiser le suivi de la marge arrière. Cet outil permettrait dans le cas des conditions variables par paliers négociées par l'enseigne de distribution de déterminer de manière automatique les paliers atteints, ainsi que les quantités à commander pour atteindre le cas échéant le palier supérieur.

Il est aussi pertinent pour l'enseigne de distribution de connaître la marge globale dégagée par chaque rayon. Cette donnée ne pourra être disponible que si l'entreprise dispose d'un système de comptabilité analytique. Celle-ci va en effet permettre de retraiter les données en provenance de la comptabilité générale par centres de profit qui sont dans notre cas les rayons de chaque point de vente.

2. Déploiement du système de suivi des marges

Le déploiement du système de suivi des marges nécessitera l'intervention de plusieurs acteurs de l'organisation. Il pourra être réalisé selon le schéma suivant :

Étapes du déploiement

Les différentes étapes du déploiement sont les suivantes :

■ Révision des budgets

Pour pouvoir mettre en place le système de suivi des marges préconisé dans le présent mémoire, il est nécessaire de disposer d'un budget détaillé comprenant les différents budgets intermédiaires suivants :

- Un budget chiffre d'affaires et marge brute détaillé par rayon : Ce budget permettra le suivi des réalisations et de faire ressortir les éventuels écarts par rapport aux prévisions. Ce type de budget est en principe élaboré par tous les distributeurs. Il serait également intéressant d'affiner le budget chiffre d'affaires et marge et de réaliser un budget par fournisseur voire par famille de produits.
- Un budget démarque connue par rayon : Il sera élaboré en tenant compte de l'historique du point de vente et de ses spécificités, et éventuellement des réalisations des autres sites dans le cadre d'un benchmarking interne. Sur la base du budget de la démarque connue, le contrôleur de gestion pourra corriger le stock final informatique avec la valeur de la démarque connue budgétisée. L'information prise en compte par le Service comptabilité et par le département contrôle de gestion sera ainsi plus proche de la réalité.
- Budget marge arrière détaillé par rayon : Au moyen de ce budget, l'enseigne pourra faire un suivi des réalisations en termes de marge arrière par rayon et détecter les éventuels écarts par rapport aux prévisions. Le suivi de la marge arrière est intéressant dans le sens où il permet à l'enseigne de connaître la contribution de chaque rayon à la marge globale ; l'enseigne de distribution pourra ajuster sa politique d'achat en fonction de ces données. L'entreprise pourra également établir un budget marge arrière détaillé par rayon et par fournisseur et faire un comparatif de la marge arrière réalisée par rapport à la marge arrière budgétisée pour chaque fournisseur.
- Budget d'approvisionnement détaillé par rayon et par fournisseur : Un budget d'approvisionnement détaillé par rayon et par fournisseur permettra à l'enseigne, dans le cas des composantes de la marge arrière calculées. Il sera possible sur la base de taux variables par paliers, de réaliser une projection des taux qui seront atteints en fin de période et d'avoir une estimation plus fiable de la marge arrière atteinte pour chaque rayon. L'information prise en

compte par le Service comptabilité et donc par le département contrôle de gestion sera ainsi plus proche de la réalité.

Remarque : L'entreprise devra si nécessaire, compte tenu des réalisations enregistrées au cours de la période écoulée, procéder à un réajustement périodique des budgets sous forme de Forecast.

■ Mise en place d'une comptabilité analytique

Pour déterminer la marge brute et la marge arrière par rayon, et pouvoir ainsi établir les différents tableaux de bord, il est nécessaire de disposer d'un système de comptabilité analytique prenant le rayon comme centre de profit.

Un système de comptabilité analytique permettra même de connaître le résultat dégagé par chaque rayon de chacune des surfaces de vente et de connaître sa contribution au résultat global. La méthode préconisée est la méthode ABC car elle est basée sur une meilleure répartition des coûts indirects qui sont d'ailleurs très significatifs au niveau du secteur de la grande distribution.

■ Enregistrement de toutes les corrections de stock sur le système de gestion commerciale

Les procédures internes de l'entreprise doivent prévoir que la démarque et toutes les autres corrections de stock soient enregistrées sur le logiciel de gestion commerciale. Il en va de même pour toutes les gratuités accordées par les fournisseurs sauf celles qui sont destinées aux clients. La valeur de ces gratuités apparaîtra dans la ligne « surmarque » du tableau de bord de suivi de la marge brute.

Le stock informatique pris en compte pour le calcul de la marge brute hors période d'inventaire sera ainsi plus exact. Seules les données relatives à la démarque inconnue ne viendront pas impacter le stock informatique se trouvant sur Gold jusqu'à la réalisation des inventaires.

■ Paramétrage de l'outil décisionnel

Il est important de paramétrer l'outil décisionnel et d'automatiser l'élaboration des tableaux de bord décrits précédemment.

L'outil décisionnel puisera les informations au niveau du logiciel de gestion commerciale, au niveau du logiciel de comptabilité, au niveau du système d'encaissement et au niveau du système de gestion budgétaire.

Acteurs du déploiement

La mise en place et le déploiement du système de suivi des marges nécessitera l'intervention de plusieurs acteurs de l'organisation.

Les principaux intervenants lors des différentes étapes du déploiement sont les suivants :

■ Révision des budgets

La révision des budgets sera réalisée par le Département contrôle de gestion en collaboration avec les différentes fonctions de l'entreprise en particulier avec la direction des achats et la direction de chaque magasin.

Il sera ensuite soumis à la validation de la direction générale.

■ Mise en place d'une comptabilité analytique

La mise en place d'un système de comptabilité analytique nécessitera la collaboration du département contrôle de gestion, de la direction financière et éventuellement du département informatique pour le volet technique.

Il faudra également faire intervenir les différentes fonctions de la société dans le choix des inducteurs de coûts afin qu'ils soient le plus pertinents possibles.

■ Enregistrement de toutes les corrections de stock sur le système de gestion commerciale

Cette étape nécessitera la collaboration du département contrôle de gestion et du département assurance qualité en amont pour la rédaction ou la mise à jour des procédures internes portant sur les corrections de stock.

Le personnel concerné devra être informé des nouvelles procédures. L'encadrement du magasin sera ensuite amené à s'assurer de leur application.

■ Paramétrage de l'outil décisionnel

Le paramétrage de l'outil décisionnel nécessitera la collaboration du département contrôle de gestion et de la direction financière, ainsi que du département informatique pour le volet technique.

Le département informatique devra prendre en compte les différents besoins qui seront exprimés par le département contrôle de gestion.

Le paramétrage de l'outil décisionnel nécessitera également l'intervention de la direction financière étant donné que de nombreuses informations nécessaires à l'élaboration des tableaux de bord se trouvent au niveau du logiciel comptable et financier de l'entreprise.

L'outil décisionnel permettra au département contrôle de gestion de puiser l'information nécessaire au niveau des différents systèmes d'information de la société et d'établir de manière automatique les tableaux de bord.

Le département contrôle de gestion pourra également faire les analyses nécessaires en cas d'écart avec les prévisions,

Section 3. Propositions concernant la mise en place d'un système efficient de suivi des marges

Un système efficient de suivi de la marge globale pourra être mis en place au moyen de tableaux de bords qui devront être établis de manière régulière sur la base du système d'information de gestion de l'entreprise.

Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au Contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer»¹⁰³.

Au travers de l'utilisation des tableaux de bord, l'entreprise devient réactive; en effet le tableau de bord n'est pas un outil de contrôle comme il est généralement perçu, mais plutôt un instrument d'aide au pilotage pour les acteurs de l'organisation.

L'établissement de tableaux de bord de suivi de la marge globale va permettre non seulement d'offrir un observatoire régulier d'un indicateur clé pour une entreprise de grande distribution, mais aussi de mesurer les écarts entre les objectifs prévus et les résultats constatés.

L'entreprise pourra le cas échéant, sur la base de l'analyse des écarts relevés, réagir rapidement et entamer les actions correctives appropriées.

Nous proposons, dans le cadre de la mise en place d'un système de suivi des marges, de présenter des modèles de tableaux de bord destinés au suivi des principaux indicateurs intermédiaires entrant dans la formation de la marge comme le chiffre d'affaires, la marge commerciale, la marge brute et la marge arrière, avant de traiter la marge globale.

Les différents tableaux de bord seront présentés comme suit:

¹⁰³ Alazard Claude et Sépari Sabine. DECF Epreuve n°7 Contrôle de gestion, Manuel et applications 4ème Edition. Editions Dunod, 1998.

1. Tableaux de bord de suivi du chiffre d'affaires et de la marge commerciale

Au sein de la grande distribution, les tableaux de bord de suivi du chiffre d'affaires et de la marge commerciale sont établis **quotidiennement** en raison de l'importance accordée à ces deux indicateurs.

En effet, les deux indicateurs que sont le chiffre d'affaires et la marge commerciale vont permettre de renseigner les responsables et les opérationnels sur le niveau d'activité, ainsi que sur la performance de la surface de vente.

Tableaux de bord de suivi du chiffre d'affaires TTC¹⁰⁴

Le chiffre d'affaires est le premier indicateur du niveau d'activité du point de vente. C'est aussi un indicateur de référence choisi par de nombreux distributeurs pour faire leurs différentes analyses. Les principaux postes de charges et les différents indicateurs de rentabilité sont ainsi généralement exprimés par rapport au chiffre d'affaires réalisé.

Les tableaux de bord de suivi des ventes sont établis sur la base des données de chiffre d'affaires apparaissant sur le logiciel de gestion commerciale, remontées via interface du système d'encaissement.

Pour connaître le nombre de clients passés en caisse, c'est-à-dire le nombre de factures journalières par site, il est nécessaire de consulter les données en provenance du système d'encaissement. Cette information sert au calcul du panier moyen du point de vente.

Le modèle de tableau présenté ci-après permet de comparer le chiffre d'affaires toute taxe comprise (TTC), réalisé au cours de la journée traitée, en comparaison avec le chiffre d'affaires budgété et avec les ventes du même jour de l'année précédente.

Le comparatif journalier prend en compte le même jour de la semaine de l'année passée car le chiffre d'affaires dans le domaine de la grande distribution dépend

¹⁰⁴ TTC : Toutes Taxes Comprises.

fortement de cette variable. Nous notons en effet, une concentration des achats en fin de semaine.

Ce tableau de bord comprend également le chiffre d'affaires réalisé au cours de mois considéré et au cours de l'année par rapport à celui prévu au niveau du budget et à celui réalisé l'année précédente. Il est à souligner que pour pouvoir mesurer, à périmètre égal, ces différents éléments et prendre en compte le même nombre de jours, il est important que le chiffre d'affaires de l'année précédente apparaissant dans le comparatif quotidien ne soit pas inclus au niveau du chiffre d'affaires de l'année précédente.

Il est à préciser que ce tableau de bord nous permet également de déterminer si l'évolution du chiffre d'affaires est due à la variation du taux de fréquentation de la surface de vente (nombre de passages en caisse), ou à la variation du panier moyen.

Par ailleurs, il est également possible de comparer au moyen de ce tableau de bord, les réalisations des différents points de vente et d'établir un tableau de bord consolidé qui reprend le chiffre d'affaires réalisé par toutes les surfaces de vente de l'enseigne de distribution.

Le tableau de bord « de suivi du chiffre d'affaires TTC » décrit ci-dessus se présente comme suit :

Site de

Tableau de bord du Chiffre d'Affaires TTC du .../.../.....

	Ventes quotidiennes					Ventes mensuelles					Ventes annuelles							
	Réalisé le/...../20..n		Réalisé le/...../20..n-1	Budgétisé/...../20..n	Variation n-1	Variation budget	Réalisé n		Réalisé n-1	Budgétisé n	Variation n-1	Variation budget	Réalisé n		Réalisé n-1	Budgétisé n	Variation n-1	Variation budget
	(a)	%	(b)	(c)	(a-b)/b	(a-c)/c	(a)	%	(b)	(c)	(a-b)/b	(a-c)/c	(a)	%	(b)	(c)	(a-b)/b	(a-c)/c
Rayon																		
Rayon																		
Rayon																		
.....																		
Total Département																		
Rayon																		
Rayon																		
Rayon																		
Rayon																		
Rayon																		
.....																		
Total Département																		
Rayon																		
Rayon																		
Rayon																		
Rayon																		
Rayon																		
.....																		
Total Département																		
Total magasin																		
Nombre de factures																		
Panier moyen																		

Tableau 14 : Tableau de bord du chiffre d'affaires TTC

Il est aussi intéressant d'examiner le chiffre d'affaires en fonction des quantités vendues et du prix de vente moyen par rayon. Cette analyse permet de savoir si l'évolution du chiffre d'affaires au niveau du rayon et de l'ensemble de la surface de vente, est due à l'évolution des prix de vente moyens pratiqués ou bien à la variation des quantités vendues.

Le tableau de bord de présentation des quantités vendues au cours de l'exercice et leur comparaison par rapport aux données de l'année précédente peut prendre la forme suivante :

Site de

Quantités vendues			
	Réalisé le n (a)	Réalisé le n-1 (b)	Variation n-1 (a-b)/b
Rayon			
Rayon			
Rayon			
....			
Total Département			
Rayon			
Rayon			
Rayon			
Rayon			
Rayon			
....			
Total Département			
Rayon			
Rayon			
Rayon			
Rayon			
Rayon			
....			
Total Département			
Total magasin			

Tableau 15 : Tableau de bord Quantités moyennes vendues par rayon

L'analyse des prix de vente moyens¹⁰⁵ par rayon, par département puis sur l'ensemble de la surface de vente peut prendre la forme du tableau de bord suivant :

Site de

Prix de vente moyen			
	Réalisé le n (a)	Réalisé le n-1 (b)	Variation n-1 (a-b)/b
Rayon			
Rayon			
Rayon			
....			
Département			
Rayon			
Rayon			
Rayon			
Rayon			
Rayon			
....			
Département			
Rayon			
Rayon			
Rayon			
Rayon			
Rayon			
....			
Département			
Magasin			

Tableau 16 : Tableau de bord Prix de vente moyen par rayon des articles vendus

Tableaux de bord de suivi du chiffre d'affaires HT¹⁰⁶ et de la marge commerciale

La marge commerciale est l'un des principaux indicateurs de résultat au sein de la grande distribution.

¹⁰⁵ Formule de calcul du prix de vente moyen : Chiffre d'affaires TTC / Quantité vendue

¹⁰⁶ HT : Hors Taxes

Les tableaux de bord de suivi du chiffre d'affaires HT et de la marge commerciale sont aussi établis quotidiennement sur la base du chiffre d'affaires apparaissant sur le logiciel de gestion commerciale. Le modèle du tableau de bord en question sera établi de la manière suivante :

Site de

Tableau de bord du Chiffre d'Affaires HT et Marge du .../.../.....

	Ventes quotidiennes						Ventes mensuelles						Ventes annuelles									
	Réalisé le/.../20..n			Taux de marge	Taux de marge	Variation	Variation	Réalisé le/.../20..n			Taux de marge	Taux de marge	Variation	Variation	Réalisé le/.../20..n			Taux de marge	Taux de marge	Variation	Variation	
	CA HT	Marge	Taux marge	n-1	budgétisé	n-1	budget	CA HT	Marge	Taux marge	n-1	budgétisé	n-1	budget	CA HT	Marge	Taux marge	n-1	budgétisé	n-1	budget	
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(c-d)	(c-e)	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(c-d)	(c-e)	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(c-d)	(c-e)	
Rayon																						
Rayon																						
Rayon																						
.....																						
Total Département																						
Rayon																						
Rayon																						
Rayon																						
Rayon																						
Rayon																						
.....																						
Total Département																						
Rayon																						
Rayon																						
Rayon																						
Rayon																						
Rayon																						
.....																						
Total Département																						
Total magasin																						

Tableau 17 : Tableau de bord de chiffre d'affaires HT et de marge HT

Dans le souci de disposer d'un tableau de bord ayant des données les plus proches de la réalité, la marge commerciale des rayons « frais » qui apparaît sur le document va faire l'objet d'un réajustement.

En effet, en raison de la démarque importante enregistrée sur ces rayons, la marge commerciale est généralement très différente de la marge brute calculée sur la base des inventaires; c'est pourquoi la marge commerciale est remplacée par la marge brute constatée lors du dernier inventaire mensuel.

Par ailleurs, il est à souligner que le tableau de bord va être accompagné d'un état détaillé des marges commerciales négatives enregistrées au niveau du site.

Cet état devra être retourné, accompagné des explications correspondantes, au contrôleur de gestion.

L'analyse du document permettra au contrôleur de gestion de comprendre si la marge négative est une marge fictive ou due à une erreur de programmation de prix sur le système Gold.

Etant donné que la marge commerciale est calculée par Gold selon la méthode FIIFO, il est possible que des articles appartenant à d'anciennes couches de stock et achetés à un prix fort soient vendus à un prix bas (suite à une promotion ou une baisse de prix définitive du fournisseur) ce qui donne naissance à des marges négatives fictives.

Néanmoins, le contrôleur de gestion devra veiller dans ce dernier cas à ce que des achats au prix de revient promotionnel soient effectués (reconstitution de stock) ou bien que l'enseigne obtienne du fournisseur un avoir sur le stock existant.

Tableaux de bord de suivi des événements et des différentes opérations promotionnelles

La grande distribution est un secteur qui est fortement marqué par les variations cycliques de la consommation. C'est ainsi que les surfaces de ventes connaissent des pics de consommation lors de certaines fêtes religieuses (Ramadan, Chaâbane, etc.), et lors de certaines périodes de l'année (rentrée des classes, etc.).

Il est par conséquent important pour l'enseigne de distribution de faire le suivi des réalisations lors de ces événements étant donné l'importance de leur impact sur le chiffre d'affaires.

Le Contrôleur de gestion va chercher à affiner et à compléter l'information apparaissant sur le tableau de bord classique, en établissant des tableaux de bord qui vont porter exclusivement sur l'analyse de ces événements.

Si nous prenons par exemple le cas du mois de ramadan, le tableau de bord classique ne nous permettra pas de comparer le chiffre d'affaires réalisé avec celui de l'année dernière en raison du décalage existant entre l'année calendaire et l'année lunaire.

Un tableau de bord spécifique au mois de ramadan réalisé quotidiennement, à partir du premier jour de l'événement, va permettre de comparer les ventes du mois de ramadan de l'année en cours avec le budget et avec le chiffre d'affaires réalisé au cours du même mois de l'année précédente. Cette information ne peut être disponible sur le tableau de bord standard,

À l'issue du mois sacré, l'enseigne pourra ainsi connaître la réalisation du point de vente pendant toute la durée de cet événement comparée à celle de l'année dernière.

Le tableau de bord décrit ci-dessus pourra prendre la forme suivante :

Ventes du mois de Ramadan

Réalisé n		Réalisé n-1	Budgétisé n	Variation n-1	Variation budget
(a)	%	(b)	(c)	(a-b)/b	(a-c)/c

Rayon					
Rayon					
Rayon					
.....					
Total Département					
Rayon					
Rayon					
Rayon					
Rayon					
Rayon					
.....					
Total Département					
Rayon					
Rayon					
Rayon					
Rayon					
Rayon					
.....					
Total Département					

Total magasin					
----------------------	--	--	--	--	--

Nombre de factures					
Panier moyen					

Tableau 18 : Tableau de bord des ventes du mois de ramadan

Une autre analyse spécifique est généralement faite par les grands distributeurs. Elle concerne le suivi des opérations promotionnelles réalisées, afin de connaître leur niveau d'efficacité. Cette information est d'autant plus importante que certaines opérations demandent un investissement important de temps et de moyens de la part du distributeur et sont parfois accompagnées de campagne publicitaire très coûteuse.

Généralement, l'Acheteur crée sur le logiciel de gestion commerciale une liste qui regroupe les articles en promotion afin de pouvoir en faire le suivi.

Deux analyses peuvent en être faites :

- d'une part, il est possible de comparer les données relatives aux quantités vendues, au chiffre d'affaires et à la marge, réalisés par ces articles pendant la période promotionnelle, par rapport à ceux réalisés en période normale ;
- d'autre part, il est également possible d'examiner le poids du chiffre d'affaires réalisé sur les articles en promotion, par rapport au chiffre du (ou des) rayon(s) concerné(s) ou le cas échéant, de l'ensemble de la surface de vente.

2. Tableaux de bord de suivi de la marge brute et de la marge arrière

La marge brute et la marge arrière sont deux indicateurs clés au niveau de la grande distribution qui constituent les principales sources de bénéfices pour les enseignes de distribution.

Le tableau de bord relatif peut être établi selon une périodicité mensuelle.

Tableaux de bord de suivi de la marge brute

Pour réaliser un tableau de bord de suivi de la marge brute, le Contrôleur de gestion va essentiellement se baser sur les données de la comptabilité et du logiciel de gestion commerciale de l'entreprise.

Cependant, comme il a été précisé précédemment, l'inventaire général des stocks n'est effectué qu'une fois tous les six mois ; le Contrôleur de gestion ne dispose donc pas de l'information relative au stock final pour l'ensemble des rayons hormis les « rayons frais ». Néanmoins, il peut évaluer la valeur du stock final en corrigeant la valeur du stock informatique par une estimation de la démarque inconnue.

Pour que l'évaluation de la démarque inconnue soit la plus proche possible de la réalité, le département comptabilité peut se baser sur la démarque inconnue constatée au niveau des différents rayons au cours des inventaires précédents, tout

en tenant compte de l'effet d'expérience du point de vente. Plus le temps passe, plus les procédures de sécurité et de contrôle internes sont maîtrisées au niveau de la surface de vente, et la démarque inconnue limitée.

Le tableau de bord de suivi de la marge brute va non seulement faire ressortir la valeur de la marge brute, mais aussi présenter la sur marque, la démarque connue, la démarque inconnue et la provision pour dépréciation de stock relatifs à la période considérée.

Il convient de préciser que la sur marque consiste en des gratuités accordées par les fournisseurs hors accord commercial. Cette information peut être en principe trouvée au niveau du logiciel de gestion commerciale.

La donnée relative à la démarque connue est également obtenue à partir du logiciel de gestion commerciale tandis que l'information relative à la démarque inconnue est constatée lors de l'inventaire. Néanmoins, hors période d'inventaire, le Contrôleur de gestion peut utiliser la provision pour démarque inconnue enregistrée au niveau de la comptabilité.

Le tableau de bord de suivi de la marge brute tel qu'il a été décrit pourra prendre la forme suivante :

TABLEAU DE BORD D'ANALYSE DE LA MARGE BRUTE

	2...n	%	2...n-1	%	Budget	%	Ecart n-1	Ecart %	Ecart Budg	Ecart %
	(a)		(b)		(c)		(a-b)	(a-b)/b	(a-c)	(a-c)/c
Chiffre d'affaires		100%		100%		100%				
Achat revendus de marchandises										
Marge brute										
Surmarque										
Démarque connue										
Démarque inconnue										
Provision pour dépréciation de stock										

Tableau 19 : Tableau de bord d'analyse de la marge brute

Il est important pour l'enseigne de distribution de connaître également la marge brute dégagée par chaque rayon dans un point de vente.

Pour ce faire, il est nécessaire que l'entreprise dispose d'une comptabilité analytique et que l'estimation de la provision pour démarque inconnue soit détaillée par rayon.

Etant donné que la valeur de la démarque connue au niveau d'un rayon va avoir un impact sur la marge brute réalisée, il est essentiel d'en faire un suivi. La démarque connue devrait être détaillée par motifs et exprimée par rapport au chiffre d'affaires.

Le tableau de bord qui a été décrit pourra se faire selon une périodicité mensuelle et prendre la forme suivante :

Site de

SUIVI DE LA DEMARQUE CONNUE					
MOTIF	MOTIF	MOTIF	TOTAL	CHIFFRE D'AFFAIRES	%
Rayon					
Rayon					
Rayon					
....					
Total Département					
Rayon					
Rayon					
Rayon					
Rayon					
Rayon					
....					
Total Département					
Rayon					
Rayon					
Rayon					
Rayon					
Rayon					
....					
Total Département					
Total magasin					

Tableau 20 : Tableau de bord de suivi de la démarque connue

Tableaux de bord de suivi de la marge arrière

La marge arrière est également un indicateur important au niveau de la grande distribution. Elle peut faire l'objet d'un suivi au moyen d'un tableau de bord mensuel.

Pour procéder au calcul de la marge arrière, il y a lieu de se baser sur la facturation fournie aux fournisseurs dans le cadre des accords commerciaux et de la compléter par l'estimation de la marge arrière enregistrée en tant que produit à recevoir. Ces informations sont tirées des données de la comptabilité.

Cependant, pour pouvoir donner une estimation très proche de la réalité du montant de la marge arrière qui est constatée comme produit à percevoir, il est important que l'entreprise dispose d'un système de budgétisation très précis, notamment en termes de budget d'approvisionnement.

Il existe deux analyses possibles de la marge arrière :

- d'une part la marge arrière peut être exprimée par rapport aux achats réalisés; cette approche est d'autant plus intéressante que la marge arrière résulte en grande partie du niveau des achats réalisés auprès des fournisseurs.
- d'autre part la marge arrière peut être exprimée par rapports aux ventes enregistrées; cette approche peut être justifiée par le fait que le chiffre d'affaires réalisé sur la commercialisation des articles auprès de la clientèle est l'indicateur de référence sur le niveau d'activité au sein de la grande distribution.

Le tableau de bord de suivi de la marge arrière choisi, se base sur cette deuxième approche :

TABLEAU DE SUIVI DE LA MARGE ARRIERE :

	2...n	%	2...n-1	%	Budget	%	Ecart n-1	Ecart %	Ecart Budg	Ecart %
	(a)		(b)		(c)		(a-b)	(a-b)/b	(a-c)	(a-c)/c
Chiffre d'affaires		100%		100%		100%				
Marge arrière										
Coopération commerciale										
Remise fin d'année										
Droits d'entrée & droits de référencement										

Tableau 21 : Tableau de bord de suivi de la marge arrière

Il convient de souligner que l'entreprise de distribution devrait également faire un suivi minutieux des achats qu'elle a réalisés et du palier atteint dans le cas des taux variables par palier.

En effet, il est possible que l'entreprise n'atteigne pas le palier supérieur d'une des composantes de la marge arrière et donc un taux plus avantageux faute de n'avoir pas réalisé un achat d'une faible valeur.

Par ailleurs, il serait également intéressant d'établir un tableau de bord de suivi de la marge arrière par fournisseur au niveau de chaque rayon pour cibler les fournisseurs dont la marge globale est la plus importante.

3. Tableaux de bord de suivi de la marge globale

Le tableau de bord que nous proposons est réalisé selon une périodicité mensuelle. Il va porter sur un indicateur essentiel pour la grande distribution qui est la marge globale.

Ce document va reprendre les données apparaissant au niveau des tableaux de bord de suivi de la marge brute et de suivi de la marge arrière pour pouvoir en déduire le montant de la marge globale. L'information obtenue est exprimée par rapport au chiffre d'affaires HT.

Le poste « Achats » qui permet de calculer la marge va comprendre non seulement les achats revendus de marchandises, mais aussi l'achat des matières premières qui servent à la fabrication des marchandises produites.

Le tableau de bord de suivi de la marge globale prendra la forme suivante :

TABLEAU DE SUIVI DE LA MARGE GLOBALE

	2...n		2...n-1		Budget		Ecart n-1	Ecart %	Ecart Budg	Ecart %
	(a)	%	(b)	%	(c)		(a-b)	(a-b)/b	(a-c)	(a-c)/c
Chiffre d'affaires		100%		100%		100%				
Achat revendus de marchandises										
Marge brute										
Surmarque										
Démarque connue										
Démarque inconnue										
Provision pour dépréciation de stock										
Marge arrière										
Coopération commerciale										
Remise fin d'année										
Droits d'entrée & droits de référencement										
Marge globale										

Tableau 22 : Tableau de bord de suivi de la marge globale détaillée

Par ailleurs, si l'enseigne de distribution dispose d'une comptabilité analytique, elle pourra déterminer la marge globale dégagée par chaque rayon :

Période du/.../... au/.../.....

Chiffre d'affaires HT	Marge brute	% CA*	Marge arrière	% CA*	Marge globale	% CA*
-----------------------	-------------	-------	---------------	-------	---------------	-------

Rayon						
Rayon						
Rayon						
....						
Total Département						
Rayon						
Rayon						
Rayon						
Rayon						
Rayon						
....						
Total Département						
Rayon						
Rayon						
Rayon						
Rayon						
Rayon						
....						
Total Département						

Total magasin						
----------------------	--	--	--	--	--	--

* CA : Chiffre d'affaires

Tableau 23 : Tableau de bord marge globale dégagée par rayon

Ce tableau de bord permet de déterminer la contribution de chaque rayon à la marge globale du point de vente.

Ce document peut également servir de base pour déterminer la rentabilité des différents rayons. Ainsi, le Contrôleur de gestion peut connaître le résultat dégagé par le rayon en lui imputant, au moyen de la comptabilité analytique, les différentes charges d'exploitation le concernant.

Le rayon est considéré en quelque sorte comme une véritable unité d'exploitation autonome au sein du point de vente.

A travers cette analyse, l'entreprise de distribution pourra connaître le niveau de performance de chaque rayon présent au niveau du point de vente et optimiser sa gestion.

Elle pourra également faire une étude comparative de la rentabilité d'un même rayon d'une surface à l'autre au sein de l'enseigne, et créer ainsi un certain esprit de concurrence entre les différents points de vente

De plus, il est aussi possible de connaître la contribution de chaque rayon au résultat de l'entreprise.

Conclusion du chapitre :

Les différentes actions possibles pour l'amélioration de la marge que nous avons proposées s'articulent autour des activités distinguées au niveau de la chaîne de valeur de Aswak Assalam :

Axe achats :

- 1. Avoir recours aux fournisseurs de petite et moyenne taille et à l'import**
- 2. Se développer pour bénéficier de l'effet réseau**
- 3. Mettre en place un système de veille concurrentielle**
- 4. Améliorer les conditions d'achat**
- 5. Bien sélectionner les produits :**
 - Rechercher des produits à fort potentiel en termes de chiffre d'affaires et de marge et à fort niveau d'attractivité**
 - Rechercher des produits novateurs qui permettent à l'enseigne de se différencier**
 - Assurer une bonne communication interne entre les opérationnels et les acheteurs pour cerner les attentes des consommateurs**
 - Anticiper l'évolution des goûts et les attentes des consommateurs**
 - Veiller à la cohérence de l'assortiment**

Axe logistique et approvisionnement

- 1. Créer une plate forme d'achat**
- 2. Acheter au bon moment et optimiser les quantités achetées**
- 3. Réduire le niveau de la démarque**

Axe marketing et ventes

- 1. Développer la notoriété de l'enseigne**
- 2. Développer le marketing de fidélisation de la clientèle**
- 3. Diminuer le taux de marge pour augmenter le niveau des ventes et la marge en valeur**
- 4. Optimiser l'implantation des produits dans les linéaires.**
- 5. Mettre en valeur et développer les ventes des articles offrant des marges globales intéressantes**

Axe service

- 1. Veiller à la bonne tenue du magasin**
- 2. Veiller à la présence du balisage (prix) pour tous les produits.**
- 3. Veiller à ce que tous les produits soient reconnus lors du passage en caisse**
- 4. Bonne prise en charge du client**
- 5. Assurer le réassort de la surface de vente tout au long de la journée pour que le produit soit toujours disponible pour le client.**

Axe infrastructure

La mise en place d'un système efficient de suivi des marges comme élément clé à intégrer dans le cadre d'une gestion proactive de la marge.

Le suivi mensuel, au moyen de tableaux de bord, de la marge globale dégagée par le point de vente sur chaque rayon va donner une plus grande visibilité aussi bien aux dirigeants qu'aux opérationnels de l'enseigne.

Le distributeur pourra connaître de manière régulière la valeur d'un indicateur clé pour une entreprise de distribution qui influence fortement son niveau de rentabilité; il aura ainsi les données pour qu'il puisse engager si nécessaire au cours de l'exercice des actions correctives.

Conclusion 2^{ème} Partie:

Pour faire face à un environnement assez contraignant caractérisé par un pouvoir d'achat limité, par l'accentuation de la concurrence et la pression de certains fournisseurs et pour rentabiliser l'investissement initial et couvrir ses dépenses d'exploitation, l'enseigne de distribution doit effectuer une gestion proactive de la marge.

L'amélioration et l'optimisation de la marge pourront être réalisées en agissant sur quatre axes principaux qui sont : l'axe achat, l'axe logistique et approvisionnement, l'axe marketing et ventes, et l'axe service.

Pour maîtriser la marge, il faut également que les acteurs de l'organisation disposent d'une façon régulière de cette information à travers la mise en place d'un système efficient de suivi des marges.

Il est donc essentiel, pour une entreprise du secteur, de maîtriser la marge et d'en faire un suivi. Il sera alors possible à l'organisation de réagir rapidement et d'engager les actions correctives nécessaires.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le secteur de la grande distribution au Maroc a subi de profondes et rapides mutations depuis le début des années 1990.

Avec l'évolution du commerce dans notre pays, le secteur de la grande distribution est appelé à prendre de plus en plus d'importance dans les années à venir.

Cependant, ce secteur est caractérisé par une rentabilité limitée. De plus, l'environnement externe de la grande distribution au Maroc présente un certain nombre de contraintes.

Cette problématique peut être illustrée par les propos de Gérard Mulliez fondateur du groupe Auchan : dans la grande distribution, « la différence entre celui qui gagne sa vie et celui qui perd de l'argent c'est à peine 1% des ventes ».

Le but de notre recherche était de proposer différents axes possibles d'amélioration de la marge, élément clé de la performance d'une entreprise de grande distribution qui conditionne en grande partie son niveau de profitabilité.

A travers un diagnostic réalisé sur la base d'une recherche documentaire et d'une enquête terrain au niveau de l'enseigne de distribution Aswak Assalam, nous avons proposé un ensemble d'axes d'amélioration possible de la marge.

Les différents choix stratégiques de l'entreprise pourront s'articuler autour des quatre activités de base du métier à savoir l'activité achat, l'activité logistique et approvisionnement, l'activité marketing et ventes et l'activité service

Par ailleurs, une des conditions sine qua none pour une gestion proactive de la marge consiste dans la mise à la disposition des acteurs de l'organisation d'un système efficient de suivi des marges.

En disposant d'une façon régulière de cette information capitale qu'est la marge, l'entreprise pourra, lorsqu'elle constate que les réalisations sont en deçà des éléments budgétisés, réagir rapidement et engager les actions correctives nécessaires.

Il convient de préciser qu'il n'est pas possible de connaître de manière exacte la valeur de la marge globale au cours de l'année, étant donné que certaines données

ne sont disponibles qu'après facturation ou après inventaire; toutefois, il est important que l'information communiquée soit la plus proche de la réalité.

Bien que le sujet de la grande distribution soit un sujet d'actualité, nous avons dû faire face au cours de notre travail de recherche à une difficulté majeure à savoir le manque d'ouvrages et de recherches sur la grande distribution au Maroc.

Nous avons abordé dans le cadre de ce mémoire la problématique de la marge à travers le cas de Aswak Assalam.

Notre travail de recherche s'est basé sur une conception globale de la marge.

Etant donné qu'une enseigne de grande distribution regroupe un ensemble de métiers et se trouve dispersée géographiquement, une gestion proactive de la marge devra tenir compte de ces deux facteurs.

Une maîtrise de la marge, par rapport aux différents métiers et aux spécificités régionales pourrait éventuellement constituer une piste de recherche.

Bibliographie:

- **Monographies**
- **Articles de périodiques**
- **Etudes, rapports et autre documentation**
- **Sites internet**

Bibliographie :

Monographies :

- **Alazard** Claude et **Sépari** Sabine. DECF Epreuve n°7 Contrôle de gestion, Manuel et applications 4^{ème} Edition. Editions Dunod, 1998.

- **Bouquin** Henri. Les Fondements du Contrôle de Gestion, Que sais-je? PUF. 1994.

- **Bouquin** Henri. Pourquoi le contrôle de gestion existe-t-il encore?, Gestion (Québec), 1996.

- **Bouquin** Henri. Comptabilité de gestion, 4^{ème} édition, Economica, 2006.

- **Burlaud** Alain et **Simon** Claude. Comptabilité de gestion, 3^{ème} édition, Editions Vuibert. Octobre 2003

- **Chevbaum** Alain et **Parsati** Robert. Comment gérer votre magasin. Editions Du puits fleuri, 2002.

- **Chinardet** Claude. Négocier la Grande Distribution : méthodes et outils pour le compte-clé. Paris, Editions d'organisation, 2001.

- **Dayan** Armand. Manuel de la distribution : fonction, structure, évolution. Paris, Editions d'organisation, 1987.

- **Bessire** Dominique. Régulation et Système de planification-contrôle L'exemple de la grande distribution. Economica Institut du Commerce et de la Consommation. Juin 1995.

- **Ducrocq** Cédric. La nouvelle distribution Marketing, management : des modèles à réinventer. Editions Dunod, 2002.

- **Financial times**, Les échos Le quotidien de l'économie, avec le concours de PriceWaterHouseCoppers. L'Art du marketing, Concepts et pratiques du marketing par les plus grands spécialistes internationaux. Les éditions village mondial 1999. (Édition originale publiée en Grande Bretagne sous le titre « Mastering marketing » par le Financial Times et Prentice Hall).

- **Kaplan Robert S. & Norton David P.** « Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique : les 4 axes du succès », traduit de l'américain « The balanced scorecard ». Les éditions d'organisation, 1998.

- **Kaplan Robert S. & Norton David P.** « Comment utiliser le tableau de bord prospectif », traduit de l'américain « The strategy focused organisation ». Editions d'organisation, 2001.

- **Kotler & Dubois**. 10^{ème} édition Marketing Management. Publi-Union Editions, Paris. 2000.

- **Thoumine** Laurent, Chaize Christophe, Trigari Gilles, Mauffait Gilles, Dupuis Dominique. Livre blanc distribution 2005. Generix (ouvrage commercialisé sous format électronique). Juin 2005.

- Mémento pratique Francis Lefebvre comptable 2005, Editions Francis Lefebvre, 2004

Articles de périodiques :

LSA :

- **Astruc** Céline. « La démarque inconnue à la loupe ». LSA N° de parution 178 du 19/09/2002.

- **Aubril** Sylvain. « Les principaux changements apportés par la loi Dutreil II ». LSA N° 1932 du 08-12-2005.

- **Bitoun** Olivier. « Les MDD prêtes pour la baisse des prix ». LSA N°1886 du 09-12-2004.

- Interview Dominique Ferre avocat du cabinet Fidal. « Le prix restera le résultat d'une négociation commerciale ». LSA N°1817 le 05-06-2003.

- « Marges arrière : le consensus en danger ». LSA. N°1801 du 13-02-2003.

La Vie économique :

- **Maghribi** Aniss. « Enquête Commerce : la grande distribution secoue les épiciers ». La Vie économique, N°4346 du 13 au 19 janvier 2006, P12 à 15.

- **Maghribi** Aniss. « Altadis se lance dans la grande distribution B to B ». La vie économique du 24/06/2006.

L'Economiste :

- **Amine** Yacine. « Kénitra: La grande distribution gagne du terrain ». L'Economiste, édition du 12/07/2004.

- **Daoud** Amale. « Grande distribution, il est trop tôt pour juger le marché, Nouredine Benmakhlouf, président du directoire de Acima ». L'Economiste, édition du 14/9/2004.

- **Daoud** Amale. « Les appétits de la grande distribution ». L'Economiste, édition du 22/10/2003.

La Gazette Du Maroc :

- **Diouf** Aziz. « Après Bricorama, voici Bricoma ». La Gazette Du Maroc N°330, 25 Août 2003.
- **Sylla** Adama. « Metro ouvre son sixième magasin à Marrakech ». La Gazette Du Maroc N°313, 28 Avril 2003.
- **Sylla** Adama. « 4 nouveaux supermarchés Label'Vie d'ici fin 2004 ». La Gazette Du Maroc N°333, 15 Septembre 2003.

Autres périodiques :

- **Al Omami** Anasse. « La distribution en grandes et moyennes surfaces au Maroc ». Revue et société n° 27, 1997.
- **Locke** E.A., **Shaw** K.N., **Saari** L.M., et al. « Goal setting and task performance: 1969-1980 ». Psychological Bulletin, Vol 90, n° 1, July 1981.
- **Simons R.** « How new top managers use control systems as levers of strategic renewal », Strategic Management Journal, Vol.15, 1994.
- **Smalter R. & Ruglles S.** « Six business lessons from the Pentagon », in Harvard Business Review, Vol. 44, n°2, 1966.
- **Tachdjian** Krystèle. « La "démarque inconnue" lamine les marges de la distribution ». La Tribune, du 12/10/04.
- « Grande distribution ». Maroc Hebdo International, N° 484, Du 2 au 8 Novembre 2001
- « Hanouty Vers un commerce moderne de proximité », Rayon Agro Alimentaire, Janvier 2007.
- « La Grande Distribution au Maroc ». Maroc Entrepreneur, 9 Mars 2004.

Etudes, rapports et autre documentation :

- Loi n° 06-99 sur la liberté des prix et de la concurrence - Dahir n° 1-00-225 du 2 rabii I 1421 (5 Juin 2000)
- Ministère du Commerce et de l'Industrie. Etude sur les grands magasins. Février 2002.
- Ministère du Commerce et de l'Industrie. Liste non exhaustive des supermarchés et hypermarchés. Décembre 2005.

- Ministère du Commerce et de l'Industrie. Rapport de synthèse du Workshop sur la Grande Distribution sous le thème : Quels choix stratégiques pour le développement du secteur de commerce. Janvier 2002.
- Circulaire Dutreil relative à la négociation commerciale entre fournisseurs et distributeurs - 8 décembre 2005.

- **Al Omami** Anass. Mémoire du Cycle Supérieur de Gestion de l'ISCAE : Perspectives de la distribution moderne au Maroc – Cas d'un projet sur la ville de Rabat. 1995.

- **Beaulieu** Martin. Cas Tesco ou le renouvellement permanent d'une stratégie logique - HEC Montréal. Mai 2006.

- **Bensouda** Naoufel. Mémoire d'obtention du diplôme national d'expert comptable sous le thème : La démarque inconnue au sein d'une grande surface de vente : impacts et méthodes de contrôle. Mai 2003.

- **Bouquin** Henri. Cours filière CMA (M1) Dauphine 2005-2006.

- **Chabin** Yann. « Représentation de la performance dans les entreprises de grande distribution alimentaire – La cohérence en question ». IAE de Montpellier.

- **Debroucker** Olivier. Mémoire d'expertise comptable - Investissements commerciaux : mise en place d'une méthode de détermination de la rentabilité prévisionnelle d'une surface de grande distribution. Mieux évaluer avant pour rentabiliser après. Novembre 96.

- **De La villarmois** Olivier. Thèse de doctorat - Le contrôle du réseau bancaire : exploration de faisabilité et de la pertinence d'une démarche comparaison des unités opérationnelles - Lille, janvier 1999.

- **Abbad** Hicham - Stratégies de référencement des PME industrielles et critères logistiques : le cas de la grande distribution au Maroc - Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille, Université Paul Cezanne, Institut d'administration des entreprises centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion – Mai 2007.

- **Gumb** Bernard. Une histoire comparée du contrôle de gestion et de l'informatique décisionnelle, ou l'éternel retour du mythe stratégique, 9èmes journées de l'Histoire de la Comptabilité et du Management, Université Paris Dauphine, 2003.

- **Labernede** Christelle. Fiche de synthèse La grande distribution au Maroc. Ambassade de France- Mission économique. 2 Janvier 2006.

- **Labernede** Christelle. Fiche de synthèse La grande distribution au Maroc. Ambassade de France- Mission économique. 9 Mars 2004.

- **Lhermie** Christian. Négociation et référencement dans la grande distribution, Librairie Vuibert, Août 1994.
- **Merchant**, K. A. Modern management control systems, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J., 1998.
- **Meyssonnier** François. Le target costing, un état de l'art, ESM/IAE de Metz, Congrès de l'Association Française de comptabilité Université de Metz 17-18-19 Mai 2001
- **OC&C Strategy Consultants**. Distribution : la croissance et les profits se cachent dans les détails. 2004
- Rapport d'activité 2005 Auchan
- Rapport d'activité "The home depot" 2004

Sites internet :

- « Dossier Spécial Action GMS : Grandes et moyennes surfaces ». <www.fdsea51.fr>.
- « Dossier Grande distribution : une informatique en mal d'unité ». Le 17/10/2003. <www.01net.com>.
- **Deblock Fabrice**. « Enquête Grande distribution : une mue technologique plus longue que prévu ». 22/11/2004. < www.journaldunet.com>.
- Etude N°4/2003. Octobre 2003. <www.ilec.asso.fr>. Site de l'ILEC, L'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation.
- Etude N°1/2004. Janvier 2004. <www.ilec.asso.fr>. Site de l'ILEC, l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation.
- Etude N°4/2004. Novembre 2004. <www.ilec.asso.fr>. Site de l'ILEC, l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation.
- **Faquet** Caroline. « Solutions - Les métiers : Un poste de vigie pour l'entreprise » LSA. < www.lsa.fr>. Site de la grande consommation.
- « Indicateurs sociaux 2002 ». <www.statistic-hcp.ma>. Site en ligne du Haut commissariat au plan Direction de la statistique.
- Les dossiers du net « Buts et enjeux de la loi Galland ». 15 septembre 2004. <www.dossiersdunet.com>.

- « Nouveaux modes de consommation ». Conjoncture n° 861, Juin 2005. www.ccife.org/maroc. Site de la chambre française de Commerce et d'industrie du Maroc.
- « Une histoire comparée du contrôle de gestion et de l'informatique décisionnelle ou l'éternel retour du mythe stratégique ». www.crefige.dauphine.fr.
- www.carrefour.com). Site du Groupe Carrefour
- www.distrijob.fr). Site des professionnels français de la distribution.
- www.finances.gov.ma). Site du Ministère des Finances.
- www.labelvie.ma). Site de l'enseigne Label 'Vie.
- www.lavieeco.com). Site du journal la vie économique.
- www.leconomiste.com). Site du journal l'économiste.
- www.metro.ma). Site de Metro-Maroc.
- www.mcinet.gov.ma). Site du ministère du Commerce et de l'Industrie.
- www.observatoiredefranchise.ma).
- www.ona.ma). Site de l'ONA.
- www.tescocorporate.com). Site de Tesco
- www.ubifrance.fr). L'agence française pour le développement international des entreprises
- www.ynna.ma). Site du Holding Ynna.
- www.wikipedia.fr). Site de l'encyclopédie en ligne.

Annexes

ANNEXE 1. Type de guide d'entretien par groupe d'enquêtés

- Guide d'entretien 1 : Top management
- Guide d'entretien 2 : Directeur de magasin
- Guide d'entretien 3 : Acheteur
- Guide d'entretien 4 : Département contrôle de gestion

Guide d'entretien 1 :

Cette enquête s'inscrit dans le cadre de l'élaboration d'une étude sur l'apport du contrôle de gestion pour l'entreprise de grande distribution.

Ce guide d'entretien est personnel et anonyme, nous vous remercions de bien vouloir nous le servir.

1) Quels sont les principaux indicateurs qui conditionnent la rentabilité de Aswak Assalam ?

.....

.....

.....

.....

2) Quelles sont les fonctions qui participent directement à la création de la marge globale (avant et arrière)?

.....

.....

.....

.....

3) Quelle est la fonction chargée du suivi de la marge globale (avant et arrière) et comment sont fixés les objectifs en termes de marge ?

.....

.....

.....

.....

4) Quelles sont les actions que peut mettre en œuvre Aswak Assalam pour améliorer sa marge globale (préciser pour chaque action si elle est globale ou spécifique à un métier ou à un rayon)?

.....

.....

.....

.....

5) Estimez-vous que la connaissance des réalisations en termes de marge globale (avant et arrière) est nécessaire pour la gestion et le pilotage de Aswak Assalam ?

.....

.....

.....

.....

6) Disposez-vous de manière régulière d'une information complète sur la marge globale (avant et arrière) ?

.....

.....

.....

.....

7) Quelle serait d'après vous la forme d'un système efficient de suivi des marges globales (avant et arrière)?

.....

.....
.....
.....

Guide d'entretien 2 :

Cette enquête s'inscrit dans le cadre de l'élaboration d'une étude sur l'apport du contrôle de gestion pour l'entreprise de grande distribution.

Ce guide d'entretien est personnel et anonyme, nous vous remercions de bien vouloir nous le servir.

1) Quels sont les principaux indicateurs qui conditionnent la rentabilité de Aswak Assalam ?

.....

.....

.....

.....

2) Quelles sont les fonctions qui participent directement à la création de la marge globale (avant et arrière)?

.....

.....

.....

.....

3) Quelles sont les actions que peut mettre en œuvre Aswak Assalam pour améliorer sa marge globale (préciser pour chaque action si elle est globale ou spécifique à un métier ou à un rayon)?

.....

.....

.....
.....

4) Estimez-vous que la connaissance des réalisations en termes de marge globale (avant et arrière) est nécessaire pour la direction d'un magasin ?

.....
.....
.....
.....

5) Disposez-vous de manière régulière d'une information complète sur la marge globale (avant et arrière) ?

.....
.....
.....
.....

6) Quelles informations complémentaires relatives à la marge (avant et arrière) souhaiteriez-vous recevoir ?

.....
.....
.....
.....

Guide d'entretien 3 :

Cette enquête s'inscrit dans le cadre de l'élaboration d'une étude sur l'apport du contrôle de gestion pour l'entreprise de grande distribution.

Ce guide d'entretien est personnel et anonyme, nous vous remercions de bien vouloir nous le servir.

1) Quels sont les principaux indicateurs qui conditionnent la rentabilité de Aswak Assalam ?

.....
.....
.....
.....

2) Quelles sont les fonctions qui participent directement à la création de la marge globale (avant et arrière)?

.....
.....
.....
.....

3) Quelles sont les actions que peut mettre en œuvre Aswak Assalam pour améliorer sa marge globale (préciser pour chaque action si elle est globale ou spécifique à un métier ou à un rayon)?

.....
.....

.....
.....

4) Estimez-vous que la connaissance des réalisations en termes de marge globale (avant et arrière) est nécessaire pour la bonne réalisation de votre travail ?

.....
.....
.....
.....

5) Disposez-vous de manière régulière d'une information complète sur la marge globale (avant et arrière) ?

.....
.....
.....
.....

6) Quelles informations complémentaires relatives à la marge (avant et arrière) souhaiteriez-vous recevoir ?

.....
.....
.....
.....

Guide d'entretien 4:

Cette enquête s'inscrit dans le cadre de l'élaboration d'une étude sur l'apport du contrôle de gestion pour l'entreprise de grande distribution.

Ce guide d'entretien est personnel et anonyme, nous vous remercions de bien vouloir nous le servir.

1) Quels sont les principaux indicateurs qui conditionnent la rentabilité de Aswak Assalam ?

.....

.....

.....

.....

2) Quelles sont les fonctions qui participent directement à la création de la marge ?

.....

.....

.....

.....

3) Quelle est la fonction chargée du suivi de la marge et comment sont fixés les objectifs en termes de marge ?

.....

.....

.....

.....

4) A votre avis, quelles sont les principales difficultés pour la mise en place d'un système efficient de suivi de la marge ?

.....

.....

.....

.....

5) Quelle serait d'après vous la forme d'un système efficient de suivi des marges ?

.....

.....

.....

.....

ANNEXE 2. Lexique des termes usuels de la distribution

Assortiment : ensemble des articles proposés à la vente dans le magasin

Cadencier : cahier servant à établir les cadences de vente des articles en vue du déclenchement des commandes de réassortiment.

Casse : Ce sont toutes les marchandises détériorées par la clientèle lors de ses achats et par le personnel du magasin lors de la mise en entrepôt ou en rayon des produits.

Chalandise (zone) : on entend par zone de chalandise le bassin d'attraction d'un point de vente délimité par la zone de résidence de ses clients. En général, plusieurs zones sont définies.

Charger un rayon : remplir ce rayon.

Clarifier l'offre : actions permettant aux clients un meilleur repérage des produits dans les rayons. On peut par exemple diminuer l'offre, augmenter le facing ou assurer une meilleure présentation verticale ou horizontale.

Coefficient (multiplicateur) : souvent employé dans la distribution, le coefficient multiplicateur est un nombre par lequel il convient de multiplier le prix d'achat net H.T. pour obtenir le prix de vente T.T.C. ($P.A. HT \times coef. = P.V. T.T.C.$).

Coefficient (K) : parfois utilisé, c'est l'inverse du coefficient multiplicateur. A partir du prix T.T.C., il permet de calculer le prix d'achat H.T. nécessaire.

Collection : gamme de produits présentés en centrale d'achat pour permettre aux chefs de rayon de voir les articles sélectionnés et de passer leurs commandes.

Coopération commerciale : contrat (ou entente) passé entre le distributeur et le fournisseur définissant les remises et les actions publicitaires prévues pour le produit.

Démarque connue : tout ce qui concourt à baisser la marge du distributeur, en dehors des frais de fonctionnement : rabais, soldes, promotions et casses.

Démarque inconnue : prise en compte du vol de marchandises dans le magasin (personnel + clientèle) et les différentes formes de pertes de marchandises.

Déréférencer : un produit déréférencé est un produit qu'il n'est plus possible de commander, les conditions fixées par les négociations étant devenues caduques.

Dérive de vente : pratique consistant à attirer le consommateur par un produit à forte image pour tenter de lui vendre un produit à plus forte marge.

Descente : implantation verticale d'un produit dans le linéaire.

Déstocker : écouler les stocks en réserve par des soldes.

Discount : commerce, généralement de grande surface, qui pratique des prix de vente moins élevés. Par extension, discount un article signifie faire une offre avec remise de prix sur cet article.

Élément : élément de gondole (1,33 m).

E.L.S. : employé libre-service.

Facing : espace occupé par une unité de produits placée sur une tablette de rayonnage. EX. : « 3 facings » ou un facing de « 3 » indique que trois exemplaires du produit sont exposés.

Fléchage : indication de la direction des produits avec des flèches.

Fonds de rayon : articles de base du rayon.

Gencod : nom de l'organisme qui gère le code barre EAN « European article number ».

Gondole : meuble vertical de présentation de la marchandise.

Hard-discount : nouvelle formule de vente, où les marchandises sont présentées aux clients sur des palettes dans des « entrepôts » de 400 à 800 m².

Implantation vendeuse : implantation dans le magasin qui favorise la vente.

Invendus : désigne les produits qui restent en stocks.

Inventaire : comptage des marchandises en réserve et en magasin (obligatoire deux fois par an).

Linéaire : longueur de gondole consacrée à un produit ou à un rayon.

Linéaire au sol : longueur occupée au sol.

Linéaire développé : longueur totale (longueur au sol x nombre de palettes).

Marge prévisionnée : objectif de marge que se fixe un magasin ou un rayon en début d'exercice.

Marque d'enseigne : marque qui porte le nom du magasin et destinée à porter les attributs spécifiques du distributeur. (EX. : produits continents).

Marque distributeur (M.D.D.) : marque d'un distributeur qui ne porte pas le nom de l'enseigne (Ex. : Tex, Forza, etc.).

Marque nationale (ou grande marque): marque de producteur présente sur l'ensemble du territoire national et à forte notoriété.

Marque propre : terme désignant aussi bien une marque d'enseigne qu'une marque distributeur.

Pancartage : pancartes indiquant les familles de produits.

P.G.C. : produits de grande consommation (alimentation, entretien, etc.).

P.L.V. : publicité sur le lieu de vente. Par extension, matériel destiné à la publicité.

Podium : plate-forme ou estrade sur laquelle sont placées des marchandises que l'on désire mettre en avant. On appelle également podium le socle qui se trouve en **T.G.** et l'estrade sur laquelle se trouve un animateur lors d'une campagne de promotion.

Premier prix : article ayant le prix le plus bas.

Prix d'appel : prix bas ayant pour rôle d'attirer le client.

Produit d'appel : produit à forte image, attirant pour le consommateur.

Réapprovisionnement : opération qui consiste à approvisionner de nouveau. On parle de « réappro » lorsqu'un fournisseur livre à nouveau un point de vente. On parle plus volontiers de « réassort » lorsqu'un linéaire est rempli à nouveau.

Référence : on appelle référence tout produit différenciable d'un autre produit par au moins une caractéristique (taille, coloris, dimension, etc.).

Référencement : obtenir un référencement signifie, en fait, avoir négocié les conditions de vente du produit.

Réimplantation : opération qui consiste à modifier l'implantation initiale d'un rayon.

Retour marchandise : opération qui consiste à renvoyer la marchandise au fournisseur après un accord préalable entre le magasin et le fournisseur. Les raisons de ces retours sont variées : marchandises défectueuses, marchandises invendues, etc.

R.F.A : remise de fin d'année accordée par un fournisseur à un distributeur en fonction du chiffre d'affaires réalisé par ce dernier.

Rupture : absence momentanée d'un article en rayon.

Saisonnier (le) : ensemble des articles mis en avant lors de leur pleine saison.

Signalétique : ensemble des panneaux, pancartes et affiches pour informer et guider le consommateur à travers le magasin et les rayons.

Sortie de caisse : zone non marchande qui se trouve juste derrière les caisses.

Tête de gondole (T.G.) : extrémité de gondole permettant la présentation massive d'un article en promotion.

Trou (en linéaire) : emplacement vide dans un rayon, tous les exemplaires du produit ayant été vendus. Plutôt que le combler, on le laisse souvent apparent, pour ne pas désorienter le consommateur.

Source : Christian Lhermie. Négociation et référencement dans la grande distribution, Librairie Vuibert, Août 1994.

ANNEXE 3. Lexique (formules et définitions)

ELEMENT	DEFINITION	FORMULE
<p>COEFFICIENT MULTIPLICATEUR TTC</p> <p>COEFFICIENT MULTIPLICATEUR HT</p>	<p>Nombre par lequel multiplier le prix d'achat HT pour connaître le PV TTC d'un article; il s'obtient en faisant le rapport: PV TTC/PA HT.</p> <p>Il appartient au responsable de l'activité, selon la politique commerciale de cette dernière, de définir le niveau des coefficients multiplicateurs à appliquer pour chacun des rayons.</p> <p>(Certaines entreprises – vendeurs à des professionnels ou des revendeurs – utilisent un coef. mult. HT permettant à partir du PA. HT X CM HT = PV HT).</p>	$\frac{\text{Prix de vente TTC}}{\text{Prix d'achat HT}}$ $\frac{\text{Prix de vente HT}}{\text{Prix d'achat HT}}$
COUVERTURE	<p>Cette notion utilisée dans le contexte de certains grands magasins exprime le nombre de jours de vente que pourra assurer le « stock ferme ».</p>	<p>Son calcul s'effectue à l'aide de deux éléments : le CA prévisionnel et le « stock ferme ».</p>
DEMARQUE CONNUE	<p>Toutes les baisses de prix (actions voulues ou subies – casses) connues par le responsable et qui ont pour conséquence de diminuer le CA prévisionnel.</p>	
DEMARQUE INCONNUE	<p>Différence entre le stock réel existant à la clôture de l'exercice et le stock théorique comptable (vols par la clientèle ou le personnel, vols dus au personnel extérieur – fournisseurs livreurs- erreurs administratives.</p>	

INCIDENCE TVA	<p>L'incidence est le taux à appliquer à un prix « taxes comprises » en vue de connaître le montant de la TVA incluse dans ce prix.</p> <p>Incidence : $t \times 100 / (100 + t)$</p> <p>Dans cette formule « t » représente le taux de TVA pris en considération.</p>	<p>Pour :</p> <p>TVA 5,5% = $5,5 \times 100 / 105,5 = 5,21\%$</p> <p>TVA 19,6% = $19,6 \times 100 / 119,6 = 16,39\%$</p>
MARGE COMMERCIALE BRUTE	Différence entre le montant des ventes HT et le prix de revient des marchandises vendues.	CA HT (ventes HT) - PA MV HT
STOCK FERME	Toutes les marchandises se trouvant à un instant donné physiquement présente dans le magasin.	Stock facturé + marchandises en attente de facturation
TAUX DE DEMARQUE	Pourcentage des démarques exprimé par rapport au CA.	$\frac{\text{Montant démarque} \times 100}{\text{CA réalisé HT}}$
TAUX D'ENTREE HT	<p>(Encore appelé « taux de marque »)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ou taux de l'«administration» est un en pourcentage ce que représente la marge brute HT prévue par rapport au chiffre d'affaires HT prévu. - La marge brute prévue peut être aussi exprimée en pourcentage par rapport au CA TTC prévu. 	$\frac{\text{Mge. B. prévue HT} \times 100}{\text{PV prévu HT}}$ $\frac{\text{Mge. B. prévue HT} \times 100}{\text{PV prévu TTC}}$
TAUX D'ENTREE TTC	Taux de marge brute prévue TTC par rapport au montant des ventes prévues TTC.	$\frac{\text{Mge. B. prévue TTC} \times 100}{\text{PV prévu TTC}}$

TAUX DE VENTE HT	<p>a) Pourcentage de la marge brute réalisée HT par rapport au CA TTC réalisé. Parfois appelé « taux de marge » ou « ressort ».</p> <p>b) Pourcentage de la marge brute réalisée HT par rapport au CA HT réalisé.</p>	$\frac{\text{Mge. B. réalisée HT} \times 100}{\text{PV prévu HT}}$ $\frac{\text{Mge. B. réalisée HT} \times 100}{\text{PV prévu TTC}}$
TAUX DE VENTE TTC	Pourcentage de la marge brute réalisée TTC par rapport au CA TTC réalisé.	$\frac{\text{Mge. B. réalisée TTC} \times 100}{\text{CA TTC réalisé}}$
	<p>NB : pour indiquer un taux, il est recommandé de s'assurer clairement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de la marge dont il est question (prévue, réalisée, brute, HT ou TTC ...) - du CA par rapport auquel elle est exprimée (prévu, réalisé HT, ou TTC ...). 	
TEMPS DE RENOUVELLEMENT DES STOCKS	Nombre de jours nécessaires au renouvellement (théorique) du stock. Cette notion est fonction de la rotation des stocks. Pour son calcul il est obligatoire d'exprimer le stock moyen et le CA dans les mêmes unités de PA ou PV et TTC ou HT.	$\frac{\text{Stock moyen mensuel} \times 12}{\text{CA des 12 derniers mois}}$

ANNEXE 4. Top 250 des distributeurs mondiaux

Rang ▲▼	Enseigne ▲▼	Pays ▲▼	Continent ▲▼	CA Distrib ▲▼	CA Total ▲▼	Prog. ▲▼
1	Wal-Mart	USA	<i>Am. du Nord</i>	285 222	287 989	11,8
2	Carrefour	France	<i>Europe</i>	89 568	90 389	6,7
3	Home Depot	USA	<i>Am. du Nord</i>	73 094	73 094	13,7
4	Metro	Allemagne	<i>Europe</i>	69 781	70 165	5,3
5	Tesco	GB	<i>Europe</i>	62 505	62 505	12,6
6	Kroger	USA	<i>Am. du Nord</i>	56 434	56 434	4,5
7	Costco	USA	<i>Am. du Nord</i>	47 146	48 107	11,8
8	Target	USA	<i>Am. du Nord</i>	45 682	46 839	6,6
9	Ahold	Pays Bas	<i>Europe</i>	44 793	64 681	4,3
10	Aldi (Albrecht)	Allemagne	<i>Europe</i>	42 906	42 906	5,4
11	Lidl (Schwarz)	Allemagne	<i>Europe</i>	42 793	42 793	16,2
12	Rewe	Allemagne	<i>Europe</i>	42 782	50 749	2,5
13	Intermarché	France	<i>Europe</i>	41 721	42 356	2,5
14	Albertson's	USA	<i>Am. du Nord</i>	39 897	39 897	1,3
15	Walgreen	USA	<i>Am. du Nord</i>	37 508	37 508	16,0
16	Auchan	France	<i>Europe</i>	37 373	37 373	6,4
17	Lowe's	USA	<i>Am. du Nord</i>	36 464	36 464	18,1
18	Aeon	Japon	<i>Asie</i>	36 345	38 979	10,7
19	Safeway	USA	<i>Am. du Nord</i>	35 823	35 823	4,4
20	Sears	USA	<i>Am. du Nord</i>	35 718	36 099	-0,6
21	Leclerc	France	<i>Europe</i>	34 828	34 828	7,2
22	Edeka	Allemagne	<i>Europe</i>	32 125	32 714	0,9
23	Ito-Yokado	Japon	<i>Asie</i>	31 920	33 663	4,5
24	CVS	USA	<i>Am. du Nord</i>	30 594	30 594	11,1
25	Tengelmann	Allemagne	<i>Europe</i>	28 991	28 991	-0,4
26	Casino	France	<i>Europe</i>	28 024	28 820	8,3
27	Sainsbury	GB	<i>Europe</i>	27 538	28 070	-1,4
28	Best Buy	USA	<i>Am. du Nord</i>	27 433	27 433	17,0
29	Coles Myer	Australie	<i>Australie</i>	23 180	23 180	7,5
30	Woolworths	Australie	<i>Australie</i>	22 916	23 624	10,5
31	Morrison	GB	<i>Europe</i>	22 601	22 601	32,9
32	Delhaize	Belgique	<i>Europe</i>	22 355	22 355	4,7
33	Kmart	USA	<i>Am. du Nord</i>	19 701	19 701	-11,3
34	Publix	USA	<i>Am. du Nord</i>	18 554	18 686	7,3
35	JC Penney	USA	<i>Am. du Nord</i>	18 424	18 424	-10,1

36	Rite Aid	USA	<i>Am. du Nord</i>	16 816	16 816	4,7
37	KarsdatQuelle	Allemagne	<i>Europe</i>	16 385	16 726	-2,4
38	Gap	USA	<i>Am. du Nord</i>	16 267	16 267	6,9
39	PPR	France	<i>Europe</i>	15 743	30 117	4,5
40	Federated Department Stores	USA	<i>Am. du Nord</i>	15 630	15 630	-2,5
41	Loblaw	Canada	<i>Am. du Nord</i>	15 487	20 185	8,3
42	El Corte Inglés	Espagne	<i>Europe</i>	15 462	18 833	4,9
43	TJX	USA	<i>Am. du Nord</i>	14 913	14 913	11,1
44	Ikea	Suède	<i>Europe</i>	14 511	14 511	8,6
45	May Department Stores	USA	<i>Am. du Nord</i>	14 441	14 441	0,8
46	Kingfisher	GB	<i>Europe</i>	14 237	14 237	-1,2
47	Marks & Spencer	GB	<i>Europe</i>	14 061	14 072	-6,7
48	Daiei	Japon	<i>Asie</i>	14 050	17 036	-11,1
49	Coop Italie	Italie	<i>Europe</i>	13 007	13 007	6,2
50	Migros	Suisse	<i>Europe</i>	12 371	16 364	1,2
51	DSG (Dixons)	GB	<i>Europe</i>	12 143	12 944	11,3
52	Otto Group	Allemagne	<i>Europe</i>	11 920	17 914	-14,2
53	Meijer	USA	<i>Am. du Nord</i>	11 900	11 900	7,5
54	Coop Norden	Suède	<i>Europe</i>	11 801	11 801	nc
55	Cora (Louis Delhaize)	Belgique	<i>Europe</i>	11 733	11 733	5,0
56	Kohl's	USA	<i>Am. du Nord</i>	11 700	11 700	20,8
57	Dell	USA	<i>Am. du Nord</i>	11 354	49 205	24,5
58	Toy's 'R US	USA	<i>Am. du Nord</i>	11 100	11 100	-1,3
59	Uny	Japon	<i>Asie</i>	10 955	11 067	0,6
60	GUS	GB	<i>Europe</i>	10 710	14 033	5,3
61	HE Butt Grocery	USA	<i>Am. du Nord</i>	10 500	10 500	7,0
62	SuperValu	USA	<i>Am. du Nord</i>	10 500	19 543	5,4
63	Circuit City	USA	<i>Am. du Nord</i>	10 472	10 472	-0,2
64	Yamada Denki	Japon	<i>Asie</i>	10 274	10 274	27,1
65	Staples	USA	<i>Am. du Nord</i>	10 251	14 446	9,6
66	Mercadona	Espagne	<i>Europe</i>	10 130	10 130	26,4
67	Coop	Suisse	<i>Europe</i>	10 065	11 386	2,5
68	Winn-Dixie Stores	USA	<i>Am. du Nord</i>	9 921	9 921	-6,2
69	Système U	France	<i>Europe</i>	9 807	9 807	9,5
70	ICA	Suède	<i>Europe</i>	9 794	9 794	4,3
71	Sobeys	Canada	<i>Am. du Nord</i>	9 623	9 623	2,1
72	Office Depot	USA	<i>Am. du Nord</i>	9 519	13 564	6,0
73	Seiyu	Japon	<i>Asie</i>	9 437	9 877	1,2

74	Limited Brands	USA	<i>Am. du Nord</i>	9 408	9 408	-0,7
75	John Lewis Partnership	GB	<i>Europe</i>	8 745	8 745	4,9
76	Boots	GB	<i>Europe</i>	8 677	10 048	0,0
77	Somerfield	GB	<i>Europe</i>	8 669	8 669	-3,1
78	Takashimaya	Japon	<i>Asie</i>	8 527	9 535	-1,4
79	Millenium Retailing	Japon	<i>Asie</i>	8 517	8 633	nc
80	Jean Coutu Group	Canada	<i>Am. du Nord</i>	8 211	9 617	55,0
81	Metro (Metcash)	Afrique du Sud	<i>Afrique</i>	8 139	8 238	11,3
82	Alimentation Couche-Tard	Canada	<i>Am. du Nord</i>	8 065	8 065	45,4
83	Army & Air Force Exchange Service	USA	<i>Am. du Nord</i>	7 990	8 352	2,7
84	Mitsukoshi	Japon	<i>Asie</i>	7 922	8 247	-1,1
85	Lotte	Corée du Sud	<i>Asie</i>	7 920	8 226	20,3
86	Spar	Autriche	<i>Europe</i>	7 712	7 712	6,5
87	Dollar General	USA	<i>Am. du Nord</i>	7 661	7 661	14,5
88	Avon	USA	<i>Am. du Nord</i>	7 656	7 748	7,7
89	Dillard's	USA	<i>Am. du Nord</i>	7 529	7 529	-2,8
90	AS Watson	Hong Kong	<i>Asie</i>	7 463	7 463	32,5
91	Anton Schlecker	Allemagne	<i>Europe</i>	7 355	7 355	7,4
92	Kesa Electricals	GB	<i>Europe</i>	7 277	7 277	nc
93	Hennes & Mauritz (H&M)	Suède	<i>Europe</i>	7 264	7 264	14,0
94	BJ's Wholesale Club	USA	<i>Am. du Nord</i>	7 220	7 375	11,9
95	Kesko	Finlande	<i>Europe</i>	7 153	9 350	6,9
96	Nordstrom	USA	<i>Am. du Nord</i>	7 131	7 131	6,8
97	Menards	USA	<i>Am. du Nord</i>	7 000	7 000	11,8
98	Conad	Italie	<i>Europe</i>	6 998	6 998	9,5
99	Leroy Merlin	France	<i>Europe</i>	6 944	6 944	13,4
100	Amazon	USA	<i>Am. du Nord</i>	6 921	6 921	33,4
101	S Group (SOK)	Finlande	<i>Europe</i>	6 886	10 050	6,8
102	Inditex (Zara)	Espagne	<i>Europe</i>	6 744	7 079	23,2
103	OfficeMax	USA	<i>Am. du Nord</i>	6 667	13 270	6,8
104	Saks	USA	<i>Am. du Nord</i>	6 437	6 437	0,0
105	Daimaru	Japon	<i>Asie</i>	6 379	7 531	0,6
106	Co-operative Group	GB	<i>Europe</i>	6 325	13 724	nc
107	C&A	Belgique	<i>Europe</i>	6 219	6 219	11,6

108	Alticor	USA	<i>Am. du Nord</i>	6 100	6 200	0,3
109	Eroski	Espagne	<i>Europe</i>	6 043	6 363	4,7
110	Blockbuster	USA	<i>Am. du Nord</i>	5 961	6 053	6,4
111	Dansk Supermarket	Danemark	<i>Europe</i>	5 936	5 936	4,0
112	Shinsegae	Corée du Sud	<i>Asie</i>	5 782	5 846	23,7
113	Isetan	Japon	<i>Asie</i>	5 739	5 862	3,9
114	Liberty Media	USA	<i>Am. du Nord</i>	5 687	7 682	14,8
115	Defense Commissary Agency	USA	<i>Am. du Nord</i>	5 522	5 526	2,0
116	Royal Vendex	Pays Bas	<i>Europe</i>	5 493	5 493	0,0
117	Yodobashi Camera	Japon	<i>Asie</i>	5 414	5 414	11,3
118	Foot Locker	USA	<i>Am. du Nord</i>	5 355	5 355	2,9
119	Family Dollar Stores	USA	<i>Am. du Nord</i>	5 282	5 282	13,9
120	Hudson's Bay Company	Canada	<i>Am. du Nord</i>	5 227	5 473	-1,5
121	Giant Eagle	USA	<i>Am. du Nord</i>	5 200	5 200	3,6
122	Bed Bath and Beyond	USA	<i>Am. du Nord</i>	5 418	5 148	22,3
123	Pick'n Pay Retailers	Afrique du Sud	<i>Afrique</i>	5 089	5 089	18,2
124	Canadian Tire	Canada	<i>Am. du Nord</i>	5 045	5 509	9,9
125	Colruyt	Belgique	<i>Europe</i>	5 009	5 589	12,0
126	Next	GB	<i>Europe</i>	4 951	5 254	16,2
127	Galerias Lafayette	France	<i>Europe</i>	4 931	7 006	nc
128	Shoprite Holdings	Afrique du Sud	<i>Afrique</i>	4 915	4 915	10,5
129	AutoZone	USA	<i>Am. du Nord</i>	4 897	5 637	5,4
130	Barnes & noble	USA	<i>Am. du Nord</i>	4 874	4 874	6,9
131	RadioShck	USA	<i>Am. du Nord</i>	4 841	4 841	3,2
132	Esselunga	Italie	<i>Europe</i>	4 808	4 808	10,4
133	Katz	Canada	<i>Am. du Nord</i>	4 799	4 799	49,2
134	Littlewoods	GB	<i>Europe</i>	4 765	4 765	6,5
135	Globus Holding	Allemagne	<i>Europe</i>	4 685	4 685	3,5
136	Musgrave	Irlande	<i>Europe</i>	4 601	4 679	16,4
137	Longs Drug Stores	USA	<i>Am. du Nord</i>	4 575	4 608	4,5
138	Kojima	Japon	<i>Asie</i>	4 558	4 573	2,8
139	Metro Inc	Canada	<i>Am. du Nord</i>	4 530	4 530	8,5
140	Hy-Vee	USA	<i>Am. du Nord</i>	4 500	4 500	5,2
141	Modelo	Portugal	<i>Europe</i>	4 409	4 450	-2,1

	Continente					
142	Big Lots	USA	<i>Am. du Nord</i>	4 375	4 375	-1,4
143	Laurus	Pays Bas	<i>Europe</i>	4 351	4 351	-8,9
144	Pao de Açucar	Brésil	<i>Am. du Sud</i>	4 304	4 304	16,7
145	Decathlon	France	<i>Europe</i>	4 268	4 268	9,3
146	Bic Camera	Japon	<i>Asie</i>	4 256	4 256	16,7
147	Ross Stores	USA	<i>Am. du Nord</i>	4 240	4 240	11,4
148	Foodland Associated	Australie	<i>Australie</i>	4 230	4 230	10,2
149	Reitan Handel	Norvège	<i>Europe</i>	4 216	4 216	14,1
150	LVMH	France	<i>Europe</i>	4 203	15 712	9,2
151	Woolworths	GB	<i>Europe</i>	4 181	5 248	nc
152	CompUSA	USA	<i>Am. du Nord</i>	4 175	6 321	-1,0
153	Marui	Japon	<i>Asie</i>	4 046	5 184	-0,2
154	Jéronimo Martins	Portugal	<i>Europe</i>	4 024	4 347	-3,9
155	Pathmark Stores	USA	<i>Am. du Nord</i>	3 979	3 979	1,5
156	Sherwin-Williams	USA	<i>Am. du Nord</i>	3 977	6 114	5,8
157	Dairy Farm	Hong Kong	<i>Asie</i>	3 957	3 957	-7,3
158	Makro	Pays Bas	<i>Europe</i>	3 916	3 916	-5,0
159	Borders Group	USA	<i>Am. du Nord</i>	3 880	3 903	5,3
160	Whole Food Market	USA	<i>Am. du Nord</i>	3 865	3 865	19,8
161	Massmart	Afrique du Sud	<i>Afrique</i>	3 786	4 304	21,3
162	Advance Auto Parts	USA	<i>Am. du Nord</i>	3 770	3 770	11,3
163	Izumi	Japon	<i>Asie</i>	3 749	3 962	7,5
164	Organizacion Soriana	Mexique	<i>Am. du Nord</i>	3 735	3 735	15,8
165	Starter Bros	USA	<i>Am. du Nord</i>	3 705	3 705	15,2
166	Big Food	GB	<i>Europe</i>	3 682	9 048	0,8
167	Shoppers Drug Mart	Canada	<i>Am. du Nord</i>	3 637	3 637	10,8
168	Wegmans Food Markets	USA	<i>Am. du Nord</i>	3 600	3 600	5,5
169	Tokyu	Japon	<i>Asie</i>	3 567	9 838	6,4
170	Mervyn's	USA	<i>Am. du Nord</i>	3 553	3 553	-2,8
171	Celesio	Allemagne	<i>Europe</i>	3 551	23 823	14,4
172	Life	Japon	<i>Asie</i>	3 501	3 593	0,1
173	HMV	GB	<i>Europe</i>	3 495	3 495	6,3
174	The Pantry	USA	<i>Am. du Nord</i>	3 493	3 493	15,8
175	Neiman Marcus	USA	<i>Am. du Nord</i>	3 442	3 546	6,3

176	DM-Drogerie Markt	Allemagne	Europe	3 419	3 419	11,3
177	Michaels Stores	USA	Am. du Nord	3 393	3 393	12,5
178	Debenhams	GB	Europe	3 384	3 384	6,7
179	Hankyu	Japon	Asie	3 367	3 594	-1,4
180	Axfood	Suède	Europe	3 328	4 614	nc
181	Heiwado	Japon	Asie	3 318	3 491	2,5
182	Controladora Comercial Mexicana	Mexique	Am. du Nord	3 293	3 337	6,4
183	Norma	Allemagne	Europe	3 262	3 262	5,1
184	Edion	Japon	Asie	3 254	4 082	nc
185	Izumiya	Japon	Asie	3 212	3 391	-0,1
186	Maruetsu	Japon	Asie	3 210	3 270	1,2
187	Caprabo	Espagne	Europe	3 202	3 202	18,4
188	Gigas K's Dendi	Japon	Asie	3 200	3 200	22,9
189	Raley's	USA	Am. du Nord	3 200	3 200	1,3
190	Burlington Coat Factory	USA	Am. du Nord	3 171	3 200	7,6
191	Matsuzakaya	Japon	Asie	3 167	3 212	-4,4
192	ShopKo Stores	USA	Am. du Nord	3 167	3 180	-4,1
193	Williams Sonoma	USA	Am. du Nord	3 137	3 137	16,5
194	Focus Wickes	GB	Europe	3 137	3 137	26,2
195	Dollar Tree Stores	USA	Am. du Nord	3 126	3 126	21,1
196	PetsMart	USA	Am. du Nord	3 123	3 363	8,9
197	Hachette Distribution	France	Europe	3 110	5 973	nc
198	Casas Bahia	Brésil	Am. du Sud	3 083	3 083	26,7
199	Fast Retailing	Japon	Asie	3 076	3 111	24,8
200	Bauhaus	Allemagne	Europe	3 066	3 066	5,6
201	Wesfarmes	Australie	Australie	3 065	6 172	25,6
202	Roundy's	USA	Am. du Nord	3 058	4 824	56,7
203	Shimamura	Japon	Asie	3 023	3 031	9,7
204	QuikTrip	USA	Am. du Nord	3 005	4 051	nc
205	Daiso Sangyo	Japon	Asie	2 982	2 982	17,4
206	Signet	GB	Europe	2 967	2 967	7,3
207	East Japan Railway	Japon	Asie	2 966	23 649	-6,6
208	Luxottica	Italie	Europe	2 919	4 049	11,6
209	Arcadia	GB	Europe	2 914	2 914	1,7
210	Kintetsu	Japon	Asie	2 831	3 081	48,9
211	Casey's General Stores	USA	Am. du Nord	2 810	2 810	11,2

212	Jim Pattison	Canada	<i>Am. du Nord</i>	2 803	4 390	7,0
213	Sheetz	USA	<i>Am. du Nord</i>	2 800	2 800	19,3
214	MatsumotoKiyoshi	Japon	<i>Asie</i>	2 785	2 846	7,9
215	Douglas	Allemagne	<i>Europe</i>	2 782	2 785	0,5
216	Grupo Gigante	Mexique	<i>Am. du Nord</i>	2 764	2 821	6,5
217	Best Denki	Japon	<i>Asie</i>	2 763	3 325	4,6
218	Retail Ventures	USA	<i>Am. du Nord</i>	2 740	2 740	10,4
219	Gruppo Pam	Italie	<i>Europe</i>	2 735	2 794	3,0
220	Bertelsmann	Allemagne	<i>Europe</i>	2 705	21 166	-7,3
221	Linens 'n Things	USA	<i>Am. du Nord</i>	2 661	2 661	15,4
222	Payless ShoeSource	USA	<i>Am. du Nord</i>	2 657	2 657	-0,5
223	Fuji	Japon	<i>Asie</i>	2 655	2 880	2,8
224	Carphone Warehouse	GB	<i>Europe</i>	2 653	4 349	22,2
225	York Benimaru	Japon	<i>Asie</i>	2 646	2 714	1,9
226	Hornbach Baumarkt	Allemagne	<i>Europe</i>	2 620	2 621	12,0
227	Coop Kobe	Japon	<i>Asie</i>	2 616	2 689	-2,6
228	Falabella	Chili	<i>Am. du Sud</i>	2 608	2 700	27,5
229	Berkshire Hathaway	USA	<i>Am. du Nord</i>	2 601	74 382	13,1
230	GS Retail (LG Mart)	Corée du Sud	<i>Asie</i>	2 589	2 589	24,4
231	WH Smith	GB	<i>Europe</i>	2 584	4 481	-0,2
232	Ruddick	USA	<i>Am. du Nord</i>	2 572	2 869	2,5
233	Phones4U	GB	<i>Europe</i>	2 545	4 181	nc
234	Finiper	Italie	<i>Europe</i>	2 503	2 523	8,2
235	Golub	USA	<i>Am. du Nord</i>	2 500	2 500	6,8
236	RaceTrac Petroleum	USA	<i>Am. du Nord</i>	2 476	2 476	nc
237	Belk	USA	<i>Am. du Nord</i>	2 447	2 447	2,7
238	Sports Authority	USA	<i>Am. du Nord</i>	2 436	2 436	29,0
239	D&S	Chili	<i>Am. du Sud</i>	2 420	2 420	12,7
240	Cainz Home	Japon	<i>Asie</i>	2 418	2 418	11,0
241	Dohle Handels	Allemagne	<i>Europe</i>	2 413	3 001	0,2
242	Save Mart Supermarkets	USA	<i>Am. du Nord</i>	2 400	2 400	10,3
243	President Chain Stores	Taiwan	<i>Asie</i>	2 398	2 477	10,2
244	Dalina Dashang	Chine	<i>Asie</i>	2 388	2 388	nc
245	IAC	USA	<i>Am. du Nord</i>	2 382	6 193	14,6
246	Odakyu Electric Railway	Japon	<i>Asie</i>	2 380	5 852	-2,4

247	Joshin Denki	Japon	Asie	2 379	2 453	1,0
248	Lawson	Japon	Asie	2 363	2 363	-2,7
249	FamilyMart	Japon	Asie	2 349	2 349	11,4
250	Charming Shoppes	USA	Am. du Nord	2 332	2 332	14,3

Notes:

- Le Rang est le rang mondial basé sur le CA distribution 2004
- CA Distrib = Chiffre d'affaires 2004 de la branche distribution en M\$ US
- CA Total = Chiffre d'affaires 2004 du groupe en M\$US
- Prog = Progression du CA en 2004

Source : Deloitte 2006. (www.distrijob.fr).

ANNEXE 5. LOI N° 06-99 SUR LA LIBERTÉ DES PRIX ET DE LA CONCURRENCE

Extraits du Dahir n° 1-00-225 du 2 rabii I 1421 (5 Juin 2000)

La présente loi a pour objet de définir les dispositions régissant la liberté des prix et d'organiser la libre concurrence.

Elle définit les règles de protection de la concurrence afin de stimuler l'efficacité économique et d'améliorer le bien-être des consommateurs. Elle vise également à assurer la transparence et la loyauté dans les relations commerciales.

TITRE PREMIER CHAMP D'APPLICATION

Article premier : La présente loi s'applique :

- 1 - à toutes les personnes physiques ou morales, qu'elles aient ou non leur siège ou des établissements au Maroc, dès lors que leurs opérations ou comportements ont un effet sur la concurrence sur le marché marocain ou une partie substantielle de celui-ci ;
- 2 - à toutes les activités de production, de distribution et de services ;
- 3 - aux personnes publiques dans la mesure où elles interviennent dans les activités citées au paragraphe 2 ci-dessus comme opérateurs économiques et non dans l'exercice de prérogatives de puissance publique ou de missions de service public ;
- 4 - aux accords à l'exportation dans la mesure où leur application a une incidence sur la concurrence sur le marché intérieur marocain.

TITRE II

DE LA LIBERTÉ DES PRIX

Article 2 : Les prix des biens, des produits et des services sont déterminés par le jeu de la libre concurrence sous réserve des dispositions des articles 3, 4, 5 et 83 ci-après.

Article 3 : Dans les secteurs ou les zones géographiques où la concurrence par les prix est limitée en raison soit de situations de monopole de droit ou de fait, soit de difficultés durables d'approvisionnement, soit de dispositions législatives ou réglementaires, les prix peuvent être fixés par l'administration après consultation du Conseil de la concurrence prévu à l'article 14 ci-dessous.

Article 4 : Les dispositions des articles 2 et 3 ci-dessus ne font pas obstacle à ce que des mesures temporaires contre des hausses ou des baisses excessives de prix, motivées par des circonstances exceptionnelles, une calamité publique où une situation manifestement anormale du marché dans un secteur déterminé, peuvent être prises par l'administration, après consultation du Conseil de la concurrence. La durée d'application de ces mesures ne peut excéder six (6) mois prorogable une seule fois.

Article 5 : À la demande des organisations professionnelles représentant un secteur d'activité ou sur l'initiative de l'administration, les prix des produits et services dont le prix peut être réglementé conformément aux articles 3 et 4 peuvent faire l'objet d'une homologation par l'administration après concertation avec lesdites organisations.

Le prix du bien, produit ou service concerné peut alors être fixé librement dans les limites prévues par l'accord intervenu entre l'administration et les organisations intéressées.

Si l'administration constate une violation de l'accord conclu, elle fixe le prix du bien, produit ou service concerné dans les conditions fixées par voie réglementaire.

TITRE III

DES PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES

Article 6 : Sont prohibées, lorsqu'elles ont pour objet ou peuvent avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence sur un marché, les actions concertées, conventions, ententes ou coalitions expresses ou tacites, sous quelque forme et pour quelque cause que ce soit, notamment lorsqu'elles tendent à :

- 1 - limiter l'accès au marché ou le libre exercice de la concurrence par d'autres entreprises ;
- 2 - faire obstacle à la formation des prix par le libre jeu du marché en favorisant artificiellement leur hausse ou leur baisse ;
- 3 - limiter ou contrôler la production, les débouchés, les investissements ou le progrès technique ;
- 4 - répartir les marchés ou les sources d'approvisionnement

Article 7 : Est prohibée, lorsqu'elle a pour objet ou peut avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence, l'exploitation abusive par une entreprise ou un groupe d'entreprises :

- 1 - d'une position dominante sur le marché intérieur ou une partie substantielle de celui-ci ;
- 2 - d'une situation de dépendance économique dans laquelle se trouve un client ou un fournisseur ne disposant d'aucune autre alternative.

L'abus peut notamment consister en refus de vente, en ventes liées ou en conditions de vente discriminatoires ainsi que dans la rupture de relations commerciales établies, au seul motif que le partenaire refuse de se soumettre à des conditions commerciales injustifiées. Il peut consister également à imposer directement ou indirectement un caractère minimal au prix de revente d'un produit ou d'un bien, au prix d'une prestation de service ou à une marge commerciale.

L'abus peut consister aussi en offres de prix ou pratiques de prix de vente au consommateur abusivement bas par rapport aux coûts de production, de transformation et de commercialisation, dès lors que ces offres ou pratiques ont pour

objet ou peuvent avoir pour effet d'éliminer un marché, ou d'empêcher d'accéder à un marché, une entreprise ou l'un de ses produits.

Article 8 : Ne sont pas soumises aux dispositions des articles 6 et 1 ci-dessus les pratiques :

- 1 - qui résultent de l'application d'un texte législatif ou d'un texte réglementaire ;
- 2 - dont les auteurs peuvent justifier qu'elles ont pour effet de contribuer au progrès économique et que ses contributions sont suffisantes pour compenser les restrictions de la concurrence et qu'elles réservent aux utilisateurs une partie équitable du profit qui en résulte, sans donner aux entreprises intéressées la possibilité d'éliminer la concurrence pour une partie substantielle des produits et services en cause. Ces pratiques ne doivent imposer des restrictions à la concurrence que dans la mesure où elles sont indispensables pour atteindre cet objectif de progrès.

Certaines catégories d'accords ou certains accords, notamment lorsqu'ils ont pour objet d'améliorer la gestion des petites ou moyennes entreprises ou la commercialisation par les agriculteurs de leurs produits, peuvent être reconnus comme satisfaisant aux conditions prévues au paragraphe 2 du 1er alinéa ci-dessus par l'administration après avis du Conseil de la concurrence.

Article 9 : Tout engagement ou convention se rapportant à une pratique prohibée en application des articles 6 et 7 ci-dessus est nul de plein droit.

Cette nullité peut être invoquée par les parties et par les tiers ; elle ne peut être opposée aux tiers par les parties ; elle peut être éventuellement constatée par les tribunaux compétents à qui l'avis du Conseil de la concurrence, s'il en est intervenu un, doit être communiqué.

TITRE IV

DES OPÉRATIONS DE CONCENTRATION ÉCONOMIQUE

Article 10 : Tout projet de concentration ou toute concentration de nature à porter atteinte à la concurrence, notamment par création ou renforcement d'une position dominante, est soumis par le Premier ministre à l'avis du Conseil de la concurrence.

Ces dispositions ne s'appliquent que lorsque les entreprises qui sont parties à l'acte, ou qui en sont l'objet, ou qui leur sont économiquement liées, ont réalisé ensemble, durant l'année précédente, plus de 40% des ventes, achats ou autres transactions sur un marché national de biens, produits ou services de même nature ou substituables, ou sur une partie substantielle de celui-ci.

Article 11 : Une concentration au sens du présent titre résulte de tout acte, quelle qu'en soit la forme, qui emporte transfert de propriété ou de jouissance sur tout ou partie des biens, droits et obligations d'une entreprise ou qui a pour objet ou pour effet de permettre à une entreprise ou à un groupe d'entreprise d'exercer, directement ou indirectement, sur une ou plusieurs autres entreprises, une influence déterminante.

Article 12 : Les entreprises sont tenues de notifier au Premier ministre tout projet de concentration dans les conditions prévues au 2° alinéa de l'article 10. La notification peut être assortie d'engagements.

Le silence gardé pendant deux (2) mois vaut acceptation tacite du projet de concentration, ainsi que des engagements qui y sont joints le cas échéant.

Ce délai est porté à six (6) mois si le Premier ministre saisit le Conseil de la concurrence.

Le Premier ministre ne peut saisir le Conseil de la concurrence après l'expiration du délai prévu à l'alinéa 2 ci-dessus, sauf en cas de non-exécution des engagements dont la notification précitée est éventuellement assortie.

Durant ce délai, les entreprises concernées ne peuvent mettre en œuvre leur projet.

Les organismes visés au paragraphe 3 de l'article 15 ci-après peuvent informer le Premier ministre qu'une opération de concentration s'est réalisée en contravention aux dispositions du 1er alinéa ci-dessus.

Article 13 : Les dispositions du présent titre ne sont applicables qu'aux actes passés ou conclus postérieurement à la date d'entrée en vigueur de la présente loi.

TITRE V

DU CONSEIL DE LA CONCURRENCE

Article 14 : Il est créé un Conseil de la concurrence aux attributions consultatives aux fins d'avis, de conseils ou de recommandations.

Chapitre premier :

De la compétence du Conseil de la concurrence

Article 15 : Le Conseil de la concurrence est consulté par :

- 1 - les commissions permanentes du Parlement, pour les propositions de lois relatives à la concurrence ;
- 2 - le gouvernement pour toute question concernant la concurrence ;
- 3 - dans la limite des intérêts dont ils ont la charge, les conseils de régions, les communautés urbaines, les chambres de commerce, d'industrie et de services, les chambres d'agriculture, les chambres d'artisanat, les chambres de pêches maritimes, les organisations syndicales et professionnelles ou les associations de consommateurs reconnues d'utilité publique, sur toute question de principe concernant la concurrence ;
- 4 - les juridictions compétentes sur les pratiques anti-concurrentielles définies aux articles 6 et 7 ci-dessus et relevées dans les affaires dont elles sont saisies.

Article 16 : Le Conseil de la concurrence est obligatoirement consulté par le gouvernement sur tout projet de loi ou de texte réglementaire instituant un régime nouveau ou modifiant un régime en vigueur ayant pour effet :

- 1 -de soumettre l'exercice d'une profession ou l'accès à un marché à des restrictions quantitatives ;
- 2 -d'établir des monopoles ou d'autres droits exclusifs ou spéciaux sur le territoire du Maroc ou dans une partie substantielle de celui-ci ;

- 3- d'imposer des pratiques uniformes en matière de prix ou de conditions de vente ;
- 4 - d'octroyer des aides de l'État ou des collectivités locales.

Article 17 : Le Conseil de la concurrence exerce en outre les attributions définies par la présente loi en matière de concentrations, de pratiques anticoncurrentielles visées aux articles 6 et 7 ci-dessus, ainsi qu'en matière de prix.

Chapitre II : **De la composition du Conseil de la concurrence**

Article 18 : Le Conseil de la concurrence est composé outre le président de douze (12) membres dont :

- six (6) membres représentant l'administration ;
- trois (3) membres choisis en raison de leur compétence en matière juridiques, économique, de concurrence ou de consommation ;
- trois (3) membres exerçant ou ayant exercé leurs activités dans les secteurs de production, de distribution ou de services.

Article 19 : Le président est nommé par le Premier ministre. Les autres membres du Conseil de la concurrence sont nommés pour cinq (5) ans par décret sur proposition de l'administration et des organismes concernés dont relèvent lesdits membres et ce dans les conditions fixées par voie réglementaire.

Leur mandat est renouvelable une fois.

Article 20 : Le président exerce ses fonctions à plein temps.

Il est soumis aux règles d'incompatibilité prévues pour les emplois publics.

Tout membre du Conseil de la concurrence doit informer le président des intérêts qu'il détient et des fonctions qu'il exerce dans une activité économique.

Aucun membre du Conseil de la concurrence ne peut donner avis dans une affaire où il a un intérêt ou s'il représente ou a représenté une partie Intéressée".

(...)

TITRE VI DES PRATIQUES RESTRICTIVES DE LA CONCURRENCE

Chapitre premier : De la protection et de l'information des consommateurs

Article 47 : Tout vendeur de produit ou tout prestataire de services doit par voie de marquage, d'étiquetage, d'affichage ou par tout autre procédé approprié, informer le consommateur sur les prix et les conditions particulières de la vente ou de la réalisation de la prestation.

Les modalités d'information du consommateur sont fixées par voie réglementaire.

Article 48 : Le vendeur de produits ou le prestataire de services est tenu de délivrer une facture, un ticket de caisse ou tout autre document en tenant lieu à tout consommateur qui en fait la demande.

Toutefois dans certains secteurs dont la liste est fixée par voie réglementaire, la délivrance d'une facture pourra être rendue obligatoire.

Les dispositions des alinéas 3 à 7 de l'article 51 ci-dessous sont applicables aux factures prévues par le présent article.

Article 49 : Il est interdit de :

- refuser à un consommateur la vente d'un produit ou la prestation d'un service, sauf motif légitime ;
- subordonner la vente d'un produit à l'achat d'une quantité imposée ou à l'achat concomitant d'un autre produit ou d'un autre service ;
- subordonner la prestation d'un service à celle d'un autre service ou à l'achat d'un produit.

Article 50 : Il est interdit de vendre ou d'offrir à la vente des produits ou des biens, d'assurer ou d'offrir une prestation de service aux consommateurs donnant droit à titre gratuit, immédiatement ou à terme, à une prime consistant en produits, biens ou services sauf s'ils sont identiques à ceux qui font l'objet de la vente ou de la

prestation.

Cette disposition ne s'applique pas aux menus objets ou services de faible valeur, ni aux échantillons. La valeur de ces objets, services ou échantillons est déterminée par voie réglementaire.

Ne sont pas considérés comme .primes au sens du 1er alinéa ci-dessus :

- le conditionnement habituel du produit, les biens, produits ou prestations de services qui sont indispensables à l'utilisation normale du produit, du bien ou du service faisant l'objet de la vente ;
- les prestations de service après-vente et les facilités de stationnement offertes par les commerçants à leurs clients ;
- les prestations de services attribuées gratuitement si ces prestations ne font pas ordinairement l'objet d'un contrat à titre onéreux et sont dépourvues de valeur marchande.

Chapitre II :

De la transparence dans les relations commerciales entre professionnels

Article 51 : Tout achat de biens ou produits ou toute prestation de service entre professionnels doit faire l'objet d'une facturation.

Le vendeur est tenu de délivrer la facture dès la réalisation de la vente ou de la prestation du service ou bien un document en tenant lieu au cas où ladite vente ou prestation du service entrerait dans le cadre de règlements mensuels à condition de délivrer la facture à la fin de chaque mois. L'acheteur doit réclamer la facture.

La facture doit être rédigée en double exemplaire prénumérotée et tirée d'une série continue ou éditée par un système informatique selon une série continue.

Le vendeur et l'acheteur doivent en conserver chacun un exemplaire, pendant cinq (5) ans à compter de la date d'établissement de la facture, et ce sans préjudice des dispositions prévues par la législation fiscale en vigueur.

Sous réserve de l'application de toutes autres dispositions législatives ou réglementaires en vigueur, notamment les numéros d'immatriculation au registre de commerce, montant du capital social et adresse du siège social, numéro d'identification fiscale, numéro d'article à l'impôt des patentes, la facture doit

mentionner :

- le nom, la dénomination ou raison sociale des parties ainsi que leur adresse ;
- la date de la vente du produit ou de la prestation de service et, le cas échéant, la date de livraison ;
- les quantités et la dénomination précise des produits ou services ;
- les prix unitaires hors taxes ou toutes taxes comprises des biens ou produits vendus et des services rendus ;
- le cas échéant, les réductions accordées et leur montant chiffrable lors de la vente ou de la prestation de service, quelle que soit leur date de règlement ;
- le montant total toutes taxes comprises ;
- les modalités de paiement.

Il est interdit de délivrer des factures comportant de faux renseignements quant aux prix, quantité et qualité des produits ou marchandises vendus ou des services rendus.

Le refus de délivrer facture peut être constaté par tout moyen, notamment par une mise en demeure sous forme de lettre recommandée ou par procès-verbal dressé par tout agent de la force publique.

Article 52 : Tout producteur, prestataire de services, importateur ou grossiste est tenu de communiquer à tout acheteur de produit ou demandeur de prestation de service pour une activité professionnelle qui en fait la demande, son barème de prix et ses conditions de vente.

Celles-ci comprennent les conditions de règlement ou les garanties de paiement et, le cas échéant, les réductions accordées quelle que soit leur date de règlement.

Cette communication s'effectue par tout moyen conforme aux usages de la profession.

Article 53 : Est interdit le fait par toute personne d'imposer, directement ou indirectement, un caractère minimal au prix de revente d'un produit ou d'un bien, au prix d'une prestation de service ou à une marge commerciale.

Article 54 : Il est interdit à tout producteur, importateur, grossiste ou prestataire de services :

- 1 - de pratiquer, à l'égard d'un partenaire économique ou d'obtenir de lui des prix, des

délais de paiement, des conditions de vente ou des modalités de vente ou d'achat discriminatoires et non justifiés par des contreparties réelles en créant de ce fait, pour ce partenaire, un désavantage ou un avantage dans la concurrence ;

2 - de refuser de satisfaire aux demandes des acheteurs de produits ou aux demandes de prestations de services, pour une activité professionnelle, lorsque ces demandes ne présentent aucun caractère anormal et qu'elles sont faites de bonne foi ;

3 - de subordonner la vente d'un produit où la prestation d'un service pour une activité professionnelle, soit à l'achat concomitant d'autres produits, soit à l'achat d'une quantité imposée, soit à la prestation d'un autre service ;

4 - dans les villes où existent des marchés de gros et des halles aux poissons :

a) de ravitailler les grossistes, semi-grossistes ou détaillants en fruits, légumes ou poissons destinés à la consommation et vendus en l'état et qui ne seraient pas passés par le carreau de ces marchés et de ces halles ;

b) de détenir, de mettre à la vente ou de vendre des fruits, légumes ou poissons destinés à la consommation et vendus en l'état et qui ne seraient pas passés par le carreau de ces marchés et de ces halles.

Exception est faite pour les denrées susvisées importées ou destinées à l'exportation ou à l'industrie.

Chapitre III : Du stockage clandestin

Article 55 : Sont considérées comme stockage clandestin et sont interdites :

1 - La détention par des commerçants, industriels, artisans ou agriculteurs de stocks de marchandises ou de produits qui sont dissimulés par eux à des fins spéculatives et en quelque local que ce soit ;

2 -La détention en vue de la vente d'un stock de marchandises ou de produits quelconques, par des personnes non inscrites au registre du commerce ou n'ayant pas la qualité d'artisan aux termes du dahir no 1-63-194 du 5 safar 1383 (28 juin 1963) formant statut des chambres d'artisanat ou qui ne peuvent justifier de la qualité de producteur agricole ;

3 - La détention, en vue de la vente, par des personnes inscrites au registre du commerce ou ayant la qualité d'artisan aux termes du dahir précité, d'un stock de marchandises ou de produits étrangers à l'objet de leur industrie ou commerce ou activité tel que cet objet résulte de leur patente ou de leur inscription sur les listes électorales des chambres d'artisanat ;

4 - La détention, en vue de la vente, par des producteurs agricoles d'un stock de marchandises ou de produits étrangers à leur exploitation.

Sera considéré comme détenu en vue de la vente pour l'application des paragraphes 2, 3 et 4 ci-dessus, tout stock de marchandises ou de produits non justifié par les besoins de l'activité professionnelle du détenteur et dont l'importance excède manifestement les besoins de l'approvisionnement familial appréciés selon les usages locaux.

TITRE VII

DISPOSITIONS PARTICULIÈRES AUX PRODUITS OU SERVICES DONT LE PRIX EST RÉGLEMENTÉ

Article 56 : Les prix peuvent être fixés soit en valeur absolue soit par application d'une marge bénéficiaire applicable à un produit ou service au stade considéré de la commercialisation, soit par tout autre moyen.

Quand les marges bénéficiaires sont exprimées en valeur absolue, elles s'ajoutent au prix de revient. Lorsqu'elles sont exprimées en pourcentage elles s'appliquent, sauf dispositions contraires, au prix de vente.

Les modalités d'application des dispositions du présent article sont fixées par voie réglementaire.

Article 57 : Peut être rendue obligatoire et soumise à déclaration la détention, à quelque titre que ce soit, des marchandises ou produits dont les prix sont réglementés en application de la présente loi, quelles que soient leur origine, provenance et destination.

Ces marchandises et produits peuvent bénéficier de ristournes effectuées par la Caisse de compensation ou être soumis à des prélèvements compensatoires versés à cette même caisse.

Les modalités d'application des dispositions du présent article sont fixées par l'administration.

Article 58 : Les conditions de détention des marchandises ou produits dont les prix sont réglementés en application de la présente loi ainsi que, le cas échéant, le mode de présentation pour leur exposition ou leur mise en vente peuvent être prescrites par l'administration.

Article 59 : Est interdite et est considérée comme stockage clandestin la détention de stocks de marchandises ou de produits qui n'ont pas été déclarés alors qu'ils auraient dû l'être en application de l'article 57 ci-dessus.

Article 60 : Constituent des majorations illicites de prix pour les marchandises, produits ou services dont les prix sont réglementés :

- 1 - Les ventes, les offres de vente, propositions de vente, conventions de vente faites ou contractées à un prix supérieur au prix fixé ;
- 2 - Les achats, les offres d'achat, propositions d'achat, conventions d'achat faits sciemment à un prix supérieur au prix fixé ;
- 3 - Le fait, lorsque plusieurs intermédiaires interviennent à un même stade du circuit, de se répartir une marge supérieure à la marge limite autorisée pour ce stade. Dans ce cas, ces intermédiaires sont solidairement responsables.

TITRE VIII DES ENQUETES ET SANCTIONS

Chapitre premier : Des enquêtes

Article 61: Pour l'application des dispositions de la présente loi, des fonctionnaires de l'administration habilités spécialement à cet effet et les agents du corps des contrôleurs des prix peuvent procéder aux enquêtes nécessaires.

Ils doivent être assermentés, et porteurs d'une carte professionnelle délivrée par l'administration selon les modalités fixées par voie réglementaire.

Les fonctionnaires visés au présent article sont astreints au secret professionnel sous peine des sanctions prévues à l'article 446 du code pénal.

Article 62 : Les enquêtes peuvent donner lieu à l'établissement de procès-verbaux et le cas échéant de rapports d'enquête.

Les procès-verbaux et les rapports d'enquête sur les pratiques visées aux articles 6 et 7 ci-dessus établis par les fonctionnaires et agents précités sont transmis à l'autorité qui les a demandés.

Les procès-verbaux constatant des infractions aux dispositions des titres VI et VII sont transmis au procureur du Roi compétent.

Article 63 : Les procès-verbaux énoncent la nature, la date et le lieu des constatations ou des contrôles effectués. Ils sont signés par le(s) enquêteur(s) et par la ou les personne(s) concernées(s) par les investigations. En cas de refus de celle(s) -ci de signer, mention en est faite au procès-verbal. Un double est laissé aux parties intéressées. Ils font foi jusqu'à preuve du contraire.

(...)

TITRE XI

DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET DIVERSES

Chapitre premier :

Dispositions transitoires

Article 83 : Les dispositions de l'article 2 de la présente loi ne s'appliquent pas aux produits et services dont la liste sera fixée par voie réglementaire et dont le prix a été fixé en application de la loi n° 008-71 sur la réglementation et le contrôle des prix et les conditions de détention et de vente des produits et marchandises.

La réglementation des prix des produits et services visés au 1er alinéa du présent article peut être maintenue pour une période transitoire de 5 ans courant à compter de la date d'entrée en vigueur de la présente loi.

Les modalités de retrait définitif des produits et services de la liste visée au 1er alinéa du présent article au cours de la période transitoire visée au 2ème alinéa ci-dessus, seront fixées par voie réglementaire.

Demeurent à titre transitoire en vigueur les arrêtés fixant, en application de la loi n°008-71 précitée, les prix des produits et des services visés au premier alinéa ci-dessus jusqu'à leur abrogation conformément à la réglementation en vigueur.

Les conditions de fixation des prix desdits produits et services sont fixés conformément à la réglementation en vigueur.

(...)

Chapitre II :

Dispositions diverses

Article 99 : Les associations de consommateurs reconnues d'utilité publique peuvent se constituer partie civile ou obtenir réparation sur la base d'une action civile

indépendante du préjudice subi par les consommateurs.

Article 103 : La présente loi entrera en vigueur après une année courant à compter de la date de sa publication au Bulletin Officiel.