



Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences
de gestion Département des sciences commerciales



Mémoire

En vue de l'obtention de diplôme de Master en sciences de
gestion : Option : « Audit et contrôle de gestion »

Thème :

**Le rôle du contrôle de gestion
dans les entreprises de grande
distribution**

**Cas : Hypermarché UNO Bab-
ezzouar**

Présenté par :

M^{lle} : SLAMANI Nadia

Dirigé par :

Mr : ABRIKA. Belaid

❖ Devant le jury :

- Président : M^r GUEDECHE Khaled MAA /UMMTO
- Examineur: M^r HADJOU Abdelaziz MAA /UMMTO
- Rapporteur : M^r ABRIKA. Belaid PROFESSEUR /UMMTO

Année universitaire : 2016/2017



Dédicaces

Aux membres de ma famille

À mes chers parents

À mes chers amis

***Listes des tableaux
et figures***

❖ *Listes des Figures*

Figure N°01 : les quatre variables pour maitriser la performance de l'entreprise par le système de contrôle de gestion.	9
Figure n°02 : le contrôle de gestion aujourd'hui	11
Figure n° 03 : Les missions du contrôleur de gestion de nos jours.....	14
Figure N° 04 : le tableau de bord prospectif	24
Figure n°05 : les méthodes de segmentation.	28
Figure n° 06 : Les indicateurs clés de l'axe « client ».	30
Figure N° 09 : Les types de circuits de distribution.....	45
Figure n°10 : La variation des grandes surfaces de distribution au niveau d'Alger	96
Figure N°11 : structure du pole fonctionnel de Numidis (l'organigramme de Numidis)	103
Figure N° 12 : l'organigramme de l'hypermarché UNO Bâb -Ezzouar.....	105
Figure N°13 :l'organigramme de pole alimentaire.	107
Figure N°14 :l'organisation de pole non alimentaire.	109
Figure N°15 : l'organigramme du service contrôle de gestion de l'entreprise UNO.....	110

❖ *Liste des tableaux*

Tableau n° 01 : Les qualités du contrôleur de gestion dressé par Rouin et Simon.....	15
Tableau N° 02 : les vingt leaders de la distribution mondiale	55
Tableau N°03 : Les conditions et modalités d'implantation des grandes surfaces supermarché et hypermarché.	94
Tableau N° 04 : Emplois des bilans en grande masse	115
Tableau N° 05 : Ressources des bilans en grande masse.....	115
Tableau n°06 : les valeurs des immobilisations de NUMIDIS SPA.	116
Tableau N°07 : la valeur d'exploitation.	117
Tableau N°08 : la valeur réalisable	118
Tableau N °09 : La valeur disponible de SPA NUMIDIS.	119
Tableau N° 10 : calcul du fonds de roulement par le haut de bilan	121
Tableau N° 11 : Calcul du fonds de roulement par le bas de bila.....	121
Tableau N°12 : Calcul du besoin en fonds de roulement	122
Tableau N° 13 : Calcul du besoin en fonds de roulement	123
Tableau N°14 : Calcul de la trésorerie nette	124
Tableau N°15 : Tableau du chiffre d'affaire par produit des exercices 2015 et 2016.	127
Tableau N°16 : Tableau du chiffre d'affaire des exercices 2014, 2015 et 2016 classé par taux moyen des trois années.	128
Tableau N° 17 : le TCR de la SPA NUMIDIS de 2015 et 2016.	132
Tableau N° 18 : Les soldes intermédiaire de gestion	135
Tableau N°19 : Calcul du résultat net.....	138
Tableau N°20 : TCR MAGASIN UNO BEZ 2016	141
Tableau N°21 : tableau de bord journalier de magasin UNO Bâb Ezzouar Journée du 06/05/2018.....	146

Tableau N° 23 : Tableau de bord global NUMIDIS année 2017.	154
Tableau N° 24: Tableau de bord pour l'ensemble des magasins de la filiale NUMIDIS	154
Tableau N°25 : Tableau de bord NUMIDIS selon les Rayons et Sections.	154
Tableau N° 26: Tableau de bord NUMIDIS selon les Magasin et Rayons.	155

Sommaire

Introduction générale	2
-----------------------------	---

Chapitre I Evolution de contenue de contrôle de gestion

Introduction.....	06
Section 1 : Le contrôle de gestion classique et moderne.	07
Section 2 : le pilotage de la performance à travers le tableau de bord prospectif	16
Section 3 : le tableau de bord prospectif	22
Section 4 : les indicateurs de l'axe client l'un des axes de tableau de bord prospectif.	27
Conclusion de chapitre I.....	35

Chapitre II La question de la grande distribution

Introduction	37
Section 1 : concept de base de la distribution	40
Section 2 : les principales entreprises de distributions mondiales	52
Section 3 : la grande distribution on Algérie	92
Conclusion.....	97

Chapitre III Cas pratique

Introduction	99
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	100
Section 2 : Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise UNO.	110
Conclusion	159
Conclusion générale	162

Introduction générale

Introduction générale

Le contrôle de gestion est né d'une nécessité d'évaluer et de maîtriser les coûts dans les entreprises industrielles au début du 20^{ème} siècle. Son rôle dans l'entreprise c'est accentuer avec l'intensification de la concurrence et la mondialisation des modèles de gestion des entreprises. Une évolution qui est réalisée tout au long de ce siècle, mais aussi avec l'apparition de TIC¹ et de la naissance du marketing qui vise à l'anticipation de la demande du client et à la réponse à ses attentes.

Le contrôle de gestion joue un rôle clé dans le pilotage des entreprises. En permettant de bien gérer l'activité de la société, il propose des outils stratégiques de planification et de pilotage à travers des tableaux de bords. Il se positionne dans la fonction ou le rôle de conseiller à la direction.

Le secteur du commerce a suivi l'évolution de l'industrie. Il est passé d'un simple élément dans la chaîne de production/vente vers un outil d'orientation de l'industrie après l'apparition du marketing. Au début des années 50 (après la 2^{ème} guerre mondiale), le commerce de proximité a connu un développement et passe d'un simple point de vente vers un réseau de distribution complexe. L'évolution de ce réseau a fait apparaître des grandes enseignes de distribution.

Les évolutions des comportements d'achats et des modes de consommation ont contraint ces grandes enseignes de distribution à mettre en œuvre des nouvelles stratégies et à s'adapter aux nouveaux besoins des clients. Pour cela, elles ont dû se restructurer et ont défini de nouveaux enjeux et projets pour rester concurrentielle. En particulier après l'apparition de nouvelles techniques de distribution telle que les ventes de porte à porte, des marques de distributeurs (MDD)², le E-Commerce (vente en ligne).

La grande distribution est venue assez tard au contrôle de gestion, mais sa place ne cesse d'évoluer et de progresser. Son rôle devrait être de plus en plus grand du fait de l'évolution de ce secteur et de la nouvelle législation mise en place par le gouvernement en 2012.

D'autre part, il est de plus en plus impliquée dans le système de pilotage de ces

¹ **Technologies de l'information et de la communication (TIC)** : transcription de l'anglais information and communication technologies, ICT).

² **Une marque de distributeur (MDD)** est une marque commerciale destinée à un produit dont les caractéristiques ont été définies par l'entreprise ou le groupe d'entreprises qui en assure la vente au détail et qui est le propriétaire de la marque sous laquelle il est vendu.

Introduction générale

entreprises à travers les outils qui assurent une bonne gestion, de maintenir les marges commerciales et de maîtriser leur performance en particulier en ce temps de concurrence que se mènent les enseignes. Le contrôle de gestion a aujourd'hui trois rôles principaux dans la grande distribution : Réduire les coûts, diminuer les risques afin de protéger les actifs de l'entreprise et augmenter les revenus.

Pour se faire le seul levier prix n'est pas suffisant, le contrôle de gestion devra également utiliser le levier composition des ventes afin de répondre aux attentes de la direction. En effet, la recherche de la performance et de la rentabilité est très importante pour le secteur de la grande distribution.

L'objet de ce mémoire consiste à identifier l'importance du système du contrôle de gestion et son rôle dans l'entreprise UNO. Ce qui nous amène à rechercher la réponse à la question suivante :

Comment le contrôle de gestion participe à la maîtrise des opérations de commercialisations dans l'entreprise de grande surface UNO ?

A partir de la problématique posée nous formulerons les hypothèses suivantes :

H_1 : l'entreprise UNO dispose d'un tableau de bord synthétique qui lui permette de relier entre ces différents niveaux : stratégique et opérationnel et de mesurer sa performance.

H_2 : Le contrôle de gestion permet de suivre la réalisation des objectifs stratégiques et de détecter les défaillances de l'entreprise UNO pour prendre des actions correctives.

Pour présenter notre travail, nous avons subdivisé ce dernier en trois chapitres.

Dans le premier chapitre nous allons présenter le fonctionnement du contrôle de gestion, ou nous citons quelques définitions de cette fonction tout en expliquant l'évolution de contrôle de gestion dans le temps, ainsi les missions et les objectifs du contrôleur de gestion et les outils dont ils disposent pour aider les responsables opérationnels à maîtriser leurs gestion. Dans le deuxième chapitre intitulé la question de la grande distribution nous allons présenter la transformation du commerce de détail aux grandes surfaces de distribution et leurs différents types ou formats, ensuite en va citer les entreprises leaders dans le domaine de distribution dans le monde. Enfin en va étudier la grande distribution en Algérie.

Introduction générale

Le dernier et le troisième chapitre est consacré à la présentation de l'entreprise UNO, et à la manière dont est organisé ainsi sa fonction contrôle de gestion, son rôle et ses missions, les outils de contrôle utilisés, et enfin en terminera par l'analyse des données du résultat

Chapitre I :
Evolution de contenance de
contrôle de gestion

Chapitre I : Evolution de contenu de contrôle de gestion

Introduction

Le contrôle de gestion connaît, depuis quelques années, des mutations importantes. Son évolution a modifié sa position dans les entreprises et dans le monde académique.

En effet l'évolution de cette fonction au niveau des entreprises a suivi un chemin plus rapide. Il est passé de concept contrôle classique de suivi à court terme des indicateurs de gestion vers un concept de maîtrise des paramètres de performance à long terme par une mise en place des outils de pilotage (tableau de bord, budget...). Une évolution qui a positionné contrôle de gestion dans les premiers rangs comme une fonction stratégique.

Dans le pilotage des entreprises, le contrôle de gestion a fallu instaurer de nouvelles procédures, de développer certains concepts et de faire évaluer certaines fonctions, pour bousculer les concepts de contrôle du simple suivi vers une maîtrise des moyens de l'entreprise.

Vu la place importante de ce processus, nous allons consacrer ce premier chapitre à définir quelques notions de contrôle de gestion et d'étaler le rôle et les outils utilisés pour assurer convenablement les missions à sa charge. Ce chapitre donc est scindé en quatre sections :

La première section : portera sur des définitions de contrôle de gestion classique et moderne, des missions du contrôle de gestion et finir par définir le rôle de contrôleur de gestion classique et moderne.

La deuxième section : se consacre pour la définition de la performance et les outils de pilotage.

La troisième section : dans cette section, on va étudier le tableau de bord prospectif.

Sa définition, sa création et ses axes sont développés dans cette section.

La quatrième section : en fin dans cette section, on va détailler les indicateurs de l'axe client comme l'un des composants du tableau de bord prospectif.

Chapitre I : Evolution de contenu de contrôle de gestion

Section n° 01 : Le contrôle de gestion classique et moderne.

L'évolution du contrôle de gestion a suivi le développement des outils de gestion dans les entreprises modernes. Il est passé de simple outil de suivi vers un système complexe de pilotage et de maîtrise de la performance.

Pour mieux comprendre cette évolution, il est important de définir le contrôle de gestion dans sa conception classique et moderne et ensuite de citer les rôles et ses missions dans l'entreprise.

1. Le contrôle de gestion classique

Le contrôle de gestion classique est un processus qui se résume en deux phases, l'élaboration du budget puis le reporting centré sur la réalisation du budget et l'analyse des écarts.

Le contrôle de gestion se définit comme « *le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation* ». ¹

Le contrôle de gestion c'est l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées ²

Les définitions traditionnelles classiques font allusion que le contrôle de gestion est un service qui permet aux dirigeants de chaque entreprise de trouver une assurance sur l'utilisation des ressources dont cette dernière était dotée et cette assurance conduit à l'attente des objectifs et aussi de les atteindre aux moins coûts et la coordination des comportements.

Le contrôle de gestion classique est un système de surveillance dont le principe est issu de l'organisation scientifique de travail (OST), la surveillance dans cette approche très élevée considérait l'homme comme une machine et ne tient pas de sa psychologie.

¹ ANTHONY, (R), et DEARDEN, (J). « La fonction contrôle de gestion », Edition Public-Union, 1993, p. 209.

² ALAZARD Claude & Sépari, le contrôle de gestion, édition DUNOND Paris. 2010. P 9.

Chapitre I : Evolution de contenu de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion classique est un système de surveillance dont le principe est issu de l'organisation scientifique de travail (OST), la surveillance dans cette approche très élevée considère l'homme comme une machine et ne tient pas de sa psychologie.

Le contrôle de gestion dans sa conception classique traditionnel est un système du contrôle budgétaire¹, c'est à- dire la comparaison des résultats réels et les prévisions chiffrées figurant aux budgets.

Cette approche limite le contrôle de gestion à des procédures mécaniques de rétroaction, sans tenir compte des orientations stratégiques ni du management de l'organisation.²

Les définitions traditionnelles font allusion que le contrôle de gestion est un service qui permet aux dirigeants de chaque entreprise de trouver une assurance sur l'utilisation des ressources dont cette dernière était dotée et cette assurance conduit à l'atteinte des objectifs et aussi de l'atteinte aux moindres coûts et la coordination des comportements.

2. Définition actuelle du contrôle de gestion

Aujourd'hui, le contrôle de gestion s'entend plutôt par « *le pilotage de la performance* ».

Il est défini comme : « *une démarche permettant à une organisation de piloter la réalisation progressive de ses objectifs de performance, tout en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de sa structure* »³; ces changements sémantiques ne sont pas neutres car ils témoignent de l'évolution de la fonction vers plus d'assistance à l'opérationnel, au stratégique et vers moins de correction.

Le contrôle de gestion moderne au sein d'une entreprise doit remplir deux rôles⁴:

❖ Le contrôle de gestion pour piloter la performance

Deux fonctions :

- **Aider à piloter l'efficacité**, c'est-à-dire à gérer les facteurs clé de compétitivité par un ensemble de décisions et d'actions stratégiques

¹ GEVAIS Michel, Contrôle de gestion, édition paris, 2009, P 14.

² ALAZARD Claude, (2010), op cite, p 9.

³ Gir1aud F & Saul pic O. & Nauleau G. & DELMOND M.H. & BESCOS P.L (2004). « Contrôle de gestion et pilotage de la performance » 2eme édition. Gualino Editeur, Paris, P 53

⁴ ALAZARD Claude Contrôle de gestion, édition DUNOD Paris 2004, P 27.

Chapitre I : Evolution de contenu de contrôle de gestion

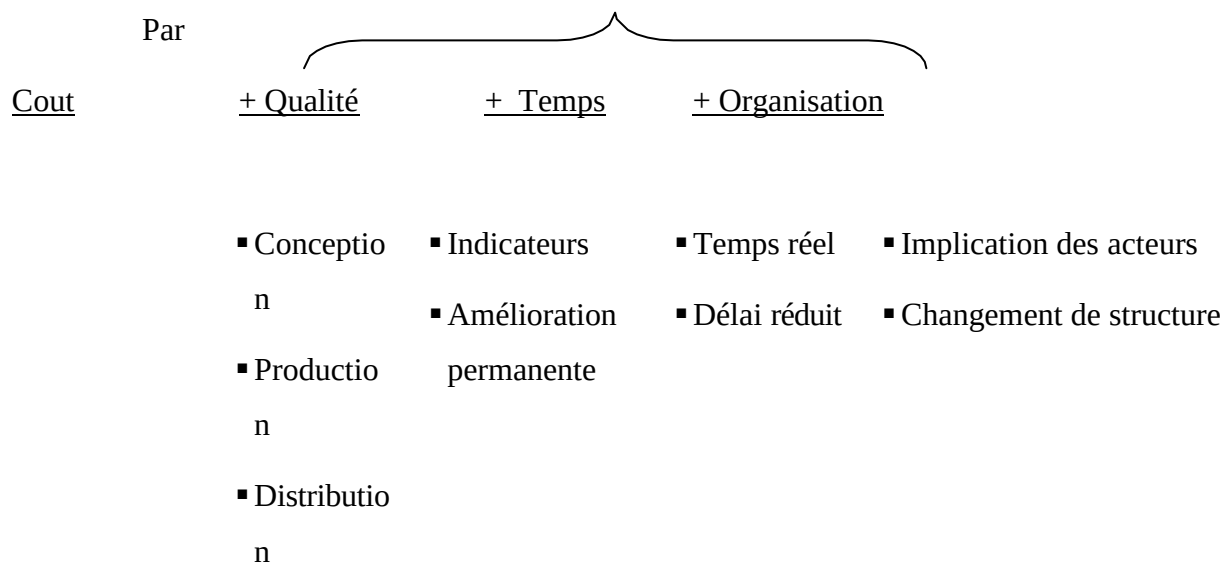
• **Aider à piloter la performance**, c'est-à-dire gérer les moyens opérationnels pour atteindre les objectifs fixés, donc maîtriser les facteurs clés de l'équilibre financier (ex : un calcul d'écart pour réduire un coût de production et atteindre un point mort).

❖ Le contrôle de gestion comme outil de pilotage du changement

Le contrôle de gestion peut aussi être une aide pour piloter le Changement ;

- **Aide à la réactivité stratégique par la mesure permanente du couple valeur/coût :**
- **Aider à l'amélioration opérationnelle par des démarches Kaizen.**
- **Aider au changement organisationnel,**

Figure N°01 : les quatre variables pour maîtriser la performance de l'entreprise par le système de contrôle de gestion.



Source : Alazard Claude « le contrôle de gestion » 2010, P27

Chapitre I: Evolution de contenu de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion, redevenu un outil de progrès, et non simple reporting ou collection d'indicateurs, se place à l'interface du business model et de la représentation financière.

Nécessaire pour aider les managers à traiter les paradoxes (n'y échappent pas), le contrôle de gestion est une clé de la gouvernance, il n'existe pas sans stratégie claire ; il n'est pas une simple affaire d'indicateurs.

Il existe pour inciter les acteurs des processus clés à prendre en charge la logique économique de l'entreprise¹

Le contrôle de gestion moderne se définit comme « *un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs (management des équipes et socialisation des acteurs), pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques* »².

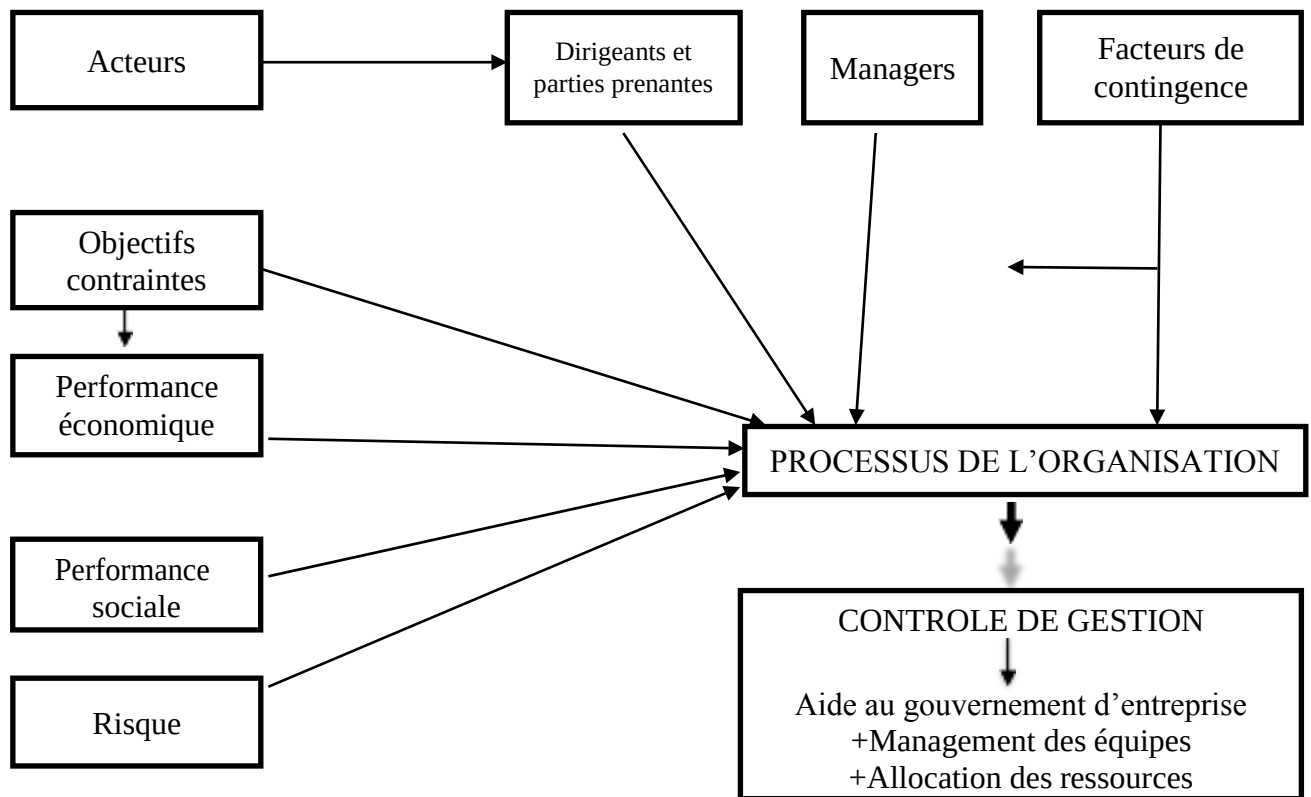
Le contrôle de gestion doit maintenant aller au-devant de l'action en favorisant la prise de décision qui est le cœur, informer la décision plutôt que de se limiter à prendre objectivement la mesure des résultats, voilà la nouvelle mission de contrôle de gestion.³

¹ Bouquin H (2001), « contrôle de gestion », presse Universitaire de France, 5ème édition. Paris, P 005.

² ALAZARD Claude (2010), op cite. P 28.

³ Marc Bollecker & Gérald Naro, « le contrôle de gestion aujourd'hui ». (2013). P 94 ;

Figure n°02 : le contrôle de gestion aujourd'hui



Source : ALAZARD Claude Contrôle de gestion édition DUNOND Paris 2004,

3. Les missions de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour mission d' (de)¹ :

1. Organiser un système d'information de gestion

Piloter une organisation, c'est à la fois fixer les objectifs, se doter de moyens et prévoir les régulations assurant l'adéquation objectifs/moyens. Le pilotage s'appuie sur le système d'information de gestion et sur des outils comme la gestion prévisionnelle (gestion budgétaire), tableaux de bord ... etc.

Le contrôle de gestion est vu, comme un outil passif destiné à fournir des informations aux directeurs de l'entreprise.²

¹ MESBAHI Yacout, Thèse doctorat, « Les changements des systèmes du contrôle de gestion », Université de Tlemcen 2016 ; Page 24 - 25

² Chenhall R.H. (2003), *-Management control systems design within its organizational*

Chapitre I: Evolution de contenu de contrôle de gestion

En effet, le contrôle de gestion apporte une valeur ajoutée à l'*information* en la transformant en *outil d'aide à la décision*.

2. Garantir la médiation entre stratégie et les opérations

Les instruments du contrôle de gestion assurent la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidiennes. Ils permettent de s'assurer que les actions quotidiennes mettent en œuvre la stratégie définie, mais également que l'approche stratégique prend en compte les faits constatés au niveau opérationnel.

3. Assurer la convergence des buts des individus avec ceux de l'organisation par l'animation et la motivation du personnel :

Les individus ont des objectifs propres, différents de ceux de l'organisation. Ce problème de convergence des buts a été conceptualisé par la théorie de l'agence : une relation d'agence est celle qui lie un principal, qui délègue un pouvoir de décision à un agent.

Le principal met en place des systèmes de contrôle et un système de rémunération motivant pour limiter l'opportunisme de l'agent. Les systèmes du contrôle de gestion ont pour objectifs de réduire les écarts entre les buts du personnel et ceux de l'organisation, car l'efficacité du contrôle de gestion dépend de la bonne compréhension des plans d'actions et de l'adhésion des acteurs aux objectifs de l'organisation.

Par le dialogue avec les responsables opérationnels qui participent à la définition des objectifs et des indicateurs de performance, le contrôle de gestion contribue à la diffusion de la stratégie dans l'entreprise et implique ainsi les acteurs dans sa réalisation

4. Mesurer à améliorer la performance

En sus de mesurer la performance de chaque centre de responsabilité à l'aide d'indicateurs, de ratios, le contrôle de gestion contribue à piloter la performance et à l'améliorer en détectant les écarts entre les objectifs prévus et les résultats obtenus, et en apportant les corrections adéquates.

4.1 Le Rôle de contrôleur de gestion

Le rôle de contrôle de gestion évolue en fonction de la gestion et son environnement en

élargissant son champ d'action :

4.2 Les missions classiques de contrôleur de gestion :

- Traduction de la politique générale en plans, programmes, budgets analyse des résultats et des écarts, sur les couts, les budgets et les tableaux de bord
- Coordination et liaison avec les autres services

4.3 Les missions actuelles de contrôleurs de gestion

Face aux évolutions du contexte dans lequel doit travailler le contrôleur de gestion :

- la forte concurrence et la mondialisation des marchés ;
- le choix de structures transversales ou plates ;
- le partenariat extérieur et les réseaux ;
- l'importance des activités de service,
- la participation et l'implication des acteurs de l'organisation

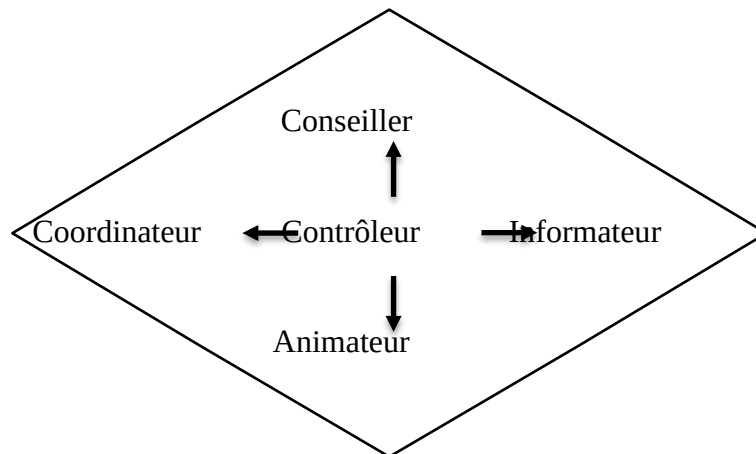
Ses missions sont développées, le contrôleur de gestion doit être polyvalent, il doit être en effet à la fois un spécialiste et généraliste (maîtriser les outils pointus, organiser, coordonner les procédures), opérationnel et fonctionnel (gérer l'exécution et conseiller les décideurs) et enfin technicien et humain (intégrer la dimension technique et gérer les hommes et les groupes).

La diversité des missions du contrôleur de gestion montre le rôle stratégique de ce système d'information et les compétences tant techniques qu'organisationnelles et humaines requises par la fonction.¹ En effet, ces nombreuses missions portant sur les procédures de travail, des individus élargissent beaucoup le rôle initial du contrôleur de gestion de telle manière que l'on peut s'interroger sur le profil nécessaire. *Le contrôleur de gestion ne contrôle plus, il conseille, aide à la décision, conçoit des systèmes d'information, évalue les performances, met en place des indicateurs de qualité.*²

¹ Alazard C. & Separi S. (2001), Op.cit P683.

² Alazard C. & Separi S. (2001), Ibidem.

Figure n° 03 : Les missions du contrôleur de gestion de nos jours



Source : **Alazard C. & Separi S.** (2001), Op.cit, P684

4.4 Les compétences requises par le contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion doit être polyvalent, spécialiste, opérationnel et fonctionnel, technicien et humain.

Ainsi apparaissent une extension et une diversification des missions du contrôleur de gestion. Il doit¹ :

- mettre en place les procédures de contrôle opérationnel nécessaire ;
- former et motiver les exécutants pour les responsabiliser ;
- informer et conseiller les décideurs.

La diversité des missions du contrôleur de gestion montre le rôle stratégique de ce système d'information et la compétence tant technique qu'organisationnelles et humaines requises par la fonction.

¹ Idem.P 30.

Chapitre I: Evolution de contenu de contrôle de gestion

Tableaux n° 01 : Les qualités du contrôleur de gestion dressé par Rouin et Simon.

Qualités techniques	Qualités humain
• Rigoureux, méthodique, organisé. • Fiable, clair • Cohérent • Capable de synthèse • Faisant circuler l'information sélectionnée • Maitrisant les délais • Connaissant les outils	• Morales : honnêteté, humilité. • Communicantes : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion. • Mentale : ouverture, critique, créativité • Collectives : écoute, accompagnement, implication. • Sociales : gestion des conflits. • Entrepreneuriales : esprit d'entreprise.

Source : ALAZARD Claude, le contrôle de gestion édition 2010, P 30.

Section n° 2 : le pilotage de la performance à travers le tableau de bord prospectif

La modification de l'environnement économique, les nouvelles acceptions de la performance, la recherche de l'optimisation valeur/cout poussent les organisations à demander au contrôle de gestion de redéfinir ses objectifs et d'être une aide au pilotage.

Le pilotage recherché par les entreprises dans leur volonté de créer de la valeur et d'accroître leur performance économique, financière et sociale, conduit à remettre en œuvre des indicateurs aussi bien pour des variables ponctuelles, considérées comme stratégiques (qualité, innovation, risque, ressources humaines ...).

Aujourd'hui, les décideurs cherchent à piloter leurs unités, leurs équipes, leurs tâches sur un temps réel, au pilotage de toutes les dimensions de la performance.

Dans cette section, on va définir la notion de la performance et ensuite on va citer les outils de pilotage de celle-ci.

1. Définition de la performance

Pour Bourguignon, la performance c'est « *la réalisation des objectifs organisationnels qu'elle soit la nature et la variété des objectifs* »¹,

La performance est un ensemble d'indicateurs décrivant les possibilités optimales d'un système donné.

La performance de l'entreprise peut se définir « *comme le degré de la réalisation du but recherché* »². L'analyse de ces buts fait apparaître trois mesures de la performance :

- L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau de but recherché.
- L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyennes mises en œuvre.
- L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

2. Les outils de pilotage de la performance

Après avoir défini la notion de performance, nous allons nous intéresser aux moyens de pilotage de celle-ci. Le système de pilotage de l'entreprise est composé de différents supports

¹IN CH. GERMAIN, page 18

² MESBAHI Yacout, Thèse doctorat, « Les changements des systèmes du contrôle de gestion », Université de Tlemcen 2016 ; Page 24 - 25

d'informations, nous distinguons en pratique trois catégories d'outils de pilotage :

- **Les outils prévisionnels** : ils permettent d'étudier le futur et s'y intéresser en fonction des opportunités et de son savoir-faire.
- **Les outils qui comparent les résultats aux objectifs** : ils permettent d'interpréter les écarts et prendre les décisions correctives.
- Les outils de performance : ils constatent les performances et tendent à fournir des explication

2.1. Les systèmes prévisionnels

Dans une entreprise ; la planification peut être considérée comme : « *un système de données sur son futur. Elle s'organise comme un ensemble d'informations prévisionnelles dans des plans à horizon de plus en plus restreint* »¹. Dans un processus de planification complet, on dénombre trois niveaux :

2.1.1. Le plan stratégique

Le plan stratégique se préoccupe de la viabilité de l'entreprise et de sa rentabilité à long terme, il reprend les points clés de la stratégie, à savoir :²

- a) les marchés / produits / technologies de l'entreprise ;
- b) les objectifs de cette dernière : buts quantifiés, par exemple : part de marché ;
- c) les moyens pour les atteindre : par exemple croissance interne, externe.

Le plan stratégique retrace les différentes étapes souhaitées du devenir de l'entreprise pour les cinq-dix ans à venir (les grands objectifs et les grands choix).

Il est élaboré par la direction générale avec confrontation des responsables de chaque grande fonction de l'entreprise. Ce plan est confidentiel et comporte peu de chiffres.

2.1.2. Le plan opérationnel

Le plan opérationnel conduit à envisager le futur proche de l'entreprise sous les aspects conjugués de sa viabilité, de sa rentabilité et son financement. Ce plan introduit le diagnostic à court terme à identifier les problèmes à résoudre dans les différents domaines de l'entreprise : commerciales, production, finance, logistique, etc.

Mais contrairement au plan stratégique, qui a un caractère global et qualitatif, en définissant de grandes orientations en termes généraux. Il est élaboré en ou sur un horizon

¹ Ibid. P273.

² Ibid., P273

deux à trois ans les modalités pratiques de mise en œuvre de la stratégie.¹ Le plan opérationnel correspond donc, au chiffrage à moyen terme (trois ans en générale) des objectifs du plan stratégique, déclinés entre le centre de responsabilité².

2.1.3. Les budgets

La dernière étape de planification est des prévisions à moins d'un an formalisé dans les budgets

Le budget constitue la liste des objectifs, à court terme, retenus pour l'exercice suivant au travers des investissements et de l'exploitation.

« *Le budget est la traduction monétaire du programme ou du plan d'action retenu pour chaque responsable. Il définit les ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés* »³. Ils sont généralement annuels et détaillés selon une périodicité plus ou moins fine (trimestrielle, mensuelle, etc.).

Ces différents plans touchent des niveaux organisationnels et des horizons temps différents.

2.2. Les outils de suivi de réalisation

Afin de constater et d'analyser a posteriori la performance de l'organisation, il existe différents moyens

2.2.1. La comptabilité générale

Il rend compte globalement du résultat d'une période grâce au compte de résultat et de la situation de patrimoine enfin de période par l'intermédiaire de bilan d'un point de vue du pilotage de la performance, on peut reprocher à cet outil qu'il est lourd et souvent peu compréhensible pour les opérationnels

2.2.2. La comptabilité analytique

Chaque responsable suit ainsi ses coûts de revient, ses charges, sa marge, sa rentabilité, les résultats de son unité de gestion à ceux qui sont obtenues par d'autres responsables à l'intérieur de la même entreprise ou dans d'autres sociétés.

¹ Alazard Claude. & Separi S. (2001), Op.cit. P274.

² MESBAHI Yakout, Thèse, les changements des systèmes du contrôle de gestion.

³ Doriath B. & Goujet C. (2007), « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Dunod, paris, p198

2.2.3. Le contrôle budgétaire

Il permet, pour une unité de gestion, de suivre ses frais de fonctionnement (salaires, frais de déplacement, invitations,...) afin de les comparer au budget et d'analyser les écarts.

2.2.4. Les tableaux de bords

Le tableau de bord est apparu en France dans les années 1930 sous forme de suivi de ratios et de graphique nécessaires au décideur pour piloter son entreprise. Il permet de :¹

- Contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire afin de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est normal pour pouvoir ensuite corriger les divers. Il faut noter que la qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus
- Faciliter la prise de décision par la, en lui fournissant rapidement les informations sur les points clés de la gestion.
- Permettre un dialogue entre les niveaux hiérarchiques, il peut être un levier pour une coordination des acteurs dans un consensus actif.
- Le contrôle des actions des performances essentielles.

Le TB permet aussi au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer

- Définition de tableau de bord

Le tableau de bord se définit comme « *un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec leurs fonctions* »².

Le tableau de bord est donc un instrument de pilotage à court terme vers l'action. Il joue un rôle essentiel en matière de traduction des facteurs de compétitivité et il contribue fortement à l'amélioration de la prise de décision.

A travers cette définition, le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs présentés dans des tableaux pour informer la gestion sur l'état et l'évolution des fonctions contrôlées. Donc, il est défini comme un outil de pilotage à court terme.

¹ Alazard C. & Sépari S. (2007), Op.cit., P 634 ;

² Bouquin H (2001), op.cit., P 129.

Dans une autre définition, « *le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membre de l'entreprise* ». ¹

Un tableau de bord constitue la mise en forme synthétique et pédagogique des informations utiles à un responsable qui pilote le centre d'activité qui lui a été confié. Par vocation, c'est un outil d'information, d'alerte, de communication et d'incitation à la décision... ²

Contrairement à la première, cette définition concéder le tableau de bord comme un ensemble d'indicateurs sous forme d'informations de base présentés dans un schéma global. Ce document présente les points nécessitant l'intervention de gestionnaires par décision d'orientation. Donc c'est un outil d'information pour la prise de décision.

- Les indicateurs des tableaux de bord

Les tableaux de bord sont constitués d'indicateurs qui sont des informations précises utiles, pertinentes pour le gestionnaire exprimés sous formes et des unités divers.

un indicateur de la performance se définit comme « *une information devant aider un acteur individuel au plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'attente d'un objectif ou devant lui permettre d'évaluer le résultat* » ³

A partir de cette définition, l'indicateur de la performance n'est pas une mesure objective, attribut du phénomène mesuré indépendamment de l'observation au contraire, il est construit par l'acteur en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit.

L'indicateur financier peut prendre toute forme informationnelle, répondant à l'une des fonctions évoquées dans la définition (conduite d'une action ou évaluation de résultat) : jugement qualitatif, signe binaire (oui/non), graphe. etc.

2.2.5. Le reporting

Le reporting est la fourniture régulière d'informations essentiellement financière et comptable aux gestionnaires, il permet le suivi de la situation comptable d'une

¹ GUEDJI(Norbert), « le contrôle de gestion », édition d'organisation, paris, 2000. P 285.

² LEROY Michel, « le tableau de bord au service de l'entreprise ». Édition d'organisation, Paris, 1998. P14.

³ Lorino P. (2001). « Les indicateurs de la performance », sous la direction de BONNEFOUS et COURTOIS, HERMES, Paris, P 25.

entreprise, d'un service afin de pouvoir faire des analyses comptable d'une période à l'autre.¹

Les outils d'appui

on distingue deux outils pour l'appui du système de contrôle de gestion. Ils sont des outils de présentation et d'interprétation des indicateurs de gestion. On distingue deux outils, à savoir ; le Benchmarking et le Reengineering.

2.2.6. Le Benchmarking

Il consiste à comparer les résultats de son unité de gestion à ceux qui sont obtenues par d'autres responsables à l'intérieur de la même entreprise ou dans d'autres sociétés.

2.2.7. Le Reengineering

Il permet au manager de reconfigurer une fonction au des processus afin d'améliorer la qualité de service rendue au client.

¹ LONING Hélène, et al, op.cit., P 276

Section 3 : le tableau de bord prospectif : utiliser des données non comptable pour piloter l'organisation

Dans les années 1980 tout d'abord, H.T.Johnson et R.S. Kaplan attribuent la perte de vitesse de l'industrie américaine au trop fort lien entre la comptabilité de gestion et la comptabilité financière.

Ils proposent alors de nouveaux outils pour reconstruire une comptabilité et un contrôle de gestion qui soient destinés aux managers et non plus aux actionnaires. La méthode Activity based costing et le target costing ou le Balanced Scorecard constituent des illustrations de ce mouvement¹

En effet, les tableaux de bord sont développés à des orientations stratégiques. Il s'agit de systèmes d'indicateurs qui visent à mesurer la performance globale et à suivre son évolution dans ses différentes dimensions constitutives.

Parmi les contributions les plus récentes dans ce domaine, le tableau de bord équilibré, appelé également tableau de bord prospectif (TBP) ou balanced scorecard qui a été développé au début des années quatre-vingt-dix à Harvard Business School par R.S Kaplan et

D.P Norton. Cet outil a pour objectif d'offrir une vision équilibrée de la performance en cherchant à promouvoir un choix d'indicateurs plus cohérents avec la stratégie de l'entreprise

Donc, le tableau de bord prospectif est l'une des toutes dernières innovations en sciences de gestion qui a suscité beaucoup d'attention particulièrement aux USA puis en Europe depuis qu'il a été présenté dans les travaux de Kaplan et Norton Kaplan en 1992.

1. Définition de tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif est défini comme suit²: « *Le tableau de bord prospectif (balanced Scorecard) maintient les mesures financières traditionnelles, mais les mesures financières racontent l'histoire des événements passés, une histoire adéquate pour les compagnies de l'ère industrielle pour lesquelles les investissements dans des capacités à long terme et les rapports client n'étaient pas critiques pour le succès. Ces mesures*

¹ Chatelain-Ponroy S. & Sponem S. (2007), Op.cit, P15.

² Hammana K. (2013), -Le besoin de nouveaux outils de contrôle de gestion et de mesure de performance, Le séminaire international sur le contrôle de gestion. Le 27 et 28 novembre 2013, Annaba, P26.

Chapitre I: Evolution de contenu de contrôle de gestion

financières sont insuffisantes. Cependant, pour guider et évaluer le parcours que les compagnies de l'âge de l'information doivent faire pour créer la valeur future par l'investissement dans les clients, les fournisseurs, les employés, les processus, la technologie, et l'innovation ».

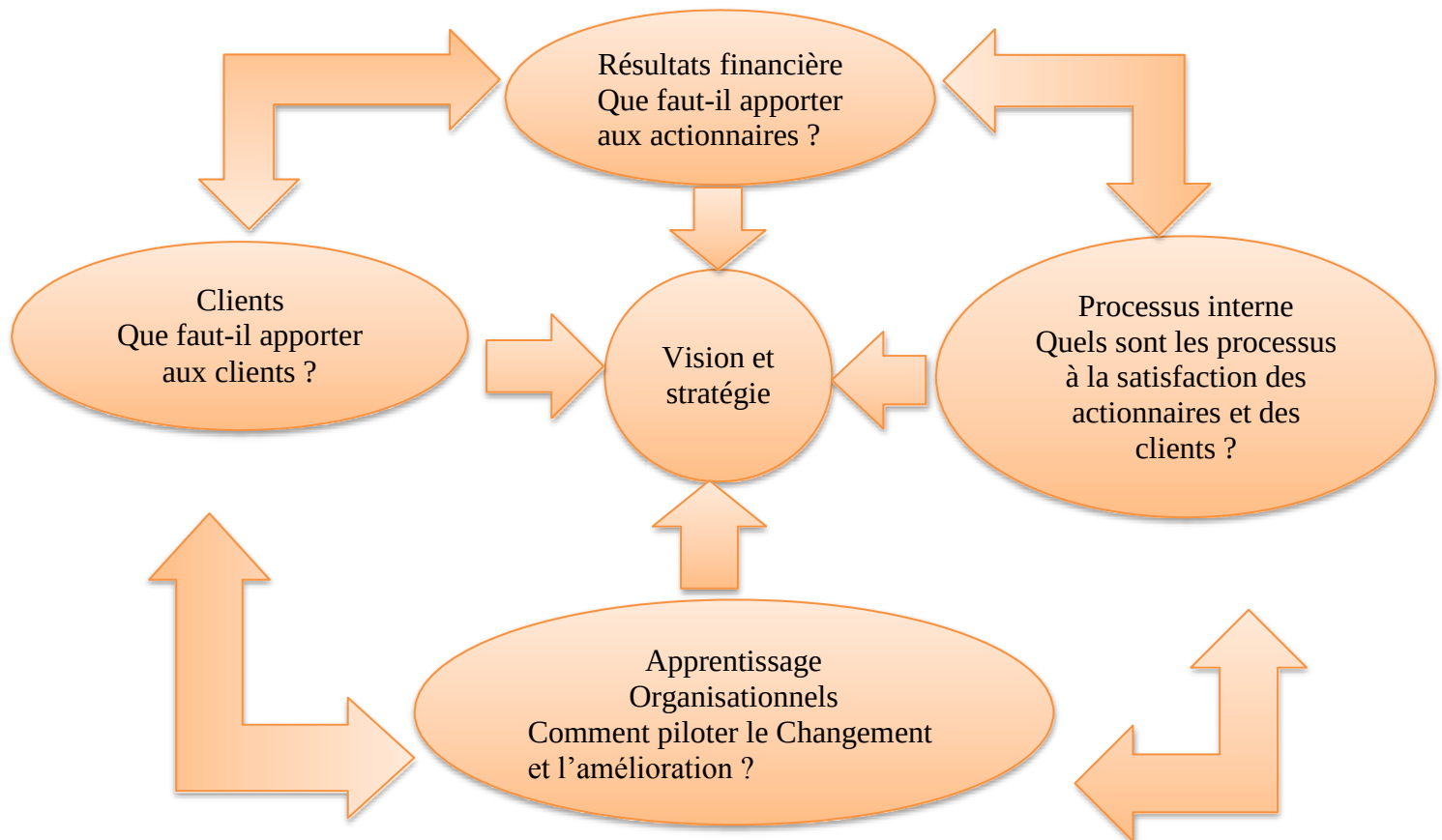
Kaplan Norton ne considèrent que le tableau de bord prospectif est avant tout conçu comme un outil de mesure de performance qui s'est ensuite développé comme un nouveau système stratégique de contrôle de gestion pour aider les managers dans l'application de la stratégie de l'entreprise. Donc, Le but du tableau de bord prospectif est principalement de traduire la stratégie de l'entreprise en actions.

Selon Kaplan & Norton (1996), le BSC traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constitue la base d'un système de pilotage de la stratégie. Le BSC peut être défini comme « *un tableau de bord intégrant, en plus des indicateurs financiers, des indicateurs non-financiers* »¹

Kaplan et Norton présentent le tableau de bord prospectif comme un outil servant à formuler la stratégie, à la communiquer, à fixer des objectifs, à mettre en cohérence les initiatives des acteurs pour atteindre un objectif commun et à renforcer le retour d'expérience et le suivi de la stratégie.

Il s'agit donc d'un outil de gestion qui ne vise pas seulement à contrôler des activités. Le TBP, dans son contenu, cherche aussi à saisir la réalité complexe de la performance des entreprises qui ne peut pas être strictement financière. Le modèle général, qui permet d'apprécier la performance dans quatre domaines, est présent dans la figure n°5.

¹ Elhamma A. (2010), Op.cit, P7

Figure N° 04: le tableau de bord prospectif

Source : Kaplan R.S. & Norton D.P. (2003), -Le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisation Paris, P 21

1.1. Les axes de tableau de bord prospectif

En environnement fortement perturbé et concurrentiels, il est primordiale de mesurer la performance sur tous les aspects et ne plus se limiter des aspects financier

Pour Robert Kaplan et David Norton la réussite de la mise en œuvre de la stratégie c'est-à-dire lorsque la création de la valeur est au rendez-vous, dépend de la qualité de management de perspectives bien précise.

Avec le tableau de bord prospectif (TBP) Robert Kaplan et David Norton exposent comment décliner la performance selon les quatre perspectives qui interagissent entre eux selon des liens de causalité

1.1.1. L'axe financier

L'axe financier sert en effet du fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des

autres axes du TBP. Il s'appuie toujours sur des indicateurs financiers pour évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées.¹

Les indicateurs financiers –mesures de résultats–servent à évaluer les effets des actions passées autrement dit ils servent à s'assurer que la mise en œuvre de la stratégie contribue à améliorer la rentabilité. Celle-ci peut être mesurée par exemple par le bénéfice d'exploitation, le rendement des capitaux engagés ou par la valeur ajoutée. On peut également trouver sur cet axe, un indicateur de croissance du chiffre ou de génération de liquidité.²

1.1.2. L'axe clients

Sur cet axe, les indicateurs concernant la satisfaction et la fidélité des clients existants, l'accroissement de la clientèle, la rentabilité par catégorie de clients, la part de marché sur les segments ciblés.

On pourrait encore y ajouter des mesures de la pertinence de la prestation pour les clients ciblés, des facteurs déterminant la fidélité des clients peuvent privilégier les délais et la ponctualité des livraisons ; d'autres l'innovation des produits et services ; d'autre encore la capacité de l'entreprise à anticiper leurs besoins et à développer des produits et des solutions qui y répondent³.

Ces indicateurs doivent permettre aux gestionnaires d'articuler la stratégie de marché, source de la performance financière future.

1.1.3. L'axe processus interne

A ce stade, les managers s'appuient sur cette perspective pour identifier les processus clés de l'entreprise, leurs permettant d'une part, d'offrir des prestations qui influencent la fidélité et la satisfaction des clients et d'autre part, d'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent. Le TBP met en lumière des indicateurs spécifiques aux processus existants et nouveaux qu'il faut maîtriser en vue d'atteindre les objectifs financiers et ceux des clients⁴

¹ GUERRA Fabienne, op cite P166.

² Ibid., P 118.

³ Ibid.

⁴ MAHMOUDIA Mehenna, L'application d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne : cas d'ALFEL filiale du G.I. FONDAL. thèse de

1.1.4. L'axe apprentissage organisationnel

Le quatrième axe de TBP concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme. Les axes « client » et « processus interne » identifient les facteurs-clés de la performance actuelle et future. Les entreprises ont peu de chance de pouvoir atteindre leurs objectifs à long terme concernant leurs clients et leurs processus internes avec les technologies et les capacités d'aujourd'hui. De plus, la croissance mondiale les contraint à améliorer sans cesse leurs aptitudes à répondre aux attentes des clients et des actionnaires.¹

1.2. Le lien de causalité liant les quatre perspectives

Les relations de cause à effets doivent être visibles sur les quatre axes de ce système, l'idée qui émerge de cette chaîne de causalité est que la performance financière est conditionnée par la valeur perçue par les clients, elle-même assurée dans le cadre de processus dont les fonctions supports, salariés et systèmes d'information, sont les garantes.

En premier lieu, elle part des indicateurs contenus dans l'axe apprentissage organisationnel, ensuite, elle se dirige vers les indicateurs contenus dans l'axe processus interne et innovation, puis vers ceux contenus dans l'axe stratégiques clients, pour enfin

aboutir aux indicateurs contenus dans l'axe financier.²

Magistère de Tizi Ouzou, F.S.E.C.S.G, 2012, p 87.

¹ GERRA Fabienne, op cit.P 119.

² Kaplan Robert. Set Norton David, op.cit.p42.

Section 4 : les indicateurs de l'axe client l'un des axes de tableau de bord prospectif.

L'axe client de balance scorecard (BSC) identifie les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner, ce qui généreront les chiffres d'affaire nécessaires à la réalisation des objectifs financiers.

Les indicateurs de cet axe permettent aux entreprises d'établir des mesures clés de la performance concernant la satisfaction des clients, fidélité, conservation, acquisition et rentabilité-parfaitement adaptés aux segments visés.

Ils leur permettent aussi d'évaluer explicitement leurs offres, dont les caractéristiques sont les déterminants de la performance vis-à-vis des clients¹.

La survie et la rentabilité à long terme d'une entreprise n'est possible que si elle accorde la priorité aux besoins de ses clients et qu'elle s'organise pour leur offrir des produits et/ou services qui être satisfait. La satisfaction des clients constitue donc un élément important pour toute entreprise quel que soit son secteur d'apprentissage.

La satisfaction des clients constitue donc un élément important pour toute entreprise quel que soit son secteur d'apprentissage. Cependant. Le marché sur lequel l'entreprise opère est rarement homogène du point de vue des attentes des clients.

Il s'en suit que les dirigeants devront déterminer les segments du marché visé pour pouvoir offrir un produit/service qui répond aux attentes des clients du segment retenu²

1. La segmentation de marché

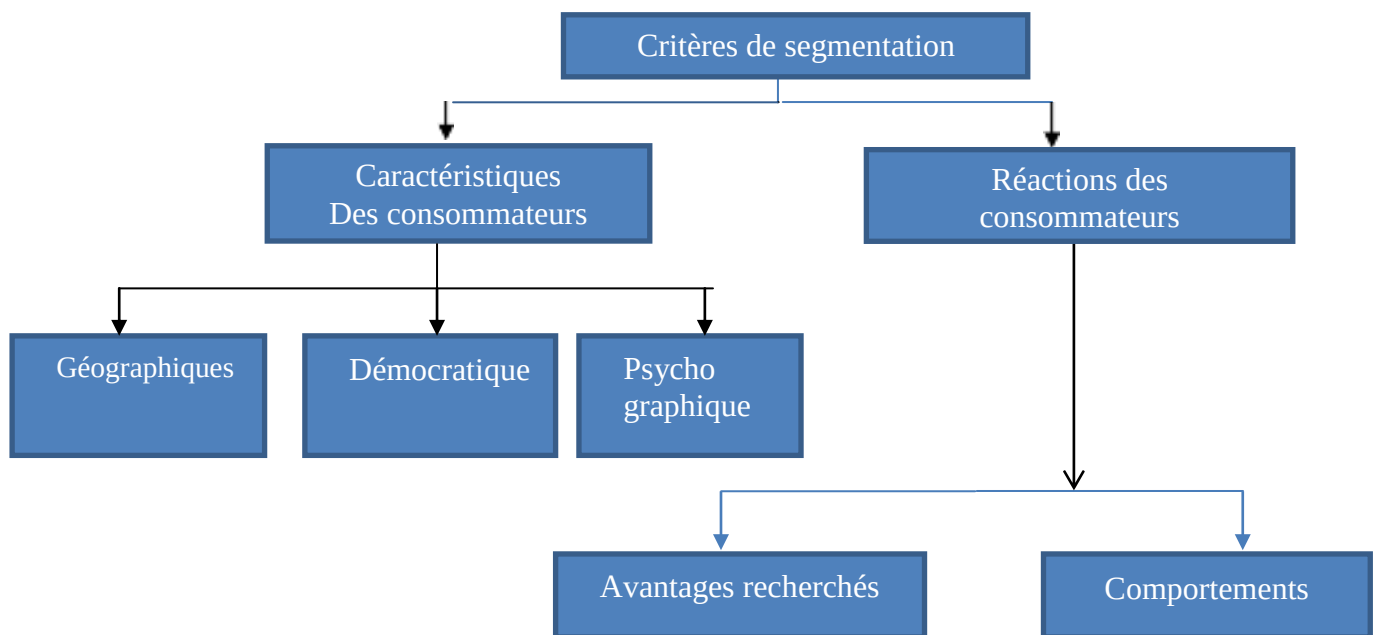
La segmentation suppose une analyse approfondie du marché de la manière à faire apparaître les préférences des clients en matière de prix, de la qualité de fonctionnalité du produit, du service, de relations, etc.

Le marché peut être analysé sur la base de différents critères de segmentation, la figure n°6 résume ce qui peut être utilisés par toute entreprise opérant sur un marché de produit de grande consommation.³

¹ Ibid. p 79.

² La segmentation d'un marché constitue à identifier des groupes de consommateurs- appelés segments de marché-ayant des caractéristiques homogènes en termes de comportements. D'attitudes ou préférences vis-à-vis du produit ou de la marque.

³ GERRA Fabienne, op.cit., P 122.

Figure n°05 : les méthodes de segmentation.

Source : GERRA Fabienne, 2007 op.cit. P123

L'entreprise devra cependant être attentive au fait qu'un client non sensible au prix pourrait le devenir si des produits de substitution faisaient leurs apparitions sur le marché.

Par ailleurs l'entreprise doit tenir compte des coûts à supporter pour desservir des clients particuliers ou un segment déterminé : un client à potentiel d'achat important pourrait s'avérer être à écarter si les coûts à supporter pour le satisfaire devenaient trop importants (exemples de tels coûts : coûts de modification du produit/service de façon à correspondre aux attentes, coûts de formation du personnel, coût de vérification...).

2. Les indicateurs de l'axe client

Tout gestionnaire commence par déterminer la part de marché de l'entreprise qu'il dirige. Elle peut se définir par le pourcentage des ventes de l'entreprise par rapport aux ventes totales du secteur, ou pour un type de produit donnée.

Elle peut être calculé en volume, au regard du nombre d'unités vendues ; ou en valeur, en considérant le chiffre d'affaires. Son calcul impose que les segments de marché

Chapitre I: Evolution de contenu de contrôle de gestion

auxquels l'entreprise s'adresse soient connus car il est peu probable qu'elle vise le marché dans sa totalité¹.

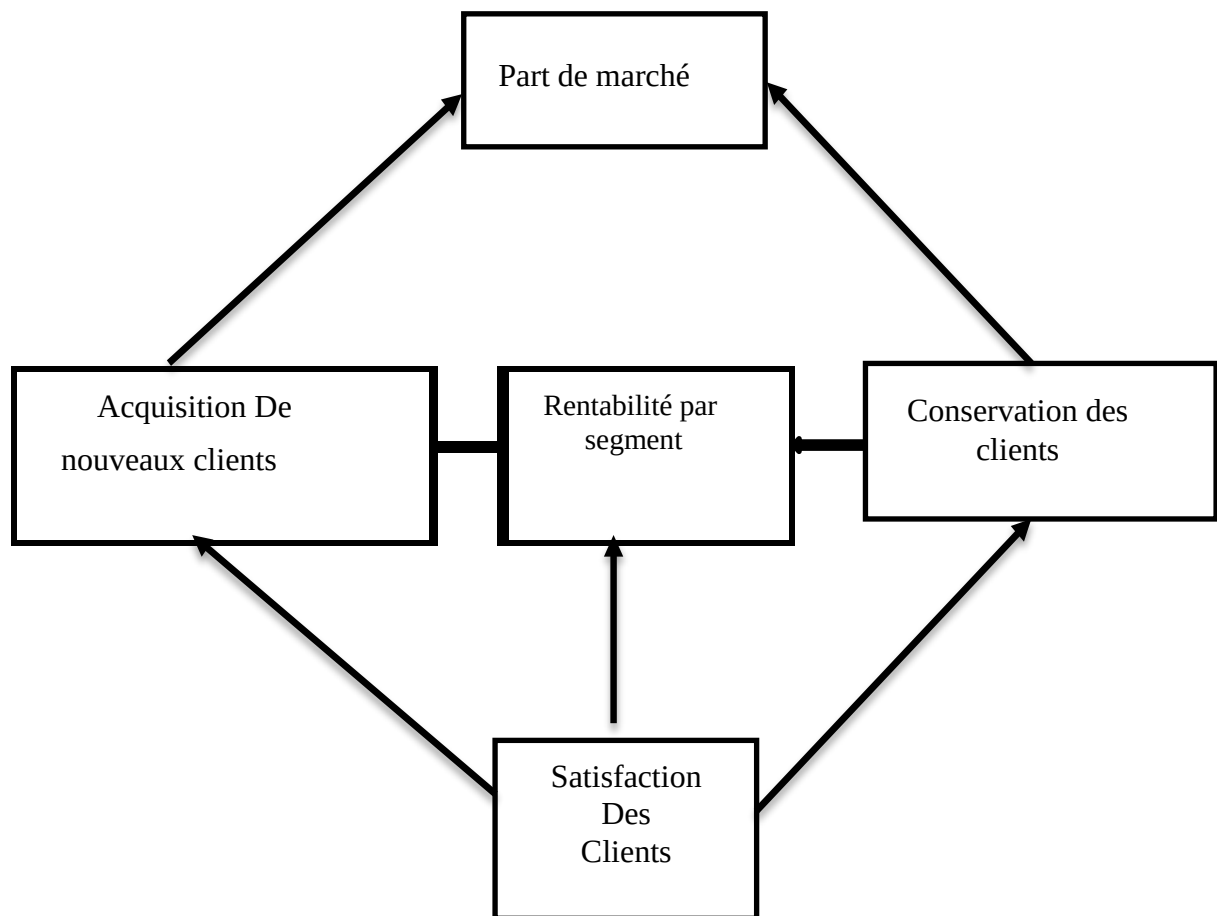
Après avoir identifié les segments de marché qu'il veut satisfaire et les objectifs à atteindre pour chacun d'entre eux, le gestionnaire peut déterminer les indicateurs qu'il retiendra pour chacun des segments sélectionnés. Deux types d'indicateurs peuvent ainsi figurer sur l'axe clients :²

1. Des indicateurs génériques que la majorité des entreprises utilisent.
2. Des indicateurs spécifiques qui correspondent aux facteurs de différenciation par rapport à la concurrence.

Ces facteurs permettent à l'entreprise de répondre aux questions qu'elle se pose pour que son offre de produits et services soit conforme aux attentes de la clientèle pour parvenir à la fidéliser et gagner de nouveaux clients et par conséquent accroître sa part de marché.

¹ Jean Marc Leheu. « Dans l'encyclopédie du marketing », éditions d'Organisation. Paris 2004.p. 587-588, Jean Marc Leheu, définit par ailleurs la **part de marché desservi** comme « la valeur en pourcentages obtenue en valeur ou en volume en ne considérant pas la totalité du marché, mais uniquement le segment de ce marché qui est ciblé par l'entreprise » ainsi que la **part de marché relative** comme « la valeur en pourcentages obtenue en divisant la part de marché de l'entreprise par celle de son principal concurrent ».

² GUERRA Fabienne, op.cit. P 124.

Figure n° 06 : Les indicateurs clés de l'axe « client »

Source : KAPLAN Robert.S et NORTON, David.2010. P 84.

A travers cette figure, les indicateurs « Axe Clients » sont résumés dans :

- Part de Marché : indique la part de l'entreprise dans son marché. Il est mesuré par son chiffre d'affaires ou le volume des achats.
- Acquisition de nouveau client : la capacité de l'entreprise d'attirer les nouveaux. Il est mesuré relativement par le nombre et la qualité des clients nouveaux.
- Conservation des clients : consiste à évaluer la capacité de l'entreprise à fidéliser sa clientèle. Il est mesuré par le chiffre d'affaires.
- Satisfaction des clients : concerne le taux de satisfaction des clients. Il est mesuré par rapport au taux de satisfaction des commandes des clients.

- Rentabilité par segment : il s'agit du classement des clients par chiffre d'affaires.

2.1. Les indicateurs génériques

Il s'agit de mesures génériques que l'on retrouve dans toutes les entreprises. Elles sont de nombre cinq :¹

- Part de marché
- Conservation de la clientèle
- Acquisition de nouveaux clients
- Satisfaction des clients
- Rentabilité par segment

2.1.1. La Rétention

Pour maintenir ou accroître sa part de marché sur les segments ciblés, toute entreprise se doit de conserver la clientèle existante c'est-à-dire la fidéliser.

La rétention de la clientèle peut se mesurer par le pourcentage de croissance d'activité réalisé avec les clients existants.²

2.1.2. La Fidélité

L'entreprise se doit identifier les éléments qui sont à l'origine de la fidélité du client car il ne sera considéré comme fidèle, qu'un client satisfait que l'on parvient à conserver à long terme.

La fidélité peut avoir trois sources :³

1. Le client lui-même dont le comportement de fidélité peut être le résultat de :

- *Son enchantement entraîné par la performance du fournisseur qui a dépassé de loin ses attentes ;*
- *Sa satisfaction car la performance du produit ou de service correspond à son niveau d'exigence ;*
- *Son inertie qui peut être le résultat d'un manque d'attention, d'une sous-estimation de l'importance de la prestation ou simplement d'un comportement paresseux*

¹ KAPLAN Robert.S et NORTON, David P, op.cit., P 83 ;

² Ibid.P135.

³ Ibid. P 137

provoqué par un niveau acceptable de performance.

2. Les attitudes spécifiques du fournisseur peuvent aussi influencer le comportement du client par le biais :
 - D'offres compétitives ;
 - D'une position particulière sur le marché : son nom, son image forte, une position reconnue ;
 - La convenance : la situation géographique de l'entreprise, sa culture, l'universalité des outils, ses équipements, les logiciels utilisés ;
 - Les relations personnelles ;
 - L'interdépendance : un système de cartes de client dans le développement de nouveaux produits.
3. Le marché peut enfin influencer le comportement de fidélité et doit être vu selon :
 - Sa taille et le pouvoir qui y est associé pour chaque partenaire ;
 - Sa dynamique : la fidélité est nécessaire pour garder sa position dans un marché plat et mature.
 - Sa structure et son organisation : les grandes chaînes de distribution ou les chaînes spécialisées ont profondément intégré les relations traditionnelles fournisseurs/distributeurs au cours de ces dernières années.

2.1.3. La Rentabilité

La performance réalisée par l'entreprise pour les quatre premiers indicateurs clés—part de marché, conservation, acquisition et satisfaction des clients ne garantit en rien la rentabilité de sa clientèle.

En effet, une entreprise pourrait avoir des clients très satisfaits et qui lui sont fidèles car les prix qu'elle pratique sont tellement bas qu'ils ne peuvent trouver mieux ailleurs pour le niveau de qualité des produits ou services offerts. Dans ce cas de figure, les clients sont contents mais l'entreprise pourrait ne pas dégager la marge qui lui assure la rentabilité indispensable à sa survie.

Un taux élevé de satisfaction et une part de marché importante ne sont que des moyens d'accroître les ventes, l'entreprise doit cependant mesurer non seulement le volume d'affaires qu'elle réalise avec ses clients, mais aussi la rentabilité qu'elle dégage sur les

segments ciblés. Elle doit donc veiller à ce que ses clients soient non seulement satisfaits mais aussi rentables.

Un indicateur financier comme la rentabilité des différentes catégories de clients aide à ne pas se focaliser sur la satisfaction des clients au détriment du profit. L'indicateur de rentabilité peut montrer que certaines catégories de clients ne sont pas rentables : ce sera notamment le cas des nouveaux clients.

En effets, l'effort financier consenti pour les conquérir ne peut être immédiatement composé par la marge dégagée sur les produits vendus. Dans ce cas, dans ce cas, la rentabilité doit être envisagée sur la durée de vie du client avant de prendre la décision d'essayer de conserver ou de décourager ces clients. Il faut donc envisager le potentiel de croissance des nouveaux clients.¹

2.2. Les indicateurs de performance propres à l'entreprise

Chaque entreprise se doit de définir les paramètres de l'offre qu'elle souhaite intégrer à l'axe clients de son tableau de bord. En générale, on y trouvera des indicateurs de *réactivité* et de *qualité* et de *prix* des processus interne qui concourent à la satisfaction du client.

2.2.1. La réactivité²

Pour que l'entreprise conserve et conquérir sa clientèle, il est important de répondre rapidement et précisément à la demande d'un client déterminer.

Par ses innovation doit essayer de minimiser le temps qui s'écoulent entre le moment ou le nouveau besoin est détecté et celui ou le nouveau produit ou service est mis à la disposition du client.³

2.2.2. La Qualité

Aujourd'hui, la qualité intrinsèque n'offre plus qu'un intérêt mineur d'un point de vue concurrentiel, c'est devenu un acquis. Les entreprises doivent donc aller plus loin et exceller pour parvenir à se constituer un facteur de différenciation. Le tableau de bord devra donc reprendre des indicateurs de qualité des produit ou services offerts telle que perçue par la clientèle.

¹ Idem.P137-138

² Ces indicateurs figureront sur l'axe « processus internes » mais seront mise en relation avec mes indicateurs de l'axe « client »

³ Idem. P 139.

Chapitre I: Evolution de contenu de contrôle de gestion

En ce qui concerne les entreprises commerciales ou industrielles, la qualité des produits finis peut être mesurée par le taux de défauts¹, les produits retournés par les clients, les produits retournés par les clients, les mises en jeu de garanties et les demandes d'intervention du service dépannage sont également des indicateurs de qualité.

2.2.3. Le Prix

Une différence doit être faite entre le prix du produit ou du service offert et le coût d'acquisition ou d'utilisation de celui-ci par le client. En effet, certains produits peuvent avoir un prix attractif mais entraîner des coûts importants lors de leur utilisation.

L'entreprise devra en tenir compte étant donné que l'attraction des clients peut en dépendre. Il faudra donc qu'elle compare le prix qu'elle pratique avec celui de ses principaux concurrents.²

¹ Ces indicateurs figureront également sur l'axe « processus internes ».

² Ibid. 141 ;

Conclusion

De nos jours, avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture des marchés, les entreprises se livrent une concurrence très agressive pour l'écoulement de leurs produits dans un marché où seules les entreprises bien organisées peuvent se permettre une bonne part de marché.

La survie de telle entreprise passe nécessairement par l'amélioration de leur performance.

Donc le contrôle de gestion peut être perçu comme une amélioration des performances des entreprises, il constitue alors un outil permettant l'efficacité, lorsque les objectifs tracés sont atteints et l'efficience, lorsque les quantités obtenues sont maximisées à partir d'une quantité moyenne.

En effet les outils traditionnels de contrôle de gestion (la comptabilité par activité, la gestion budgétaire, les tableaux de bord avec des indicateurs financiers) sont devenus incapables de faire face aux changements, le contexte actuel a fortement changé, pour une réelle rentabilité. Il faut élaborer des stratégies plus conséquentes, suivre uniquement les mesures financières n'est pas suffisant.

Pour faire face à l'évolution de l'entreprise, le contrôle classique basé sur l'information basique de gestion a connu une grande mutation et a fait un grand pas vers les nouvelles mesures de maîtrise de la performance.

Pour cela il est important de comprendre le concept de la performance de l'entreprise et quelle sont les outils de pilotage nécessaires pour le manager afin de mesurer et de maîtriser la performance dans l'entreprise.

Cette performance peut être présentée dans un tableau de bord classique ou prospectif. Mais la modernisation de contrôle de gestion nécessite de comprendre les modèles les plus modernes de tableau de bord, donc le tableau prospectif peut être considéré comme le modèle d'actualité que nécessite de mettre lumière sur son utilité et ses caractéristiques.

Chapitre II :
La question de la grande distribution

Introduction

« La distribution c'est l'ensemble des activités réalisées par le fabricant avec ou sans le concours d'autres institutions, à partir du moment où les produits sont finis jusqu'à ce qu'ils soient en possession du consommateur final et prêts à être consommés au lieu, au moment, sous les formes et dans les quantités correspondant aux besoins des utilisateurs ».¹

La distribution a évolué et la forme moderne qu'elle a connue aujourd'hui est née vers la fin du 19^{ème} siècle. C'est elle qui donnera naissance à la grande distribution tel que connue aujourd'hui et qui s'entend et s'implanter partout dans le monde.

La grande distribution est la nouvelle forme de commerce qui prédomine dans les pays développés. Ce dernier regroupe de multiples tailles de magasins, dont la particularité ne reprend pas les modes de gestion des petits commerces indépendants.

Pour l'entreprise productrice de biens destinés aux ménages, elle est un choix de distribution attractif, voie incontournable. Les caractéristiques du secteur de distribution donnent souvent l'impression d'évoluer dans un monde à part, dont les rayons des grandes surfaces représente la vitrine des entreprises de production.

Ce chapitre a pour but ou objectif, le développement des principaux éléments théoriques de la grande distribution, nécessaire à la compréhension des spécificités de son activité.

Ainsi, la première section intitulée « concept de base de la distribution » sera consacré pour les définitions, l'historique, les typologies et les caractéristiques de la distribution en général.

La seconde section intitulée « les acteurs de la distribution mondiale ».

La troisième et la dernière section intitulée « la grande distribution en Algérie », dans cette section on va développer ce phénomène en Algérie et spécialement dans la wilaya d'Alger.

¹ MARC Vandercammen, NELLY Jospin-Pernet « LA DISTRIBUTION », 2ème édition 2005.P26

Section 1 : concept de base de la distribution

La politique de distribution est l'un des éléments du marketing mix, son rôle est de véhiculer les produits jusqu'à celui qui les consommera. En économie, c'est donc de permettre que les biens élaborés du stade de la production puissent parvenir en qualité voulue, au moment nécessaire avec le service requis au consommateur final.

L'activité de distribution regroupe ainsi un ensemble très complexe d'opération, de mécanisme et d'agents économiques. Elle commence à la porte de l'usine qui fabrique des produits manufacturiers jusqu'au lieu de consommation.

Dans cette section on va définir la fonction distribution en général et invoquer ces différents formats. Ensuite on va traiter de la probatique de la grande distribution et reprendre son évolution historique. En fin, en va conclure par la présentation des types ou format de la grande distribution.

1.1. Les formats de la distribution

Il existe plusieurs types de distribution, ils peuvent être traditionnel, intégré et associé.

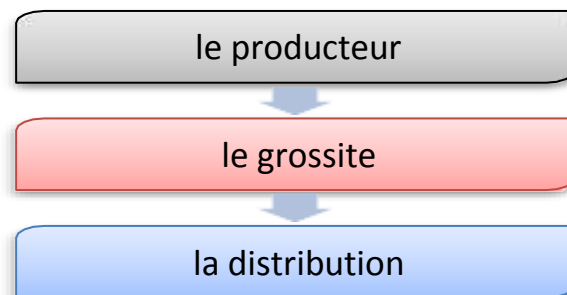
1.1.1. La distribution traditionnelle

La distribution traditionnelle se caractérise par les éléments suivants :

✚ Le producteur il fait appel à des grossistes, ces derniers prolongent les services commerciaux et techniques de producteur.

✚ Le grossiste consiste essentiellement à distribuer en profondeur les marchandises auprès de semi-grossistes ou auprès de détaillants.

✚ La distribution des produits y est réalisée par des nombreux spécialistes.



Dans cette forme de distribution, la relation juridico-commerciale entre ces intervenants n'est pas définie.

La distribution traditionnelle s'articule autour de deux fonctions importantes : le commerce de gros et la vente au détail.¹

1.1.1.1. Le commerce de gros²

Le grossiste assure une fonction qui consiste à acheter auprès des producteurs ou aux importateurs des marchandises d'une façon continue et en quantités importantes, à les stocker à y incorporer éventuellement de service et à assurer l'approvisionnement régulier des utilisateurs professionnels (détaillants, artisans).

L'activité du grossiste a parfois été contestée. Toutefois, il est évident que ce dernier

¹ Jean-Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz, Chantal de Moerloose, Marketing 66stratégique et Opérationnel, Tome, 6ème édition Dunod, page 508.

² Kotler et Dubois, Marketing Management 11^{ème} édition, Pearson Education, France, Paris 2003. P534.

peut être un relais utile entre la production/importation et la consommation. Il ne faut donc jamais oublier que l'on peut supprimer le grossiste, mais que l'on ne peut pas éliminer la fonction.

1.1.1.2. Le commerce de détail

C'est l'une des formes les plus utilisées du commerce. Il regroupe tous les détaillants qui approvisionnent pour revendre au consommateur final une multitude de produits en quantité limitée.

1.1.2. La distribution intégrée (concentrée)

C'est une forme de distribution selon laquelle les fonctions de gros et de détail sont remplies par une seule organisation qui intervient directement entre le producteur et le consommateur.

La distribution intégrée s'organise sous différentes formes :

- les grands magasins à rayons multiples ;
- les magasins populaires (souk) ;
- les magasins à succursales ;
- les coopératives de consommation.

1.1.3. Le commerce associé

C'est une forme de commerce intermédiaire entre le commerce intégré et le commerce indépendant. Aujourd'hui « le commerce associé » propose aux commerçants indépendants des structures plus appropriées en vue de faire face à la concurrence croissante des formes intégrées de distribution.

Cette création peut prendre divers aspects :

- les détaillants d'une même spécialité s'associent dans le cadre de « coopérative de détaillants »
- les fonctions de gros et de détail s'associent dans le cadre de « chaîne volontaire » ;
- le franchising qui est une forme de coopérative permettant à un indépendant d'exploiter un brevet, une marque.

1.2. Circuit et canaux de distribution

Dans le but de comprendre comment l'entreprise procède pour faire parvenir ces

produits au consommateur final, il est nécessaire de définir avec précision les notions suivantes : canal, circuit et réseau de distribution.

1.2.1. Définition de canal de distribution

Le canal de distribution est défini comme étant « *la voie d'acheminement de biens de même nature entre le producteur et le consommateur et qui comprend éventuellement l'intervention des commerçants intermédiaires* »¹.

Le canal de distribution est une voie qui permet de passer d'un agent économique à un autre, du producteur vers le grossiste, détaillant vers le consommateur.

1.2.2. Définition de circuit de distribution

Plusieurs auteurs ont défini le circuit de distribution, mais nous retenons les suivantes :

On appelle un circuit de distribution « *l'ensemble des intervenants qui prennent en charge les activités de distribution, c'est-à-dire les activités qui font passer un produit de son état de consommation* ».²

Le circuit de distribution est le chemin suivi par les produits pour passer du fabricant au consommateur, avec différentes étapes et différents intervenants.³

1.2.3. Les types de circuit de distribution

On distingue trois types de circuit de distribution (le circuit long, le circuit court et en fin le circuit ultra-court ou circuit direct), chaque type de ces circuit a des avantages et des inconvénients.

1.2.3.1. Le circuit court

Le circuit est court s'il ne compte qu'un seul intermédiaire (quel que soit son statut) entre le fabricant et le consommateur.⁴

Dans ce type de circuit, le producteur vend ses produits à un détaillant qui, lui-même vend au consommateur final, c'est-à-dire que la fonction de distribution est partagée entre le producteur et le détaillant. Nous pouvons citer, à titre d'exemple, le circuit utilisé par les fabricants automobiles (Entreprise, Concession Consommateur).

¹ Lauginej.M, « Action Mercatique », édition Foucher, Paris 1990, P 378.

² Kotler et Dubois, Marketing Management TOME2, 10^{ème} édition, Pupli Union, P496.

³ N.Brudey & C.Ducrocq, la distribution, 2^{ème} édition, Vuiber 1991.p151.

⁴ Ibid., p153-154.

a) Les avantages :

- La distribution n'est plus limitée aux moyens du producteur, celui-ci peut compter sur les ressources financières et humaines du distributeur.
- Le producteur connaît bien son marché, il est proche de sa clientèle.

b) Les inconvénients ¹

- L'intermédiaire agit selon ses intérêts qui ne sont pas toujours les mêmes que ceux du producteur.
- Le nombre de détaillants à constater est important, il faut donc une force de vente capable d'effectuer correctement ce travail.

1.2.3.2. Le circuit Long

Le circuit long s'il compte deux intermédiaires ou plus entre le fabricant et le consommateur final.²

Ce circuit est généralement utilisé dans le cas où l'entreprise est trop limitée financièrement pour utiliser un circuit plus court. Le circuit long donne lieu aux avantages et inconvénients.

a. Les avantages du circuit long

- Le producteur n'a pas besoin d'avoir une équipe commerciale importante.
- Le producteur bénéficie du savoir-faire des distributeurs.

b. Les inconvénients du circuit long³

- L'information commerciale passe par des intermédiaires qui risquent de la déformer.
- Le producteur est en situation de dépendance par rapport au distributeur qui demande les conditions les plus intéressantes pour référencer le produit.
- Les distributeurs prélèvent des marges qui peuvent alourdir le prix.

1.2.3.3. Le circuit de distribution ultra court ou circuit direct

Le circuit est ultra-court si le fabricant vend lui-même au consommateur final, dans les

¹ Barczyk D, Evrad R, La distribution, Ed Nathan, Paris, 2002, p14

² N.Brudy & C.Ducrocq. Op cite 1991, P152.

³ Barczyk D, Evrad R, Op.cit.p13.

circuits ultra-court, le fabricant vend directement ses produits aux consommateurs, c'est la forme la plus ancienne de vente.¹

Ce type de circuit est plus courant dans le domaine industriel, il est beaucoup plus rare pour les biens de consommation car les clients potentiels sont trop nombreux. Le circuit ultra court présente des avantages et des inconvénients.²

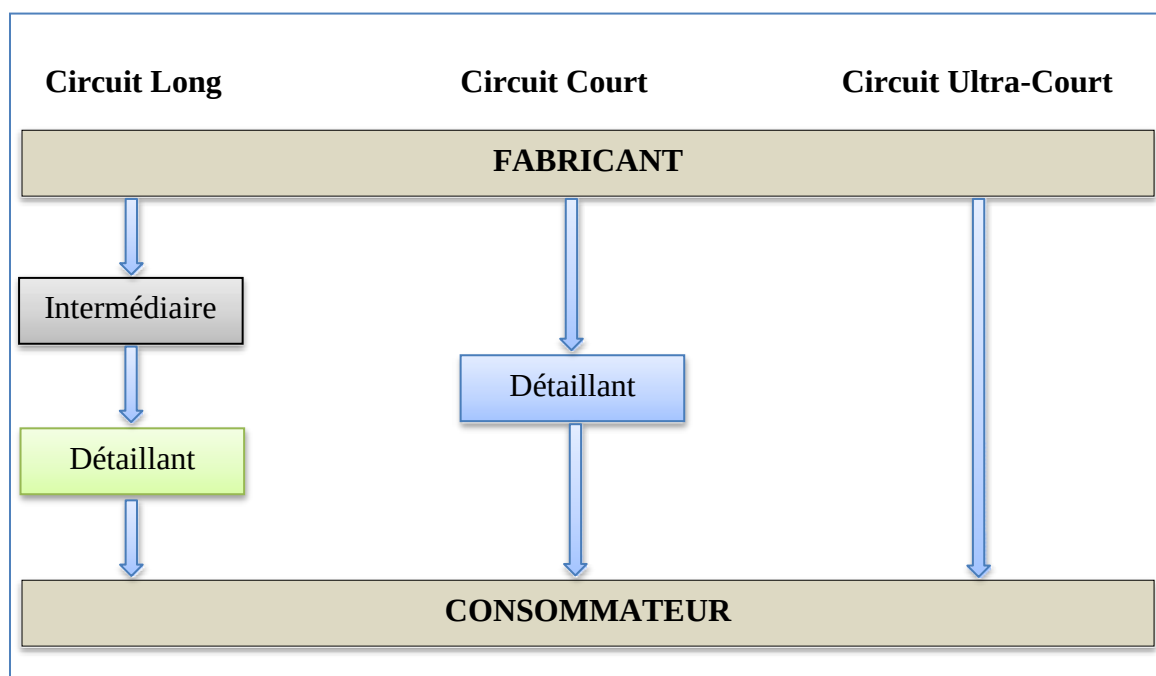
a) Les avantages du circuit de distribution ultra court

- Le producteur met en place la stratégie qui lui paraît la plus appropriée.
- Il a un contrôle direct de la distribution étant donné qu'il est en contact avec le consommateur final.
- Le prix du produit n'a pas à supporter la marge du distributeur.

b) Les inconvénients du circuit de distribution ultra court

- Le producteur doit faire des investissements financiers (entrepôt et stocks...) et humains (force de vente, personnel de logistique).
- L'augmentation des charges que doit supporter le producteur.

Figure N° 09 : Les types de circuits de distribution



Source : N.Brudy C.Ducrocq, la distribution ; 2^{ème} Edition, Vuibert 1991, p151.

¹ N.Brudy & C.Ducrocq, op cite 1991, 154.

² Barczyk D, Evrard R, op cite. P14.

2. La grande distribution

Actuellement, la grande distribution est prédominante dans le secteur de la distribution. Son emprise est survenue de l'évolution des comportements d'achat des ménages ce qui est justifié sa généralisation dans le monde entier. Son essor dans les pays développés inspire de nombreux pays en développement des marchés de leurs entreprises.

2.1. Définition de la grande distribution

Le terme de grande distribution désigne généralement le commerce de détail de biens de consommation s'effectuant en libre-service au sein du commerce intégré ou associé.

La notion de grande distribution sous-entend également et généralement « *une surface minimum de vente (hypermarché, supermarché, supérette), mais ce dernier facteur à tendance à évoluer avec le développement du commerce intégré de ville s'effectuant sur des petites surfaces et le développement de grands acteurs de l'e-commerce n'ayant pas de surfaces de ventes* »¹

La grande distribution regroupe « *de multiples tailles de magasins, dont la particularité est de n'avoir rien à voir avec le petit commerce indépendant. Les produits sont en générale en libre-service, le personnel est abondant et le regroupement des magasins en chaines leur permet de mener des opérations de communication très importantes et d'avoir des prix réputés plus bas grâce à une politique d'achat groupée, beaucoup de ces magasins s'installent dans les zones périurbaines :l'immobilier y est moins cher, il y a de l'espace, etc. Ce faisant, ils créent un certain dynamisme de par leur attractivité* »²

2.2. Historique de la grande distribution

La grande distribution depuis sa naissance a connu plusieurs passages ou fil de temps, nous allons citer son origine et son évolution dans le secteur commerciale

2.2.1. L'origine de la grande distribution³

Dans toutes les civilisations, le marché en tant que lieu public de vente des marchandises est certainement la forme la plus ancienne d'échanges entre producteurs et consommateurs, toutefois, l'apparition des « boutiques » déjà connues dans l'antiquité

¹ Chirouze Y. La distribution. Chotard et associés éditeurs. 1986. P14.

² Le Part B et Guide des métiers de la grandes distribution. Ed Jeunes éditions. Paris , 1998.P 65.

³ MARC VANDERCAMMEN et NELY JOSPIN Pernet « La distribution », Editions BERTI 2005, P 16-17.

grecque mais beaucoup plus tard en Europe occidentale permet la sédentarisation du commerce de détail.

La révolution industrielle du 19^{ème} a vu le transfert du commerce de détail vers la grande distribution. A titre d'exemple, au Canada, la compagnie de BAIE D'HDSON est modifiée pour devenir une grande surface de distribution après sa fusion avec une entreprise rivale en 1821.

Dans la première moitié du 19^{ème} siècle, la dissociation de la fabrication et de la commercialisation des produits modifie les rapports de force entre les fabricants qui achètent les métiers premiers ou les produits semi-finis pour les transformer et les commerçants qui achètent les produits finis pour les commercialiser.

En 1852, Aristide BOUCICAUT devient propriétaire, associé à Justin VIDEAU, d'un magasin modeste qui allait devenir le Bon Marché. Ce type de magasin, absolument révolutionnaire pour l'époque, posait les bases du grand magasin moderne :

- *libre accès pour le consommateur sans obligation morale d'acheter ;*
- *prix fixé et marqué via l'étiquetage des prix, ce qui élimine le marchandage ;*
- *pratique des prix bas en vue d'une forte rotation des produits et d'une marge limitée ;*
- *assortiment très étendu-large et profond-vendu en rayons multiples (4 début, 47 en 1877) ;*
- *pratique des rendus : possibilité pour le client de rapporter l'article et de l'échanger s'il ne convient pas ;*
- *articles de grande vente et à rotation rapide vendus à faible bénéfice (marge de 13,5% alors que les marges moyennes étaient de 40% en moyenne) ;*
- *service rendus aux clients : livraison, buffet gratuit, installation d'ascenseurs ;*
- *utilisation systémique de la réclame : affiches, catalogues (pour la VPC à partir de 1867), images et ballons distribués aux enfants ;*
- *Utilisation de la vitrine comme média publicitaire ;*
- *Utilisation des animations : le magasin est un spectacle ;*

En 1859 la distribution aux États-Unis a connu son apparition par fondation du géant American de distribution « Tea Company » par George F.GILMAN et G.HARTFORD. Une entreprise qui a changé de nom et devient la Great Atlantic and Pacific Tea Company (A&P) en 1866

Tea Company fut longtemps considéré comme une entreprise novatrice, ce fut le premier distributeur à développer une marque propre (dans les années 1860). En 1936, il possédait 5600 supermarchés sur tout le territoire Américain.

En 1866, le BON MARCHE, après le lancement de son label, édite son premier catalogue de vente par correspondance. Dans quelques années en suite, les grands magasins ont révolutionné le commerce en géant la distribution de masse.

La distribution s'est industrialisée et de nouveaux opérateurs sont apparus de manières à limiter les couts des achats en court-circuitant les grossistes. Des industriels tels que FELIX POTIN, ANDRE ou DEVRED, désireux de contrôler leur distribution ont créé des chaines de commerce de détail.

A REIMS, les lères succursales apparaissent et le comparative de consommateurs est né (principalement la comparaison des prix).

En Europe durant la même période, Charles HARROD fonde le célèbre magasin anglais HARROD'S et en Belgique se crée l'innovation tandis que la première entreprise à succursale voit le jour dans la région de Charleroi à l'initiative des frères DELHAIZE en 1866.

2.2.2. L'évolution de la grande distribution¹

Au début de la crise de 1929 les grands magasins révèle les limites de cette forme de distribution (cout élevé et stagnation des ventes). Aussi les grandes sociétés commerciales lancées, les magasins populaires à prix uniques pour étendre leurs ventes dans les villes moyennes qui donna naissance aux concepts des supermarchés et hypermarchés. l'idée du libre-service apparue en 1915 à Memphis (USA) se développa en Europe après la seconde guerre mondiale. Ainsi, Clarence SAUNDERS crée en 1916 l'enseigne PIGGLY WIGGLY. En 1923, il possède 2660 supérettes qui constituent la première forme de libre-service.

En 1948, Goulet TURPIN introduit cette forme de distribution en France. En 1957, les

¹ Ibid.

premiers supermarchés français et belge (DELHAIZE LE LION) s'ouvrent. En 1961, sous l'impulsion de Maurice CAUWE, s'ouvre en Belgique le premier hypermarché européen.

En 1948, Goulet TURPIN introduit cette forme de distribution en France. En 1957, les premiers supermarchés français et belge (DELHAIZE LE LION) s'ouvrent. En 1961, sous l'impulsion de Maurice CAUWE, s'ouvre en Belgique le premier hypermarché européen.

Deux ans plus tard, le premier hypermarché français s'implante à Ste Geneviève des bois dans la région parisienne.

« Dans les années 1960 et la première moitié des années 1970, le secteur de la distribution bénéficie d'une forte croissance. Le premier centre commercial régional PARLY 2 s'ouvre au Chesnais, à côté de Versailles. Les conglodistributeurs se développent dans toute l'Europe. Ils couvrent non seulement les fonctions de détail mais aussi de gros, les segments de production, le financement : CASINO en France, MIGROS en Suisse, GB en Belgique.

Suite aux crises pétrolières de 1974 la croissance du secteur réduite. la concurrence s'exerce par le prix (LECLERC) ou le service (DARTY). Les conglodistributeurs se diversifient et s'internationalisent ».

La fin du 20^{ème} siècle pose de multiple défis aux distributeurs tels que l'ouverture du grand marché européen, l'informatisation de plus en plus poussée des points de vente, les fusions de plus importantes entre groupes étrangers, l'apparition de nouvelles techniques de gestion, les comportements d'achat différents, et du e-commerce.

2.3. Les typologies de la grande distribution

La grande distribution a plusieurs types de magasin, ces différentes formules peuvent être différenciées sur la base des paramètres de taille et de gestion, mais également sur les principales variables de segmentation de l'offre, largeur de l'assortiment et niveau de prix.

2.3.1. Les supermarchés

« Les supermarchés sont des magasins d'une surface située entre 1000 et 2500 m² vend en libre-service tout l'alimentaire y compris le frais et quelques objets de grande consommation de marchandises générale, se type des magasins sont créer en 1930 à Jamaica Avenue, dans le Queens, un des quartiers de la ville de New York du premier supermarché King kullen ».¹

Une définition plus précise pour ce type des magasins est celle d'un « établissement de

¹ MARC Benoun et BLAIS DURAND-Réville « commerce & distribution », édition L'HARMATTAN, 2012, Paris, P 148.

vente au détail exploité en libre-service ayant une surface de vente supérieure à 400 m² et inférieure à 2500 m², offrant un assortiment complet des produits alimentaires y compris des denrées périssables, auquel peuvent venir s'ajouter d'autres produits de grandes consommation»¹.

« Pour les principaux acteurs internationaux pour l'année 2016, on trouve Kroger, Rewe, Casino, Carrefour, Ahold, SPAR, Delhaize, China Resources, Intermarché, Metcash et Costcutter »² en première classe. La modernisation du commerce et l'augmentation modérée des supermarchés ont donné comme conséquence la maturité de ses surfaces bien qu'une part de leur marché et en diminution, pendant que les hypermarchés prennent sa place.

2.3.2. Les hypermarchés

Les hypermarchés sont des magasins de détail localisés dans les périphérie des villes proposent un assortiment large dont la surface de vente supérieur à 2500 m² implantée sur un seul niveau et à proximité d'un large parking, ce magasin en libre-service présente un assortiment de produits alimentaire et non alimentaire et des marchandise générale les plus courants à des prix discounts, Carrefour c'est le créateur de ce format de magasins et qui a déterminé ces caractéristiques basique à Sainte Geneviève des Bois en 1963.³

« Ce format étant devenu en quarante ans un des plus populaires, c'est environ les 120 pays les plus développés économiquement qui ont vu ce type de magasins s'ouvrir. Les premiers pays ont été, dans les années 1970, l'Europe occidentale, puis l'Amérique du Sud, l'Asie de sud-est, l'Europe de l'Est, l'Amérique de Nord, et en dernier lieu l'Afrique, les principaux acteurs internationaux actuels de ce type de magasin sont Auchan, Tesco, Casino, Leclerc, Metro(Real), Rewe »,⁴

2.3.3. Les hard discounters

Les hard discounts sont des magasins d'une surface aux alentours de 600 m², un assortiment d'environ 1000 SKU, présenté dans leurs carton d'origine découpés, les prix sont très bas en raison de frais d'exploitation souvent inférieurs à 10%, ce format est créer par Aldi (Allemagne) en 1947 particulièrement adapté à un pays sortant de la guerre.⁵

« Ce format de magasin a comme caractéristique d'offrir des prix bas avec une faible

¹ Vandercammen, M, op Cite, P92.

² MARC BENOUN et BLAIS DURAND-Réville, op cite, 2012.p 149.

³ Ibid 150

⁴ ibid

⁵ Ibid p 146

marge et proposer une variété de produits limitée par rapport aux autres formats de magasins (super-hyper marché). Il propose un assortiment restreint de moins de 1000 références avec une majorité de marques propres, de produits courants basiques (alimentaires, droguerie, entretien.....) à forte rotation, vendus à prix bas. Les principaux acteurs de Hard discount sont Schwarz (Lidl) avec 9750 magasins est suivi en 2010 par Aldi (nord et sud). arrivent ensuite DIA avec 6450 unités, Rewe, BIM, Dask (Netto), Norma, etc. ».¹

2.3.4. Les magasins de proximité

Ce type de magasins peut être implanté sur un milieu urbain et rural.

Ces structures comprennent des unités non spécialisées alimentaire avec un « mini libre-service, ces des vente inférieure petits magasins avec une surface de à 100 m² »².

Les superettes sont des « établissement vendant des produits alimentaire en libre- service et ayant une surface de vente comprise entre 100 à 400 m² »³ et les unités spécifique non spécialisées représenté par les « conveniences-stores » des petit magasin avec un assortiment de produits de dépannage et de service de proximité qui sont donc d'origine nord- américaine. Ils sont généralement dotés de parking et proposent les heures d'ouvertures étendues. Ces magasins de proximité peuvent aussi être spécialisés mais connaissent également une diminution de leur activité.⁴

¹ Ibid.

² MARC

³ MARC Vendercamment

⁴ Cliquet G, Fady A, Basset G, « Management de distribution », 2^e Ed, Dunod, Paris, 2006, p16 ;

Section 2 : les principales entreprises de distributions mondiales

Si en considère la présence internationale des leaders mondiaux de la distribution en terme de taille, on trouve que les Européens sont plutôt axées sur le secteur alimentaire et que les américains se concentrent davantage sur le non alimentaire. Par ailleurs, nous constatons que les entreprises européennes de distribution sont d'avantages internationalisées que leurs homologues américains.¹

Au niveau mondial, le cabinet Deloitte² a classé les Top 250 de la distribution mondiale. L'édition 2018 du classement "Global Powers of Retailing" (qui s'appuie sur les données fiscales 2016) est dominée les principales entreprises de grande distribution sont citées dans le tableau suivant :

¹ Enrico Colla, « la grande distribution européenne », Edition paris, 2001, P47.

² www.lsa-conso.fr/nrf18-decouvrez-en-integralite-le-top-250-du-commerce-mondial,277602

Tableau N° 02 : les vingt leaders de la distribution mondiale

Cl	Nom de l'entreprise	Pays d'origine	CA retail 2016 (millions \$)	CA 2016 de la maison mère (millions \$)	Resultat de la maison mère 2016(millions \$)	Catégorie	Pays d'implantation	Croissance moyenne annuelle 2011/2016
1	Wal-Mart Stores, Inc.	US	485,873	485,873	14,293	Hypermarket/Supercenter/Superstore	29	1.7%
2	Costco Wholesale Corporation	US	118,719	118,719	2,376	Cash & Carry/Warehouse Club	10	6.0%
3	The Kroger Co.	US	115,337	115,337	1,957	Supermarket	1	5.0%
4	Schwarz Group	Germany	99,256	99,256	n/a	Discount Store	27	7.3%
5	Walgreens Boots Alliance, Inc.	US	97,058	117,351**	4,191	Drug Store/Pharmacy	10	6.1%
6	Amazon.com, Inc.	US	94,665	135,987	2,371	Non-Store	14	17.6%
7	The Home Depot, Inc.	US	94,595	94,595	7,957	Home Improvement	4	6.1%
8	Aldi Group	Germany	84,923e	84,923e	n/a	Discount Store	17	7.7%
9	Carrefour S.A.	France	84,131	87,139	989	Hypermarket/Supercenter/Superstore	34	-1.1%
10	CVS Health Corporation	US	81,1	177,526	5,319	Drug Store/Pharmacy	3	6.4%
11	Tesco PLC	UK	72,39	73,724	668	Hypermarket/Supercenter/Superstore	8	-2.9%
12	Aeon Co., Ltd.	Japan	70,854	75,774**	699	Hypermarket/Supercenter/Superstore	11	10.1%

13	Target Corporation	US	69,495	69,495	2,737	Discount Department Store	1	0.3%
14	Ahold Delhaize (formerly Koninklijke Ahold N.V.)	Netherlands	68,950**	68,950**	1,192	Supermarket	11	15.5%
15	Lowe's Companies, Inc.	US	65,017	65,017	3,093	Home Improvement	3	5.3%
16	Metro Ag	Germany	64,863**	64,863**	729	Cash & Carry/Warehouse Club	30	-2.6%
17	Albertsons Companies, Inc.	US	59,678	59,678	-373	Supermarket	1	74.0%
18	Auchan Holding SA (formerly Groupe Auchan SA)	France	57,219**	58,429**	888	Hypermarket/Supercenter/Superstore	14	3.5%
19	Edeka Group	Germany	53,540**	54,867**	n/a	Supermarket	1	2.5%
20	Seven & i Holdings Co., Ltd.	Japan	51,385**	53,859**	1,023	Convenience/Forecourt Store	20	4.0%

Legends du tableau:

¹	Revenue and net income for the parent company or group may include results from non-retail operations
²	Compound annual growth rate
e	estimate
g	gross turnover as reported by company
n/a	not available
ne	not in existence (created by merger or divestiture)
*	Revenue reflects wholesale sales
**	Revenue includes wholesale and retail sales

Il est noté en effet (voir tableau N° 01) que le pourcentage de chiffre d'affaires réalisé à l'international par l'entreprise américaine Wal-Mart l'une des firmes américaines les plus actives en ce moment à l'étranger est supérieur à celui des entreprises Européens.

1. Les entreprises de distribution européennes ¹

Parmi les grands groupes européens, ceux qui sont surtout présents aux Etats-Unis Tesco, Sainsbury, Delhaize-le-lion, Tengelmann, Ito Yokado se distinguent de ceux qui sont implantés essentiellement en Europe (Metro, Promodès, Intermarché) et de ceux qui ont établi leur réseaux sur plusieurs continents (carrefour, Ahold, Wal Mart)

Suivant le classement Deloitte ² de 2018, les leaders entrepris de grande distribution en Europe sont Schwarz Group, Aldi Group et Carrefour. Les fiches d'identités des cinq premiers distributeurs mondiaux de nationalité européenne sont les suivante

1.1 SCHWARZ GROUP

Un groupe de distribution familial allemand privé qui possède et exploite les marques Lidl et Kaufland. C'est le quatrième plus grand détaillant au monde en termes de revenus.

LIDL: *Südfrüchte Großhandlung Lidl & Co* ³

¹ Enrico Colla, « la grande distribution européenne », Edition paris, 2001, P49.

² www.lsa-conso.fr/nrf18-decouvrez-en-integralite-le-top-250-du-commerce-mondial,277602

³ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Lidl>



IDENTIFICATION

Date de création :	1930
Chiffre d'affaires 2016 :	78,35 M\$ USD
Parc des magasins 2016 :	7 839 magasins
Fin décembre 2016	dans 27 pays
Activité principale :	Généraliste à dominante alimentaire
Pays d'origine :	Allemande
Le pourcentage des ventes réalisées à l'international :	53%

IDENTIFICATION		
Date de création :	1984	
Chiffre d'affaires 2016 :	20,90 M\$ USD	
Parc des magasins 2016 :	1 265 magasins	
Fin décembre 2016	dans 9 pays	
Activité principale :	Grande distribution	
Pays d'origine :	Allemande	
Le pourcentage des ventes réalisées à l'international :	48%	

¹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Kaufland>

IDENTIFICATION		
Date de création :	1913	
Chiffre d'affaires	84,923 M\$ USD	
2016 :		
Parc des	8 293 points de vente	
magasins 2016 :		
Fin décembre	dans 19 pays	
2016		
Activité	Généraliste à dominante alimentaire	
principale :		
Pays d'origine :	Allemande	
Le pourcentage	52%	
des ventes réalisées à		
l'international :		

¹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/ALDI>

IDENTIFICATION	
Date de création :	1959
Chiffre d'affaires 2016 :	87,139 M\$ USD (76,645 M\$)
Parc des magasins 2016 :	12 156 points de vente (tous concepts confondus)
Fin décembre 2016	dans 33 pays
Activité principale :	Généraliste à dominante alimentaire
Pays d'origine :	France
Le pourcentage des ventes réalisées à l'international :	54.56%
STRUCTURE DU CAPITAL	

¹ http://www.carrefour.com/sites/default/files/fr_-_rapport_de_gestion_comptes_consolides_d17.pdf

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 le premier actionnaire du groupe avec 13% du capital et 20% des droits de vote.

Actionnaires	Nombre d'actions	En %	Nombre de droits de vote AGO	En %	Nombre de droits de vote AGE	i
Blue Partners ⁽¹⁾	38 611 574	5,11 %	45 174 022	5,05 %	45 174 022	5,0
Cervinia Europe	38 046 501	5,03 %	73 646 322	8,24 %	73 646 322	8,2
Groupe Arnault	2 656 752	0,35 %	2 656 752	0,30 %	2 656 752	0,3
Bunt ⁽²⁾	25 401 013	3,36 %	25 401 013	2,84 %	25 401 013	2,8
<u>Sous total ⁽³⁾</u>	<u>104 715 840</u>	<u>13,85 %</u>	<u>146 878 109</u>	<u>16,43 %</u>	<u>146 878 109</u>	<u>16,4</u>
Galfa ⁽⁴⁾	87 414 211	11,56 %	142 914 486	15,98 %	142 914 486	15,9
Stanbore International Trading S.a.R.L.	57 973 181	7,67 %	57 973 181	6,48 %	57 973 181	6,4
Energy Jet SRL	1 461 957	0,19 %	1 461 957	0,16 %	1 461 957	0,1
<u>Sous total</u>	<u>59 435 138</u>	<u>7,86 %</u>	<u>59 435 138</u>	<u>6,65 %</u>	<u>59 435 138</u>	<u>6,6</u>
Salariés	7 376 156	0,98 %	14 715 332	1,65 %	14 715 332	1,6
Autodétention	9 473 039	1,25 %				
Public	487 820 770	64,51 %	530 276 090	59,30 %	530 276 090	59,30
<u>TOTAL</u>	<u>756 235 154</u>	<u>100,00 %</u>	<u>894 219 155</u>	<u>100,00 %</u>	<u>894 219 155</u>	<u>100,00</u>

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 et des droits de vote au 31 décembre 2016 était la suivante :

(1) Dont 4 135 736 actions prêtées par Blue Partners avec une faculté de rappel à sa seule initiative en vertu de l'article L.233-9 I, 6°

(2) Dont 24 999 996 actions détenues par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat d'actions.

(3) Au 31 décembre 2016, les sociétés Blue Partners et Cervinia Europe possédaient 42 162 269 actions octroyant un droit de vote double.

(4) Dont 10 000 000 actions détenues au titre d'une option d'achat à dénouement physique ou en espèces

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 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 ». 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 33 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 : Rapport de gestion 2017 Carrefour (www.carrefour.com)

2.3. L'enseigne TESCO

IDENTIFICATION	
Date de création :	1924
Chiffre d'affaires 2016 :	73,724 M\$ USD
Parc des magasins 2016 :	1 982 magasins en Grande- et 392 à Bretagne l'étranger
Activité principale :	Généraliste à dominante alimentaire
Pays d'origine :	Royaume Uni
Le pourcentage des ventes réalisées à l'international :	
	20%

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.

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 :

- a. Offrir des bas prix
- b. Miser sur les marques propres
- c. Développer le système de carte fidélité « ClubCard »
- d. Diversifier l'offre de produits et d'enseignes notamment en développant d'avantage le non alimentaire
- e. 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.

2.4. L'enseigne METRO

	
IDENTIFICATION	
Date de création :	1964
Chiffre d'affaires	64,863 M€
2016 :	
Parc des	2 200 points de vente
magasins 2016 :	(tous concepts confondus) dans
	31 pays
Activité principale :	Cash & carry
Pays d'origine :	Allemagne
Le pourcentage des	
ventes réalisées à	52%
l'international :	
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 :

f. Cash & Carry, qui regroupe les enseignes à destination des professionnels

Metro, Makro et Spar depuis 2002.

g. Real, Extra (supermarchés) pour l'alimentaire.

h. Mediamarkt & Saturn pour l'équipement électronique.

Praktiker pour tout ce qui touche à l'habitat

i. 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.

2. Les entreprises de distribution Américain

En Etats-Unis, les causes de la forte tendance à investir dans ce pays sont évidemment différentes de celles qui ont conduit certaines entreprises à s'implanter sur d'autres marchés commercialement moins évoluer.

Les principaux facteurs qui favorisent le développement de secteurs de distribution en Etats- Unis sont l'immensité de marché qui offre un grand potentiel de croissance, la stabilité politique, le libéralisme législatif et administratifs, pour le Hollandais Ahold, l'Allemand Tengelmann et surtout les Britanniques (Tesco,

Sainsbury), les affinités culturelles.¹

De nombreux facteurs conjoncturels ont également favorisé les investissements européens aux Etats-Unis, surtout à partir des années soixante-dix, la dévaluation du dollar, et par conséquent celle de l'actif des sociétés, la revalorisation après 1973 des biens

¹ Enrico Colla P 54.

immobiliers, et une fiscalité particulièrement favorable aux étrangers.¹

Deux enseigne leaders aux niveaux mondiale à nationalité américain sont Wal Mart le numéro un dans le secteur de la grande distribution et Home Depot.

2.1 WALT MART ²

WALT-MART est récemment passé la vitesse supérieure pour ce qui est de l'internationalisation, laquelle semble être pour le géant américain le dernier relais de la croissance.

En effet, les discounts puis les Sam's clubs semblent avoir atteint successivement la phase de saturation sur le marché domestique, ou la firme développe des « supercenters » très proches dans leur conception des hypermarchés à la française. Après une première phase d'internationalisation dans les pays les plus proches.

Wal-Mart a massivement investi en Asie et en Amérique latine, avant de s'attaquer à l'Europe avec ses récentes acquisitions en Allemagne (Wertkauf et Interspar en 1998) et au Royaume-Uni (Asda en 1999).

¹ Enrico Colla P54

² Ibid. P47-49.

IDENTIFICATION			
Date de création :	1962		
Chiffre d'affaires 2016 :	485,873 M\$ US		
Parc des magasins 2016 :	6 100 supermarchés et hypermarchés		
Activité principale :	Généraliste à dominante non alimentaire		
Pays d'origine :	Etats-Unis		
Le pourcentage des ventes réalisées à l'international :	20%		
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.

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 :

- j. coûts d'achat des produits,
- k. coût d'approvisionnement et de logistique,
- l. 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.

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 « retailr-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.

2.2 L'entreprise HOME DEPOT

HOME DEPOT est le deuxième distributeur leaders (en 2012) et septième en 2016 au niveau mondial de nationalité américain

IDENTIFICATION		
Date de création :	1979	
Chiffre d'affaires	94,595 M\$ US	
2016 :		
Parc des magasins 2016 :	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	
Le pourcentage des ventes réalisées à l'international :	6%	

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 :

m. 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.

n. Les magasins EXPO Design Center, spécialisés dans la vente de produits et de services pour les projets de rénovation et de décoration domiciliaires.

o. Les magasins appelés The Home Depot SupplyMS et The Home Depot

Landscape SupplyMS, qui visent la clientèle professionnelle.

p. 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.

Section 03 : la grande distribution en Algérie

L'Algérie n'est que jeune dans la grande distribution, et le consommateur algérien n'est que débutant dans un tel univers. En conséquence, elle reste un air de recherche inexploré, et rares sont les études qui traitent e sujet.

1. Historique de secteur de distribution en Algérie

Avant de voir l'actuelle composante du réseau de distribution en Algérie, il est nécessaire d'étaler son histoire avant l'indépendance. A l'époque des colonisations, il n'existait que les fameux MONOPRIX ou les GALERIES de France. Après l'indépendance, les galeries Algérienne ont remplacé les galeries de France. Les premières heures de la distribution en Algérie indépendante ont été dominées par une horde d'entreprises nationales créées par l'Etat. Ce sont entre autres :¹

- L'Office National Algérien de Commercialisation, (ONACO).
- L'Office Algérien Interprofessionnel des Céréales, (OAIC).
- L'Office des Fruits et légumes d'Algérie (OFLA).
- Les Souk-El-Fellah.
- L'Entreprise Nationale du Commerce (ENC).
- L'Entreprise Nationale d'Outillage et Quincaillerie (ENAOQ)/
- L'Entreprise de Distribution de Matériels Electroniques (EDIMEL)

Jusqu'à les années 1990 l'Etat assurait un certain monopole dans les échanges commerciaux, et la distribution était assurée par les sociétés nationales, à partir de l'année 1995² laquelle l'Etat algérien a consacré la libéralisation de l'activité commerciale à travers l'ordonnance n°06-95 du 25 janvier 1995, et elle appris des mesures juridiques et organisationnelles visant à éliminer le monopole à libérer les initiatives et à instaurer les règles et mécanismes de l'économie de marché³

¹ Ait Abderrahmane Abdelaziz, le développement de la grande distribution : instrument de la promotion de la consommation des produits locaux, Ministère du commerce, Algérie,

²

³ Gouvernement Algérien, Journal Officiel, 15 Aout 2010, en ligne sur www.joradp.dz/

Dès lors, l'on peut noter que le secteur de la distribution connaît désormais une ouverture à la concurrence. Ce qui implique l'arrivée des concurrents aussi bien au niveau international et national tel que le groupe Blanky dans la grande distribution début des années 2000¹ Face à ces groupes, d'autres entreprises du ressort national en collaboration avec des sociétés étrangères. C'est le cas de Cevital (Numidis), Ardis, Carrefour, Family Shop et Galaxy²

Le secteur de la distribution en Algérie souffre des contraintes telles que le « développement incontrôlé de l'informel ». Cela a amené les acteurs du domaine à rappeler la nécessité d'améliorer les conditions qui pourraient favoriser distribution³

Ensuite on peut dire que la grande distribution tarde encore à se développer en Algérie c'est à cause, et principalement, du foncier. Les entreprises ayant comme objectif la création des grandes surfaces en Algérie se trouvent confrontées à un énorme souci : le terrain pour pouvoir installer des grandes surfaces de ventes, de stationnement et même d'espace de jeux pour les enfants

2. Les grandes surfaces de distribution en Algérie

La grande distribution en Algérie est une nouvelle forme commerciale régie par le décret exécutif n° 12-111 du 06 mars 2012 fixant les conditions et les modalités d'implantation et d'organisation des espaces commerciaux et d'exercice de certaines activités commerciales. Ce texte instaure le concept de distribution de grande surface. Dans son article n° 3, point 03 classe les grandes surfaces comme espace commercial.

Dans l'article 02 du texte, l'espace commercial est toute enceinte ou établissement bâtis ou non bâtis, aménagé et délimité à l'intérieur duquel s'opèrent les transactions commerciales aux stades de gros ou de détail

Dans l'article 40, paragraphe 2 du décret exécutif n°12-111 du 06 mars 2012, les grandes surfaces comprennent 02 types de magasins de vente :

- Le supermarché
- L'hypermarché.

¹ <http://www.algeriefocus.com.consulté> le 05 Avril 2018.

² Ibid.

³ <http://www.aps.dz> du 16 décembre 2012 consulté le 05 Avril 2018.

Le supermarché dans l'article 43, est distingué par sa surface qui est limitée entre 500 et 2500 m². Mais aussi par la diversification des gammes de produit vendu (alimentaire, non alimentaire).

Par contre l'hypermarché, est défini dans l'article 45 comme espace commerciale d'une surface de vente supérieur à 2 500 m² avec une gamme ouverte et sans limite des produits vendues et des espaces de service (restauration, aire de jeux...).

Tableau n°03 : Les conditions et modalités d'implantation des grandes surfaces supermarché et hypermarché.

Grandes surface	Surfaces	Parking	Autre conditions
- Supermarché	500-2500 m ²	100 véhicules	La proximité
- Hypermarché	Plus 2500 m ²	1000 véhicules	- Aménagement pour la circulation des personnes et véhicule - Aire de jeux surveillée - Hors zone urbaine

Source : document réalisé à travers des données du journal officiel

En plus des dispositions d'aménagement, de sécurité et des installations (électricité, chauffage, climatisation...) exigés dans l'article 48, les grandes surfaces sont tenues de réaliser au moins 60% de leur chiffre d'affaires par la vente des produits de fabrication national.

Cette exigence rentre dans les conditions et modalités d'implantation des grandes surfaces de distribution

Pour étudier l'évolution, les tendances et la taille du réseau des grandes surfaces. Un recensement des espaces commerciales ouvert depuis 10 ans réalisé dans la capitale (Alger)

pour identifier la nature et le nombre des surfaces commerciales exerçant dans la distribution. Le choix de la wilaya d'Alger comme échantillon, est justifié par la densité en habitants et son tissu économique.

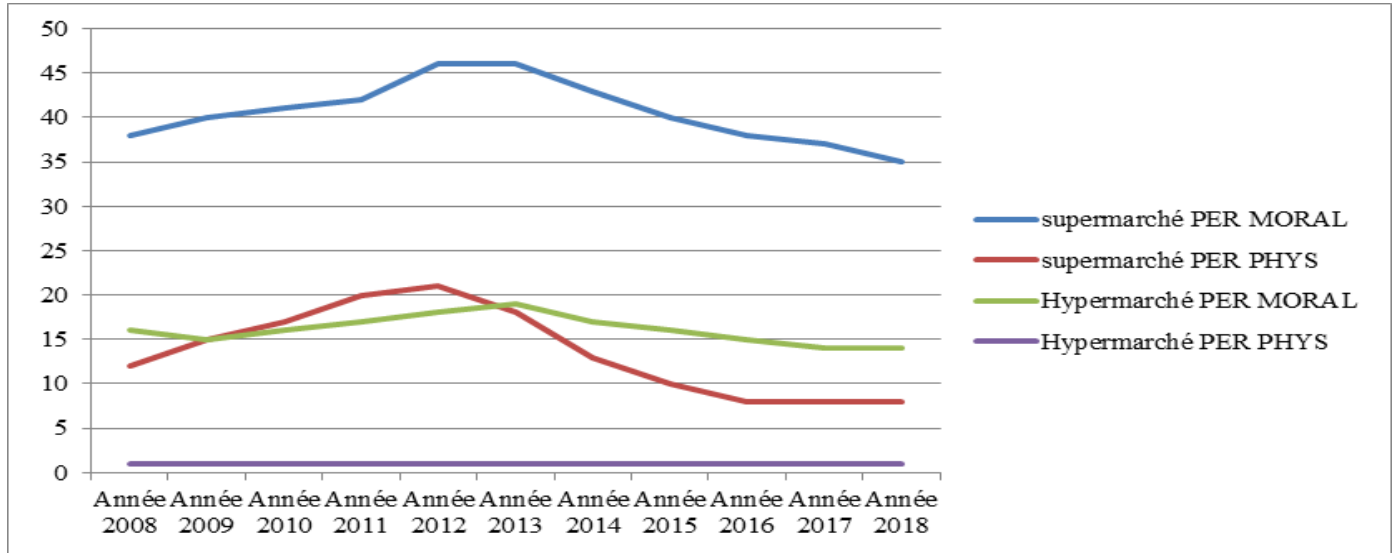
Les données portées dans cette section sont le résultat de notre enquête et déplacement auprès de la direction de registre de commerce d'Alger (CNRC), de la chambre de commerce d'Alger, la direction de commerce de la wilaya d'Alger et la chambre de commerce MEZRANA (Alger centre).

La direction de commerce de Tizi-Ouzou a mis à notre disposition l'ensemble des textes réglementaires régissant l'activité de grandes surfaces de distribution en Algérie. Ces documents ont servi de sources juridiques pour présenter la réglementation, les différents types de grandes surfaces de distribution sites dans cette section.

La CNRC d'Alger, direction des services informatique nous a adressée par courrier sous références 3385/2018 du 02/05/2018, des statistiques du nombre des espaces commerciales (Supermarché, Hypermarché et centre commercial) installés dans la wilaya d'Alger depuis 2008 à fin Mars 2018.

L'exploitation de ces données fait ressortir une évolution variée du nombre des entités ouvertes.

Figure n°10: La variation des grandes surfaces de distribution au niveau d'Alger



Source : données CNRC Alger 2018

La lecture de la figure fait apparaître une évolution du nombre jusqu'à 2013. A partir de cette année le nombre a connu baisse suite aux difficultés d'approvisionnement après réduction des importations par l'Etat et la baisse du chiffre d'affaires en raison du pouvoir d'achats qui a sensiblement connu de chute suite à la crise financière. Mais aussi cette baisse est due à la concurrence des grandes entreprises à forte source financière (UNO, ARDIS et CARREFOUR).

La densité du nombre de grande surface par rapport à la population peut être évaluée par le nombre d'Habitant / Nombre Surface (soit 1 250 MH /58 = 21.5 MH) donc une surface pour chaque 21 mille 500 habitants.

En absence de référence en Algérie et en comparant par rapport à la population, le nombre de surface de distributions existence est insuffisant pour satisfaire les clients des entreprises de fabrication.

Conclusion

Pour une entreprise, définir une politique de distribution consiste à choisir le mode de vente le mieux adapté une stratégie commerciale.

Il ne suffit pas, en effet, d'offrir un juste prix, il faut que le bien soit disponible au bon endroit, dans des quantités voulues et dans des conditions matérielles et psychologiques favorables à l'acte d'achat.

L'apparition de la fonction de distribution a fait de grands changements pour le commerce, car l'apparition de la vente n'a pas utilisé la forme traditionnelle simple, mais elle s'est développée et devenue une opération très complexe avec plusieurs intervenants.

Les grandes surfaces de distribution se définissant par leurs tailles allons de petit libre-service jusqu'à l'hypermarché, ces derniers sont très important pour mettre les différents produits à la disposition du consommateur. Ces grands magasins ont su résister aux changements du monde de la distribution, notamment en renvoyant leur politique d'accueil de la clientèle (soldes importants, etc.).

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.

En Algérie, les grandes surfaces ne sont pas datés dd nos jour, les souk-el-fellah et les monoprix sont des espaces commerciaux mis à la disposition des producteurs nationaux par l'état pour assurer sa politique économique socialiste. L'arrivée des supermarchés privés en suit les hypermarchés a changé considérablement la vision et même la configuration des réseaux de distributions en Algérie.

L'ouverture à tout producteur national et étranger, le regroupement des mêmes produits dans les mêmes rallonges, la mise en valeur des produits par la stratégie marketing et la négociation des prix a fait de ses grandes surfaces un lieu favorable aux fabricants pour vendre leurs produits et un refuge aux ménagers pour les bons prix/qualité pour leur achats.

Chapitre III :
Cas pratique

Introduction

Plusieurs entreprises actives dans le secteur de la distribution en Algérie, la SPA NUMIDIS (UNO) fait partie des premières entreprises créée dans le secteur de la grande distribution en commerce intégré. Cette surface de vente appelée « Hypermarché » appliquant une vente en libre-service. Une activité à forte manipulation des fonds et des stocks. La maîtrise des flux physiques et monétaires consiste un grand souci des gestionnaires des grandes surfaces. En effet, le volume des commandes, l'importance des achats, le nombre de fournisseurs, les mouvements des stocks, le taux des pertes, l'efficacité des ventes, les mouvements caisse, les soldes et promotions, les retours, sont des domaines que le contrôle de gestion doit maîtriser et mettre en place des tableaux de bord et des reporting qui répond aux besoins de ces gestionnaires.

Notre étude porte sur « le rôle du contrôle de gestion dans les entreprise de grande surface de distribution ». Pour comprendre au mieux le degré d'emploi de tableau de bord au sein de l'hypermarché, particulièrement par le billet des indicateurs.

Ce chapitre est réparti en trois sections. La première est consacrée pour la présentation de l'organisme d'accueil (Numidis. UNO), la deuxième est dédié aux outils de contrôle de gestion mis en place par cette entreprise, la dernière section est réserve au résultat de l'analyse de ces outil à travers l'exploitation des états financiers, des tableaux de bord et reporting établis par Numidis. En fin, une conclusion reprend les grandes observations, les points forts et les points faibles, les recommandations et les points d'amélioration.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

L'hypermarché UNO c'est l'un des magasins de l'entreprise de grande distribution NUMIDIS filiale de groupe CEVITAL. Avant de présenter UNO-Bâb -Ezzouar, nous allons donner un aperçu général de l'entreprise mère CEVITAL.

1. Présentation du groupe « CEVITAL »

Le groupe CEVITAL est une entreprise familiale qui regroupe plusieurs sociétés, c'est le premier groupe privé en Algérie à avoir investi dans plusieurs secteurs d'activités fondé en 1971, il compte 12500 collaborateurs activant dans 24 filiales agissant dans 5 pôles d'activités : pôle industrie primaire, pôle services et manufactures, pôle construction, pôle agroalimentaire et pôle distribution. Ce dernier est constitué de deux filiales ; NUMILOG et NUMIDIS.

2. Présentation de la SPA Numidis

L'apparition des entreprises privées dans le secteur de la grande distribution en Algérie est très récent. La filiale du groupe Cevital « Numidis » est la première à l'avoir investi dans ce domaine par l'ouverture de ces magasins sous le nom commerciale de « UNO ».

Numidis, créée en Janvier 2006, elle est le 1^{er} Groupe privé de la Grande distribution 100% Algérien, doté d'un capital social de 2.500.000.000 DA¹

Numidis est spécialisée dans la grande distribution, et compte satisfaire les besoins d'une majorité de ménages, par la création d'une chaîne de magasins sous différents formats (supermarchés, hypermarchés et centre commerciaux) sur le territoire nationale.

L'historique de cette entreprise pour être résumée dans les points suivants :

-  22 Avril 2007 : Ouverture du 1^{er} magasin de proximité sous l'enseigne Swima (Bir-khadem).
-  10 Novembre 2007 : Ouverture du 1^{er} supermarché sous l'enseigne UNO city (Rouiba)
-  10 Juin 2008 : Ouverture du 2^{ème} supermarché sous l'enseigne UNO city (Garidi) ;
-  2010 : Ouverture du 1^{er} Hypermarché à Alger (5000 m²) sous l'enseigne UNO (Centre de commerce et de loisirs Bâb Ezzouar) ;

¹ WWW. Numidis.com.

- + 2011 : Ouverture du 2^{ème} Hypermarché à Bouira (5900 m²) sous l'enseigne UNO ;
- + 2012 : Ouverture de deux Hypermarché à Mostaganem (6150 m²) et Ain Defla (5122
- + 17/02/2015 : Ouverture de Hypermarché à Sétif (5 000 m²) sous l'enseigne UNO.

2.1. Les objectifs de Numidis

L'entreprise est créée pour :

- + Répondre aux attentes des ménages en présentation les produits en libre-service.
- + Proposer des prix compétitifs sur le marché grâce à une politique d'achats centralisée et par la réduction d'intermédiaires.
- + S'approcher d'une majorité de clients, par la création d'une chaîne de magasins sous différents formats (supermarchés, hypermarché, centre commerciaux).

L'objectif principal de Numidis est de devenir leader de la grande distribution en Algérie.

2.2. Les activités et missions de Numidis

L'entreprise NUMIDIS a multiple missions et activités, nous allons citer ces derniers selon des données et informations recueillis durant notre période de stage au niveau de l'entreprise d'accueil UNO Bab Ezzouar et la direction général NUMIDIS.

2.2.1. Les activités de Numidis

NUMIDIS, enseigne qui active dans le secteur de la grande distribution spécialement dans l'importation et l'ouverture des grandes surfaces de vente.

Commerce en Moyennes et Grandes Surfaces :

- Magasins de proximité,
- Supermarché,
- Hypermarchés.

Importation de produits divers :

- Produits alimentaires,
- Produits cosmétique et d'hygiène corporelle.
- Textile
- Electroménager

- Electro Photo Ciné Son
- Puériculture
- Maroquinerie

2.2.2. Les missions de Numidie

Les missions de Numidie sont les suivantes :

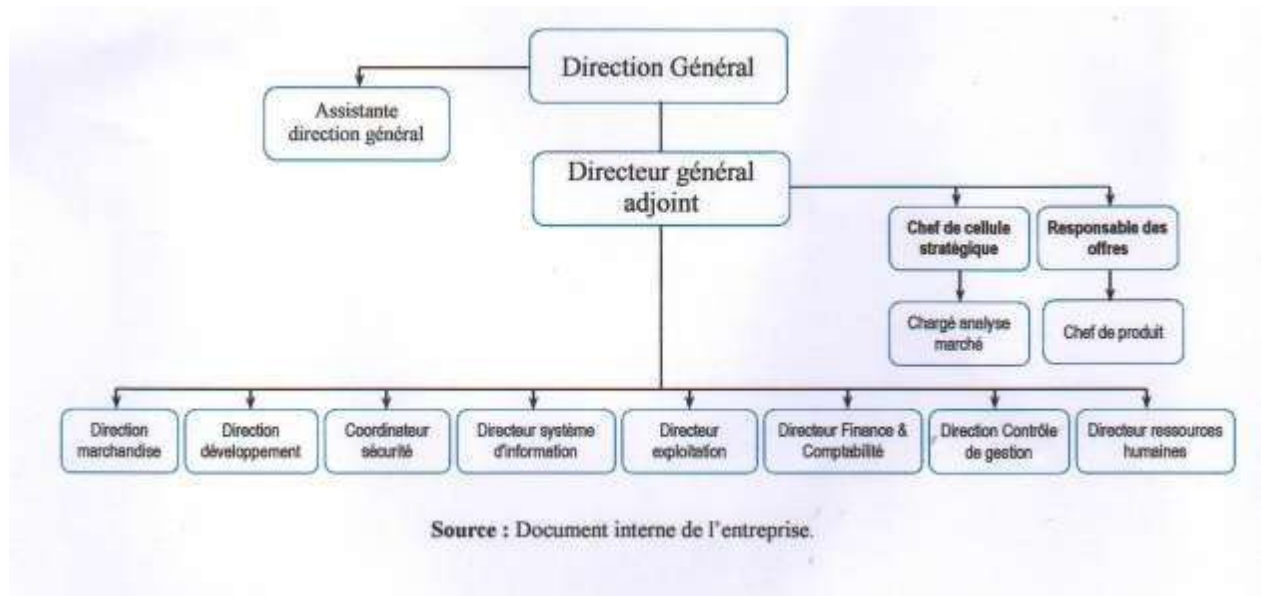
- + développer une chaîne de supermarchés d'hypermarché « UNOcity » et « « UNO » ;
- + satisfaire les attentes des clients au niveau régional puis national ;
- + développer des centrales logistiques d'achats ;
- + importer et distribuer en exclusivité de grandes marques internationales ;

2.3. Organisation de Numidie

Numidie est organisé autour de deux pôles fonctionnel (siège) et opérationnel (magasins).

2.3.1. Le pôle fonctionnel :

Ce pôle dispose d'une structure comme suit :

Figure N°11 : structure du pole fonctionnel de Numidis (l'organigramme de Numidis)

Source : Document interne de l'entreprise.

Numidis est organisé en plusieurs structures placées à la direction générale, qui a pour but de définir la mission et la vision de Numidis et concevoir la stratégie afin d'atteindre les objectifs préalablement fixés, de définir la bonne cohésion des différentes structures grâce à un climat de travail saint et motivant.

Parmi les structures, on y trouve les Ressources Humaines, la direction des finances et comptabilité, la direction contrôle de gestion, la direction exploitation, la direction du système d'information, la coordination sécurité, la direction développement et enfin la direction marchandises.

2.3.2. Le pôle opérationnel (magasin)

Le pôle opérationnel exerce les métiers propres aux magasins : réception des marchandises, vente, accueil des clients...

Numidis applique une organisation verticale cohérente et rationalisée sous forme d'unités et structures centrales. Ses centres de décisions opérationnels et stratégiques lui

assurent un fonctionnement simple, garantissant une circulation fluide de l'information, un reporting dynamique et une bonne réactivité.

Numidis gère plusieurs magasins sous le nom commercial UNO implantés sur plusieurs wilayas. Notre étude s'intéresse à un de ces magasins, à savoir ; UNO Bab- Ezzouar.

3. Présentation de l'entreprise UNO-Bab- Ezzouar

Crée en janvier 2006, UNO Bâb- Ezzouar est un hypermarché qui s'étend sur une surface de 5000 m² disposant d'un parking d'une capacité de véhicule. Le magasin est situé au niveau du quartier des affaires, centre commercial & des loisirs, Bâb- Ezzouar à Alger.

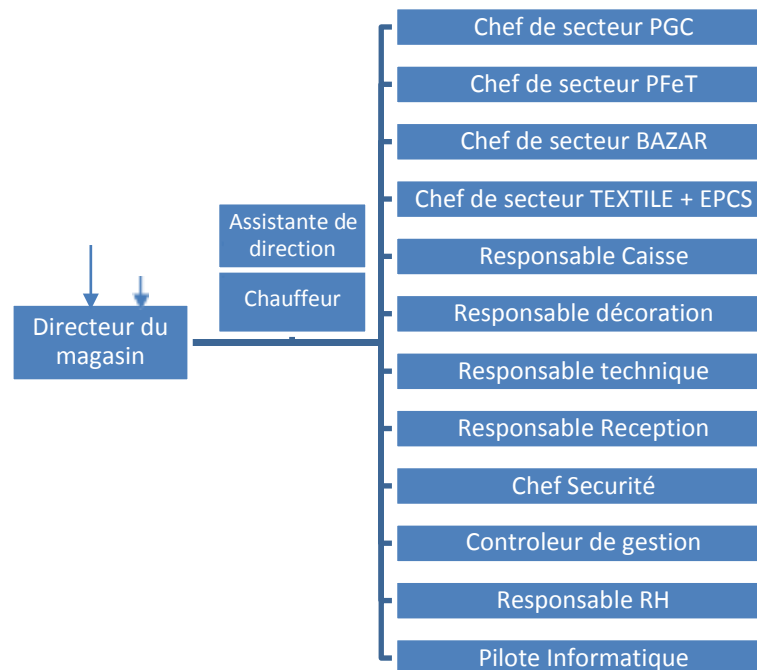
Cette entreprise a généré plus de 300 emplois directs en 2017, présentant aussi des opportunités de recrutement intéressantes pour divers catégories socioprofessionnel (en termes d'âge, de diplôme obtenu...etc.).

En termes de services, UNO Bâb- Ezzouar travaille 7/7 de 9h à 22h essayant d'offrir une image de la grande distribution moderne comparable à celle existant à l'échelle internationale. Pour ce faire, l'hypermarché offre :

- Une panoplie de produits répondant aux besoins et aux attentes de la clientèle.
- Une bonne qualité de service.
- Un accueil convenable aux clients.
- Un bon rapport qualité prix.

La direction du magasin UNO Bâb- Ezzouar est structurée comme illustre la figure ci-dessus :

Figure n°12 : l'organigramme de l'hypermarché UNO Bâb -Ezzouar



Source : Document interne à UNO.

3.1. La conception de magasin UNO

Au niveau de magasin on trouve des mobiliers de différents types et multiples rayons.

3.1.1. Le mobilier à UNO

Afin de prolonger la présence des clients au sein de UNO et de ce fait augmenter les possibilités de consommation et d'achat, UNO a élaboré plusieurs types de mobiliers :

- Les gondoles : ce sont des meubles de présentation rectiligne et sont constitués de rayons.
- Les palettes : généralement utilisé pour les produits de grandes quantités et on trouve aussi les pyramides qui jouent le même rôle.
- Les meubles réfrigérant
- Les paniers : ceux-ci sont placés à côté des caisses et contiennent des produits de

Petite taille tels les bonbons les lames de rasage et sont mis en évidence au moment du règlement.

Les bacs à fouille : ceux-ci dépendent de la nature de chaque produit, celui-ci exige un mobilier spécifique. Prenant l'exemple des produits ayant une forme ronde (ballons par exemple).

3.1.2. Le rayonnage

La surface de vente à UNO contient une multitude d'articles répartis en deux pôles principaux :

❖ Le pôle alimentaire

Il est repartit en deux département principaux :

a. Les produits de grande consommation (PGC)

- Boisson : (Boisson sans alcool, eau minérale ...etc.)
- Epicerie : (Huile alimentaire, conserve légume, conserve poisson, conserve viande, pâte alimentaire, farine, fruit sirop, condiment sauce, riz...)
- Biscuit confiserie :(Céréales, biscuit sucré, chocolat Tablet, confiserie sucrée...)
- Droguerie, parfumerie et hygiène (DPH) :(Lavage, entretien droguerie, hygiène papier, hygiène parfum, beauté, capillaire, pharmacie...).

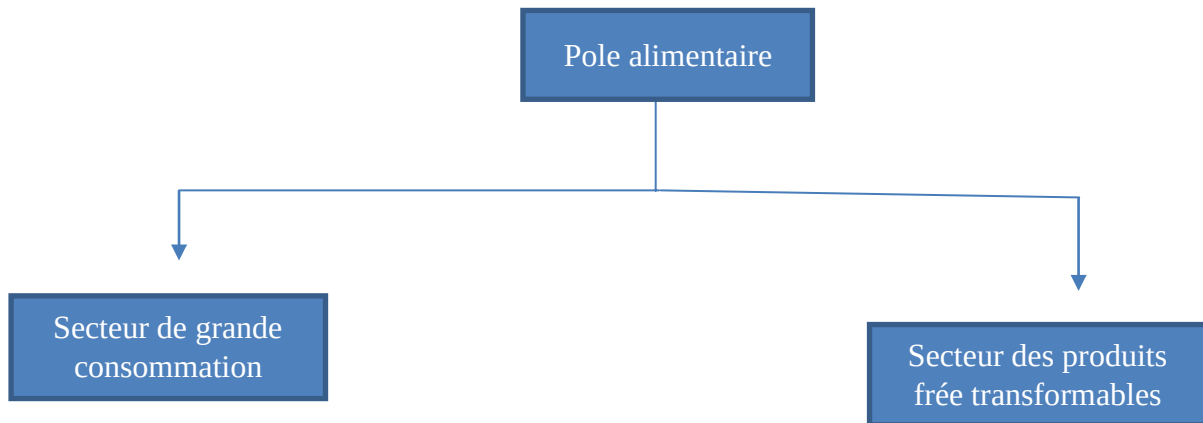
b. Les produits frée transformables (PFT)

- Boucherie :(Bœuf- veau agneau, steak haché produit élaboré...) Volaille : (Poulet, dinde canard et oie, abats de volaille ...) Poissonnerie : (Marée, poisson de mer, mollusques crustacés...) Surgelés : (Légume plat cuisiné pâtisserie, détente...)
- Épices et olives : (Epices, olives, condiments...)
- Fruits et légumes : (Bidon, Fruit frais, légume frais, fleur coupée...)
- Crèmerie et charcuterie : (Yaourt, crème fraîche, lait frais, beurre, margarine fromage, œufs, poisson fumé,
- Boulangerie et pâtisserie : (Pain ordinaire, pains spéciaux, viennoiserie, portion individuelle, Pâtisserie à partager...)
- Fruits secs-condiments : (Abricot, raisins, figues, dattes, amandes pistaches, cacahuètes, noix,

pruneaux...)

- Traiteur marche : (Salades, plats chauds, pizza et sales, sandwich...).
- Le pôle alimentaire de magasin UNO-Bâb Ezzouar résumé dans la figure ci-dessous ;

Figure N°13 :l’organigramme de pole alimentaire.



Source : document réaliser par nous a partir des donnée d’UNO.

❖ **Le pôle non-alimentaire**

Il est repartit en trois départements principaux :

a. Bazar

- Bricolage : (Jardinage, décoration, électricité peinture, sanitaire pilles, entretien auto outillage électrique, fleurs artificielles outillage quincaillerie ...).
- Ménage : (Verrerie, vaisselle cadeaux, entretien, articles ménagers café petit déjeuner, soins du linge, rang poubelle...).
- Librairie, papeterie : (Ecriture, correspondance, jeunesse, carterie littérature poche, littérature hors poche, presse, maroquinerie scolaire, papeterie-cahier, matériel scolaire, accessoires bureau...)
- Jouets, sport, loisir ; (Vélo enfant, vélo homme, jouet bébé, jouets fille, jouets garçon, jouets mixtes, jouets d’été sport d’équipe, sport nautique.

b. Textile

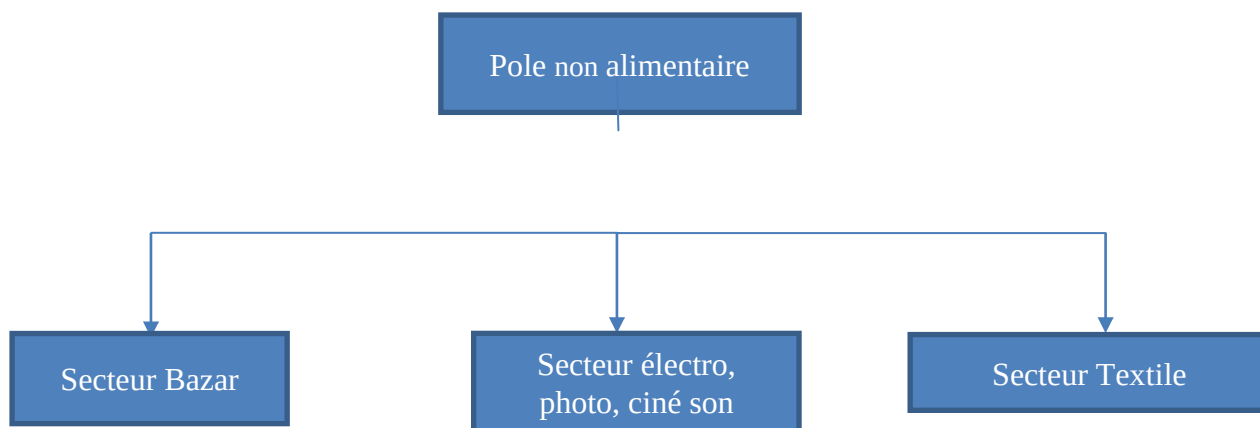
- Homme et femme : (permanent homme, saisonnier hiver homme, saisonnier été homme, permanent femme, saisonnier hiver femme...)
- Enfants : (Permanent bébé, saisonnier bébé, permanent enfant...)
- Maroquinerie : (Chaussures permanent homme chaussures permanent femme, chaussures permanent enfant, chaussures saisonnier, accessoires...)
- Blanc : (Ameublement, linge maison, blouse

c. EPCS (électro, photo, ciné, son)

- Grand électro : (bien être maison, sèche-linge, lave vaisselle, réfrigérateur, congélateurs),
- Petit électro : (Petit déjeuner, préparation alimentaire, micro-onde, soin linge, hygiène, entretien sol...)
- Audiovisuel : (Appareils photo, pellicule, téléphone, consoles jeux, calcul, micro informatique, disques compacts téléviseurs, magnétoscopes caméra, chaînes hi-petit son...).

Dans la figure ci-dessous nous allons voir comment est repartit le pôle non alimentaire

Figure N°14: l'organisation de pole non alimentaire.



Source : travail réalisé par nous-même à partir des données d'UNO.

Section 2 : Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise UNO.

Pour assurer l'efficacité du contrôle de gestion, la direction de l'entreprise a placé le contrôle de gestion parmi ses priorités. Elle a donné une grande importance à cette fonction et elle a mis à la disposition des contrôleurs de gestion des outils nécessaires à la maîtrise des flux (physiques et monétaires) et au suivi des procédures.

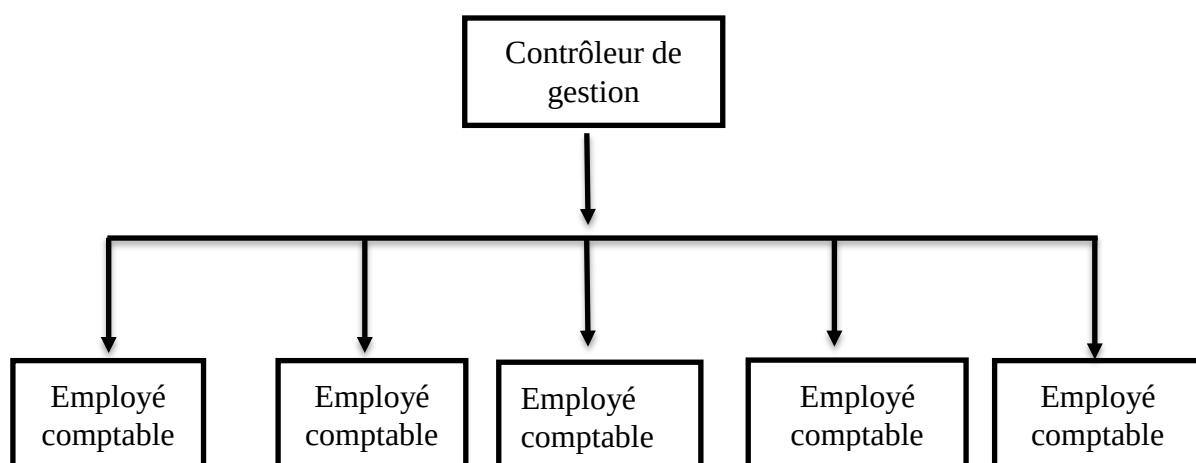
Dans cette section, nous allons apprécier la place du contrôle de gestion au sein d'UNO à travers son rôle et ses missions.

1. La place du contrôle de gestion au sein du magasin UNO

Dans l'organigramme du magasin UNO, un service appelé « service contrôle de gestion » est rattaché hiérarchiquement au directeur du Magasin « voir figure 02 », ce qui démontre la place importante qu'occupe cette fonction dans cet organisme.

Suivant l'organigramme détaillé du magasin, le service contrôle de gestion est constitué d'un seul bloc avec cinq (05) employés qui se chargent en un seul groupe de réaliser les objectifs assignés à ce service sans aucune répartition des tâches ou définition des rôles de chacun des employés. L'organigramme ci-dessous illustre cette consolidation des missions.

Figure n°15 : l'organigramme du service contrôle de gestion de l'entreprise UNO.



Source : Document interne à UNO.

Ce regroupement de tâches n'est pas fait dans l'optique de conjonction des fonctions mais plutôt dans une vision de polyvalence des éléments intervenants dans les missions de contrôle de gestion.

Le service contrôle de gestion est rattaché fonctionnellement à la direction du contrôle de gestion au niveau de direction générale NUMIDES. Ce rattachement à la direction centrale vient pour renforcer le contrôle central des magasins. Mais aussi il peut être inscrit dans l'uniformisation des procédures de contrôle de gestion.

En effet, à travers les missions assénées au contrôle de gestion magasin ; telles que portées dans sa fiche de poste, les tâches de ce service sont scindés dans trois domaines ; gestion commerciale, contrôle et audit et gestion des ressources humaines. A travers ces missions, il ressort que le service s'occupe uniquement des fonctions principale du magasin, les autres domaines sont du sort de la direction générale, tel que les immobilisations, la gestion de la paie. La section traite dans les détails les missions du contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion au niveau du magasin s'occupe uniquement de la collecte des données, le suivi des procédures, contrôle sur pièces, contrôle physique des biens (marchandises et moyens), de suivi de la caisse. Donc, il assure les missions de contrôle de premier degré. Tandis qu'au niveau central, le vrai contrôle est assuré par la direction du control de gestion.

2. Les missions du contrôle de gestion au niveau du magasin UNO

Le contrôle de gestion au niveau de l'unité est centralisé au niveau du service

« contrôle de gestion ». Ses missions sont identifiées dans sa fiche de poste du 05/06/2013.

Tel que portée dans cette fiche, les missions de ce service sont scindées dans quatre points² :

- **1^{er} point** : La gestion commerciale

Le rôle de ce service est :

- 1- Garantir l'application des procédures de gestion (casse, cessions inter magasins et cessions inter rayons...).
- 2- Assurer la fiabilité des informations relatives aux retours et réceptions marchandises.
- 3- Analyser les résultats relatifs au chiffre d'affaire, marge et stock par report aux budgets.
- 4- Traiter quotidiennement les écarts (caisse et métis) sur système et valider le chiffre d'affaires.
- 5- Gérer la caisse régité.

- **2^{ème} point** : Contrôle et audit

- 1- Contrôle au quotidien tous les mouvements (la casse, le retour et cession) 2- Garantir le bon déroulement des inventaires et la fiabilité des résultats
- 3- Contrôle la fiabilité des stocks, détecté les anomalies et apportés les actions correctifs
- 4- Auditer le respect des procédures au niveau structures du stock.
- 5- Contrôler les factures de frais, les charges, les liasses, le balisage, le taux de rupture et taux de service.

² Document interne (Fiche de poste de contrôleur de gestion de Numidis).

- **3^{ème} point** : Gestion des ressources humaines rattaché au service

- 1- Planifier la présence des collaborateurs,
- 2- Former les collaborateurs sur les ordonnancements des factures de prestation à la charge du magasin.
- 3- Initier la population concernée du magasin aux nouvelles procédures de gestion des biens et des stocks.
- 4- Recruter, intégrer et évaluer ses collaborateurs.

4^{ème} point : Reporting

1. Remonter à la hiérarchie le chiffre d'affaire, la casse, le taux de services, le taux de rupture et valeur des stocks.
2. Remonter à la hiérarchie les états de réception et de retours.
3. Remonter à la hiérarchie toutes les ventes et disponibilité des produits catalogue
4. Communiquer les résultats de marge des inventaires
5. Synthétiser les résultats du tableau de bord et les cessions inter-rayons

3. Présentation et analyse des résultats

Nous allons analyser la performance financière de l'entreprise par le biais du bilan, tableau de bord, le compte de résultat. En dernier nous allons analyser le tableau de bord de l'entreprise UNO.

3.1 Analyse de la performance financière de l'entreprise SPA NUMIDIS

Le magasin UNO BEZ fait partie du réseau de distribution de la filiale SPA NUMIDIS. Sa comptabilité est une partie intégrante des états financiers de NUMIDIS, du moment que la comptabilité est concentrée au niveau central. Donc toute analyse de la performance d'un magasin appartenant à NUMIDIS doit être prise dans l'ensemble et analysée à travers la comptabilité centrale. Comme le mémoire n'est pas dédié à l'analyse bilanciel par unité des états financiers de la SPA NUMIDIS, on va se contenter uniquement d'exploiter les données financières centralisées.

Donc à travers les données financières NUMIDIS, nous allons procéder à l'analyse de sa rentabilité par le biais des indicateurs de gestion et le tableau des soldes intermédiaires de gestion. Une analyse qui va nous permettre non seulement de mesurer la performance financière de l'entreprise NUMIDIS mais aussi de comprendre sa structure financière et d'identifier les axes de développement de son activité (les éléments d'influence).

3.1.1 Analyse du bilan financier

a) Bilans en grand masse des années 2015 et 2016

Les données reçues du service comptabilité concernent les années 2015 et 2016. Donc les résultats d'analyse portée dans notre mémoire sont basés sur les données des deux bilans et des balances des deux exercices en question.

Les données de 2015 et 2016 ont été contrôlées et comparées avec les données reçues au niveau du magasin UNO BEZ, tandis que la balance 2014 présente des incohérences et des soldes identiques aux données 2016.

Pour des raisons de doute et afin de simplifier les résultats de notre analyse, les données 2014 sont exclues du champ d'étude.

Tableau N° 04 : Emplois des bilans en grande masse

Eléments	2015	%	2016	%	Taux d'évolution en %
VI- Valeur immobilisée	5 162 056,63 665	11,04%	6 573 239 420,56	12,68%	27,32%
VE- Valeur d'exploitation	2 247 484 384, 13	4.80%	2 880 929 980 .77	5.56%	28.18%
VR - Valeur réalisable	2 096 606 046,0	4.48%	3 084 536 508.82	5.95%	47.12%
VD - Valeur disponible	37 270 372 175,	79.68%	39318850 697	75.82%	5.50%
Totaux	46 777 127 662,73	100,00%	51 857 556 608,04	100,00%	10,86%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir du bilan financier

Tableau N° 05 : Ressources des bilans en grande masse

Ressources	2015	%	2016	%	Taux d'évolution en %
Fonds propres	-2 216 201 030,71	-4,74%	-2 972 549 776,30	-5,73%	34,13%
DMLT	589 037 534,66	1,26%	417 133 474,32	0,80%	-29,18%
DCT	4 303 423 312,88	9,20%	5 382 750 180,87	10,38%	25,08%
Trésorerie passif	44 100 867 845,90	94,28%	49 030 222 729,15	94,55%	11,18%
Totaux	46 777 127 662,73	100,00%	51 857 556 608,04	100,00%	10,86%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir du bilan financier

3.1.2 Interprétation structurelle des bilans financiers

a) Structure des emplois

a.1). La valeur immobilisée

Dans le secteur de grande distribution, les valeurs des immobilisations ne prennent pas de grande part dans l'actif de bilan. La valeur immobilisée ne dépasse pas 1/5 du total actif Brut (soit 20%). Le cas du NUMIDIS est de l'ordre de 16.44% en 2015 et 18.40% en 2016.

Ce type d'actif est ventilé comme suit :

Tableau n°06 : les valeurs des immobilisations de NUMIDIS SPA.

	Ex 2015	%	Ex 2016	%	Taux d'évolution en %
Immobilisation Incorporelle	82 701 560,18	0,18%	116 327 840,92	0,22%	40,66%
Immobilisation Corporelle	4 313 895 747,48	9,22%	5 795 027 258,63	11,17%	34,33%
Immobilisation Financières	766 067 748,97	1,64%	661 884 321,01	1,28%	-13,60%
Total Immobilisation	5 162 665 056,63	11,04%	6 573 239 420,56	12,68%	27,32%
Total Actif	46 777 127 662,73		51 857 556 608,04		

Source : travail réaliser pas nous-même à partir des données de NUMIDIS.

Tel que présenté dans ce tableau, les actifs immobilisés représentent à peine 12.68% du total des actifs nets de 2016.

La lecture de la balance générale du magasin UNO BEZ arrêtée au 31/12/2016, fait apparaître que les agencements et installations représentent plus de 68.5 % du total des immobilisations corporelles, plus 48.5% du total des immobilisations et plus de 8% du total Actif Brut. Ces taux illustre l'importance et la concentration des immobilisations dans le poste « Installation & Aménagement »

a.2). La valeur d'exploitation

La valeur d'exploitation représente le total des stocks et des créances clients. Son solde représente 4.80% de l'actif net 2015 et 5.56% en 2016, avec une hausse de 28.18% de 2015 à 2016.

La consultation des balances générales de 2015 et 2016 fait apparaître que les stocks représentent plus de 95% des valeurs d'exploitations.

Tableau N°07 : la valeur d'exploitation.

	Ex 2015	%	Ex 2016	%	Taux d'évolution en %
Stock	3 106 995 175,55	95,99%	3 861 424 227,66	96,05%	24,28%
Client	129 924 327,56	4,01%	158 940 871,33	3,95%	22,33%
Valeur Brute	3 236 919 503,11	100,00%	4 020 365 098,99	100,00%	24,20%
Perte de valeur	989 435 118,98	30,57%	1 139 435 118,22	28,34%	15,16%
Valeur Nette	2 247 484 384,13	69,43%	2 880 929 980,77	71,66%	28,18%

Source : travail réalisé à partir des données de NUMIDIS.

a.3). La valeur réalisable

La valeur réalisable représente les autres actifs circulants (Autres débiteur, Impôts et Autres actifs courants). Leurs valeurs en 2015 et 2016 sont indiqués dans le tableau suivant :

Tableau N°08: la valeur réalisable

	Ex 2015	%	Ex 2016	%	Taux d'évolution en %
Autres débiteur	1 611 362 354,23	75,95%	2 518 378 843,35	80,99%	56,29%
Impôts	82 112 196,09	3,87%	89 646 990,13	2,88%	9,18%
Autres actifs courants	428 243 382,94	20,18%	501 622 562,59	16,13%	17,13%
Valeur Brute	2 121 717 933,26	100,00%	3 109 648 396,07	100,00%	46,56%

Perte de valeur	25 111 887,25	1,18%	25 111 887,25	0,81%	0,00%
Valeur Nette	2 096 606 046,01	98,82%	3 084 536 508,82	99,19%	47,12%

Source : travail réalisé à partir des donné

a.4). La valeur disponible

La valeur disponible constituée de l'ensemble des comptes bancaires, des caisses et des régies. La trésorerie active de l'entreprise est centralisée au niveau des comptes bancaires et de la caisse. Il est y'a lieu de préciser que le solde de la caisse est versé dans le compte bancaire au plus tard chaque fin de journée suivante. Le magasin UNO BEZ a collectée dans les deux derniers jours de décembre 2016 plus de 90 829 277,00 DA qui n'a pas versée en fin d'année 2016.

Tableau N °09 : La valeur disponible de SPA NUMIDIS.

TRESORERIE ACTIF	Ex 2015	%	Ex 2016	%	Taux d'évolution en %
Valeur à l'encaissement	109 529 927,75	0,29%	107 366 186,14	0,27%	-1,98%
Banque	36 877 430 690,97	98,95%	38 755 091 736,24	98,57%	5,09%
Concourt bancaire	0,00	0,00%	0,00	0,00%	
Caisses	270 591 995,00	0,73%	447 526 269,35	1,14%	65,39%
Régie	6 822 944,39	0,02%	6 822 944,39	0,02%	0,00%
Accréditif	5 996 617,85	0,02%	2 043 561,77	0,01%	-65,92%
TOTAL	37 270 372 175,96	100,00%	39 318 850 697,89	100,00%	5,50%

Source : travail réalisé à partir des données de SPA NUMIDIS.

b) Structure des ressources

b.1). Les fonds propres

Le taux des fonds propres de l'entreprise représente -4,74% en 2015 et -5.73% en 2016 du totale de passif. Tel que présenté dans les états financiers, les fonds propres de l'entreprise NUMIDIS affinent un solde négatif permanent dû au cumule des pertes dégagés au cours des exercices antérieures.

Cette situation est générée par les marges commerciales réduites appliquées dans le secteur de grande distribution. Mais aussi, il montre l'inefficacité du système de mesure des marges et de détermination des couts de revient.

L'analyse de ces marges est traitée dans le point 03 de cette section du mémoire.

b.2). Les dettes à long et moyen terme

Les dettes à long terme représentent 1.26% en 2015 et 0.80% en fin 2016. Dans l'ensemble, les dettes à long et moyen terme au niveau de l'entreprise sont constituées des :

- Dettes envers le groupe
- Des avoirs fiscaux
- Des prévisions pour pensions et obligations envers le personnel

On peut déduire par l'exploitation de ce poste que NUMIDIS est sauvant alimentés par le groupe CEVITAL pour faire face à ces engagements (salaires et fournisseurs).

b.3). Les dettes à court terme

Les dettes à court terme représentent un taux de 9.20% en 2015 et 10.38% en 2016. Une situation qui caractérise ce type d'activité (grande distribution). En effet, le fort endettement d'exploitation est dû aux délais de rotation du cycle d'exploitation des entreprises de distribution.

b.4). La trésorerie passive

Le taux du concours bancaire est de l'ordre de 94.28% en 2015 et 94.55% en 2016. L'importance de ce poste de passif est justifiée par le financement du besoin en fonds de roulement par des moyens bancaires.

la situation financière de l'entreprise caractérisée par l'absence de résultat, le paiement des charges d'exploitation sont assurée par les moyens du groupe (actionnaire majoritaire), des dettes fournisseurs et des concours banques ce qui fragilise la structure financière de l'entreprise NUMIDIS. Une situation qu'on peut trouver dans la plus part des

entreprises du secteur car elle jeu sur les marges / quantité ; une formule qui est très difficile à assurer. Cette difficulté peut être aggravée par l'absence ou l'inefficacité des procédures de contrôle de gestion.

3.1.3 L'analyse par les équilibres financiers

a) L'équilibre financier à long terme

Son indicateur est le fonds de roulement net.

$$\text{FRN} = (\text{capitaux propres} + \text{DLMT}) - \text{VI}$$

Tableau N° 10: calcul du fonds de roulement par le haut de bilan

Eléments	Ex 2015	Ex 2016
Capitaux propres (1)	-2 216 201 030,71	-2 972 549 776,30
DLMT (2)	589 037 534,66	417 133 474,32
VI (3)	5 162 665 056,63	6 573 239 420,56
FR = 1+ 2-3	-6 789 828 552,68	-9 128 655 722,54

$$\text{FRN} = \text{Actif circulant} - \text{DCT}$$

Source : élaboré par nous-même

Tableau N° 11: Calcul du fonds de roulement par le bas de bilan

Eléments	Ex 2015	Ex 2016
AC (1)	41 614 462 606,10	45 284 317 187,48
DCT (2)	48 404 291 158,78	54 412 972 910,02
FR = 1-2+3	-6 789 828 552,68	-9 128 655 722,54

Source : élaboré par nous-même

Le fonds de roulement pour les deux années est négatif, cela signifie que les immobilisations sont intégralement financées par des recours à court terme. Dans ce cas, l'entreprise NUMIDIS n'assure pas un équilibre financier à long terme. En effet, la lecture des bilans de ces trois années fait apparaître des résultats négatifs donc l'entreprise ne dégage pas de marge suffisante de sécurité qui est couvert par des besoins d'exploitation. Il s'agit d'un déséquilibre financière dans ce cas.

Nous remarquons une augmentation pour l'année 2016 qui est dû à l'augmentation des concours bancaires.

b) L'équilibre financier à court terme

Son indicateur est le besoin en fonds de roulement.

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{concours bancaire})$$

Tableau N°12 : Calcul du besoin en fonds de roulement

Eléments	Ex 2015	Ex 2016
VE (1)	2 247 484 384,13	2 880 929 980,77
VR (2)	2 096 606 046,01	3 084 536 508,82
	48 404 291	54 412 972
DCT (3)	158,78	910,02
	44 100 867	49 030 222
CB(4)	845,90	729,15
BFR = 1+2-3+4	40 667 117,26	582 716 308,72

Source : élaboré par nous-même ou bien

$$\text{BFR} = (\text{Actif circulant} - \text{VD}) - (\text{DCT} - \text{concours bancaire})$$

Tableau N° 13: Calcul du besoin en fonds de roulement

Eléments	Ex 2015	Ex 2016
AC (1)	41 614 462 606,10	45 284 317 187,48
VD (2)	37 270 372 175,96	39 318 850 697,89
DCT (3)	48 404 291 158,78	54 412 972 910,02
CB (4)	44 100 867 845,90	49 030 222 729,15
BFR = 1-2-3+4	40 667 117,26	582 716 308,72

Source : élaboré par nous-même

L'entreprise a dégagé un BFR positif en 2015 et en 2016. Cela veut dire que les besoins de financement à court terme sont supérieurs aux ressources de financement à court terme. Le crédit fournisseurs ne peut pas combler le besoin de financement crée par les créances clients et les stocks. Ce besoin sera comblé par les ressources supplémentaires dégagées par le FR ou par les concours bancaires.

c) La trésorerie nette

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FR} - \text{BFR}$$

Tableau N°14: Calcul de la trésorerie nette

Eléments	Ex 2015	Ex 2016
FR (1)	-6 789 828 552,68	-9 128 655 722,54
BFR (2)	40 667 117,26	582 716 308,72
TN = 1-2	-6 830 495 669,94	-9 711 372 031,26

Source : élaboré par nous-même

L'entreprise a dégagé une trésorerie nette négative en 2015 et en 2016 avec en hausse de plus de 42% en 2016 par rapport à 2015. Cela veut dire que les ressources permanentes sont inférieures aux besoins de financement à court terme.

L'entreprise fait appel au financement bancaire et aux moyens du groupe pour faire face à la dette à court terme. Cette situation démontre bien le déséquilibre financier de la SPA NUMIDIS.

Cette situation n'est pas spécifique à cette société, c'est un cas répandu dans le secteur de grande distribution. Pour redresser la situation, il est important de mettre en place des systèmes de mesure de la rentabilité par gamme de produits, d'évaluer les zones à fortes pertes et des centres de coût afin de mettre en place les outils de maîtrise des charges. Seule une structure de contrôle de gestion dotée d'une procédure et de moyens peut réduire les coûts et fructifier le chiffre d'affaires.

3.1.4 Analyse du chiffre d'affaires cumulé de la SPA NUMIDIS

Nous allons présenter les raisons de l'évolution du chiffre d'affaire par produit au sein de l'entreprise.

Tableau N°15 : Tableau du chiffre d'affaire par produit des exercices 2015 et 2016.

CHIFFRE D'AFFAIRES	EX 2015	EX 2016
EPICERIE	2 265 685 984,61	2 775 068 989,96
PLS PRODUITS LIBRE SERVICES	1 217 238 859,58	1 423 711 471,33
COSMETIQUES	754 872 513,38	1 129 320 759,96
DROGUERIE	463 031 255,87	694 710 032,08
IMAGE ET SON	405 184 486,47	693 551 849,37
CONFORT DE LA MAISON	517 202 272,44	692 312 742,48
BOISSONS	437 853 732,12	547 423 011,22
BOUCHERIE – VOLAILLE	443 264 892,99	501 169 573,27
PETIT ELECTRO-MENAGER	365 484 191,17	491 917 876,38
FRUITS & LEGUMES	493 433 310,17	481 739 532,74
CHARCUTERIE – TRAITEUR	368 079 106,70	408 821 855,49
RADIO & TELEPHONIE	78 183 883,80	344 578 342,12

GROS ELECTRO-MENAGER	183 162 445,38	290 923 707,63
PAPETERIE	136 074 241,55	284 928 975,33
JOUETS SPORT	236 115 730,69	263 544 553,14
UNO EXPRESS	273 350 082,46	213 396 223,77
BOULAGERIE – PATISSERIE	158 752 414,50	182 279 497,71
MICRO INFORMATIQUE	220 602 175,67	136 613 797,45
BEBE	107 489 965,59	136 019 129,39
HOMME	96 008 437,85	119 508 498,30
BLANC	123 523 560,40	119 042 129,78
ENFANT	125 019 563,07	99 234 522,46
CHAUSSURES	106 985 775,85	87 698 881,48
FEMME	84 804 258,97	79 323 730,82
AUTOMOBILE	72 895 504,15	65 746 766,45
LIBRAIRIE	59 970 095,66	58 683 695,61
BRICOLAGE	57 266	58 618

Chapitre III :**Cas pratique**

	917,04	405,54
JARDIN ANIMALERIE	42 315 763,21	48 039 512,35
TABAC	106 445,71	32 990

		803,30
POISSONNERIE	15 769 671,01	31 698 245,74
ACCESSOIRES	35 069 813,53	23 383 215,81
LOCATIONS ESPACES PROMO	8 894 051,52	20 023 118,42
AUTRES PRODUITS D'ACTIVITÉ ANNEXES	0,00	13 908 074,97
PHOTO COMMUNICATION	41 940 104,11	8 731 418,75
JEUX VIDEO ET LOGICIELS	16 224 819,98	7 588 964,74
BIJOUTERIE	0,00	3 995 006,94
VIDEO	16 696 169,90	835 819,49
MUSIQUE	4 450 910,69	232 183,51
RABAIS, REMISES ET RISTOURNES ACCOR	-17 500,00	0,00

Classé chiffre d'affaires de 2016

Source : Balances 2014, 2015 et 2016 SPA NUMIDIS

Tableau N°16 : Tableau du chiffre d'affaire des exercices 2014, 2015 et 2016 classé par taux moyen des trois années.

CODE	CHIFFRE D'AFFAIRES	EN	%	EN	%	%
		2015	2016	MOYEN		
700014000	EPICERIE	22,58%	22,07%	22,33%		
00						
700025000						
00	PLS PRODUITS LIBRE SERVICES	12,13%	11,33%	11,73%		
700012000						
00						
	COSMETIQUES	7,52%	8,98%	8,25%		

81,96%

	CONFORT DE LA MAISON	5,16%	5,51%	5,33%
700011000				
700043000				
00		4,62%	5,53%	5,07%
	DROGUERIE			
700031000				
00	IMAGE ET SON	4,04%	5,52%	4,78%
700010000				
	BOISSONS	4,36%	4,35%	4,36%
700024000				
00	FRUITS & LEGUMES	4,92%	3,83%	4,38%
700041000				
	BOUCHERIE - VOLAILLE	4,42%	3,99%	4,20%
700022000				
00	PETIT ELECTRO-MENAGER	3,64%	3,91%	3,78%
700020000				
	CHARCUTERIE - TRAITEUR	3,67%	3,25%	3,46%
700045000				
00	JOUETS SPORT	2,35%	2,10%	2,22%
700040000				
	GROS ELECTRO-MENAGER	1,83%	2,31%	2,07%
70003200				
00	RADIO & TELEPHONIE	0,78%	2,74%	1,76%
700033000				
	UNO EXPRESS	2,72%	1,70%	2,21%
700026000				
00	PAPETERIE	1,36%	2,27%	1,81%
700023000				
	BOULAGERIE - PATISSERIE	1,58%	1,45%	1,52%
700044000				
00	MICRO INFORMATIQUE	2,20%	1,09%	1,64%
700061000				
	BEBE	1,07%	1,08%	1,08%
700064000	BLANC	1,23%	0,95%	1,09%

00	HOMME	0,96%	0,95%	0,95%
700065000	ENFANT	1,25%	0,79%	1,02%
00				
700062000	CHAUSSURES	1,07%	0,70%	0,88%
00				
700060000	FEMME	0,85%	0,63%	0,74%
00				
700063000	AUTOMOBILE	0,73%	0,52%	0,62%
00				
700035000	LIBRAIRIE	0,60%	0,47%	0,53%
00				
700038000	BRICOLAGE	0,57%	0,47%	0,52%
00				
700030000	JARDIN ANIMALERIE	0,42%	0,38%	0,40%
00				
700034000	ACESSSSOIRES	0,35%	0,19%	0,27%
00				
700013000	POISSONNERIE	0,16%	0,25%	0,20%
00				
700021000	PHOTO COMMUNICATION	0,42%	0,07%	0,24%
00				
700066000	TABAC	0,00%	0,26%	0,13%
00				
706010100	LOCATIONS ESPACES PROMO	0,09%	0,16%	0,12%
00				
708900000	JEUX VIDEO ET LOGICIELS	0,16%	0,06%	0,11%
00				
	AUTRES PRODUITS D'ACTIVITÉ	0,00%	0,11%	0,06%
00	ANNEXES			
706010100	VIDEO	0,17%	0,01%	0,09%
00				
708900000				

700037000	BIJOUTERIE	0,00%	0,03%	0,02%
00				
700036000	MUSIQUE	0,04%	0,00%	0,02%
00	RABAIS, REMISES &			
709000000				
00	RISTOURNES ACCOR	0,00%	0,00%	0,00%

L'exploitation des données de ce tableau fait ressortir que le gros du chiffre d'affaires est centralisée au niveau des épiceries en suite au niveau des espaces libres services. En troisièmes position vient les cosmétiques par sa forte marge. Tandis-que les autres.

3.1.5 : Les soldes intermédiaires de gestion

Nous avons analysé le TCR et les SIG.

Tableau N° 8 : le TCR de la SPA NUMIDIS de 2015 et 2016.

<i>Cpt</i>	<i>Désignation</i>	<i>31-déc.-15</i>	<i>31-déc.-16</i>
70	<i>Ventes et produits annexes</i>	10 032 985 907,79	12 571 314 915,28
71	<i>Variation stocks produits finis et en cours</i>	0,00	0,00
72	<i>Production immobilisée</i>	0,00	0,00
74	<i>Subventions d'exploitation</i>	0,00	0,00
I	– Production de l'exercice	10 032 985 907,79	12 571 314 915,28
60	<i>Achats consommés</i>	-8 176 855 370,32	-9 996 556 427,77
	Marge Brute	1 856 130 537,47	2 574 758 487,51
61	<i>Services extérieurs</i>	-772 720 651,42	-1 002 490 998,19

62	<i>Autres Services extérieurs</i>	-171 665 119,85	-581 037 674,38
II	– Consommation de l'exercice	-9 121 241 141,59	-11 580 085 100,34
III	VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	911 744 766,20	991 229 814,94

63	Charges de personnel	-958 157 872,66	-1 265 110 624,32
64	Impôts, taxes et versements assimilés	-231 957 754,21	-289 173 541,44
IV	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	-278 370 860,67	-563 054 350,82
75	Autres produits opérationnels	15 247 819,95	40 967 839,85
65	Autres charges opérationnelles	-39 200 592,59	-92 741 193,07
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-688 508 609,47	-842 315 861,72
78	Reprise sur pertes de valeur et Provisions	4 026 248,00	92 967 364,24
V	RESULTAT OPERATIONNEL	-986 805 994,78	-1 364 176 201,52
76	Produits financiers	2 226 048,57	340 826,37
66	Charges financiers	-2 083 135,27	-115 255,41
VI	RESULTAT FINANCIER	142 913,30	225 570,96
VII	RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	-986 663 081,48	-1 363 950 630,56
695	Impôts exigibles sur résultats ordinaires (695+698)	0,00	0,00
693/6 92	Impôts diff.(Variations) s/résultats ordinaires (692+693)	-13 988 075,64	-68 144 253,70
	TOTAL PRODUITS DES	10 054 486	12 705 590

	ACTIVITES ORDINAIRES	024,31	945,74
	TOTAL CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-11 055 137 181,43	-14 137 685 830,00
VIII	RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	-1 000 651 157,12	-1 432 094 884,26
77, 79	<i>Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)</i>	0,00	0,00
67	<i>Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)</i>	0,00	0,00
IX	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00
X	RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-1 000 651 157,12	-1 432 094 884,26

	EBITDA	-298 154 472,01	-521 634 768,84
	% EBITDA	-74,95%	42,84%

Source : élaboré à partir des documents internes du Numidie

Tableau N° 18 : Les soldes intermédiaire de gestion

SIG	Ex 2015	Ex 2016
MB	1 856 130	2 574 758
	537,47	487,51
	911 744	991 229
VA	766,20	814,94
	-278 370	-563 054
EBE	860,67	350,82
	-986 805	-1 364 176
RES OP	994,78	201,52
RES FIN	142 913,30	225 570,96
	-986 663	-1 363 950
RES AVANT IMPOT	081,48	630,56
RES NET	-1 000 651	-1 432 094
	157,12	884,26
	-298 154	-521 634
EBITDA	472,01	768,84

Source : travail réalisé à partir des états financiers du Numidis

a) Les données essentielles d'un compte de résultat.

☒ Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaire de l'entreprise a connu une hausse de 2 538 329 007,49 DA soit 25,30% par rapport à 2015. Les éléments qui expliquent la hausse du chiffre d'affaires peuvent être présentés comme suit :

✓ La hausse des consommations Epicerie de 22.48%.

✓ L'évolution des ventes du cosmétique de 49.60%.

☒ La valeur ajoutée

$$\text{La valeur ajoutée} = \text{CA} - \text{consommation de la période}$$

La richesse créée par l'entreprise a augmenté par 8.72%. Nous remarquons une hausse de 26,96% de la consommation de la période avec une hausse de 25.30% du CA ce qui impacte positivement la valeur ajoutée.

Le facteur qui explique une faible augmentation de la valeur ajoutée est que les services ont connu une hausse de 40.36%.

$$\text{EBE} = \text{valeur ajoutée} - \text{charges de personnel} - \text{imports, taxes et versements assimilés.}$$

- ☒ L'excédent brut d'exploitation EBE

L'excédent brut d'exploitation a diminué par 102.27%, cela est dû à l'augmentation des salaires de plus de 32.04% suite à l'application de la nouvelle grille des salaires en fin 2015 et à la hausse des impôts (IBS) influencé par la hausse du chiffre d'affaires.

- ☒ Résultat opérationnel

$$\begin{aligned} \text{Résultat opérationnel} = & \text{EBE} + \text{autres produits} \\ & \text{opérationnels} - \text{autres charges opérationnelles} - \text{dotations} \\ & \text{aux amortissements et aux provisions et pertes de valeurs} \\ & + \text{reprise de valeurs.} \end{aligned}$$

Le résultat opérationnel a connu une baisse de 38.24%, cela est dû à l'augmentation des amortissements de 22.34% mais aussi à la hausse des autres charges opérationnelles. Cette baisse est amortie par la hausse d'autres produits d'exploitation et la reprise des provisions et obligations.

- ☒ Résultat financier

$$\text{Résultat financier} = \text{produits financiers} - \text{charges financiers}$$

Cette rubrique des charges est insignifiant, malgré l'importance du concours bancaire. En 2016, elle a connu une hausse de 57.84% mais sans connaître son impacte sur la situation financière de l'entreprise.

☒ Résultat ordinaire avant l'impôt

$$\text{Résultat ordinaire avant l'impôt} = \text{résultat opérationnel} + \text{résultat financier}$$

Le résultat courant avant impôt a connu une baisse de 38.4% influencé par le résultat opérationnel.

☒ Résultat net

$$\text{Résultat net des activités ordinaires} = \text{résultat ordinaire avant l'impôt} - \text{IBS}$$

Une provision de baisse des impôts de -54 156 178,06 DA est constatée en 2016 ce qui a fait diminué le résultat net de 43.12% par rapport à 2015.

Tableau N°19 : Calcul du résultat net

Eléments	Ex 2015	Ex 2016
Résultat ordinaire avant l'impôt (1)	-986 663 081,48	-1 363 950 630,56
Variation impôt différée	-13 988 075,64	-68 144 253,70
Taux Variation Im	1,42%	5,00%
Impôts / R.O avant impôt		
Résultat net = 1-2	-1 000 651 157,12	-1 432 094 884,26

Source : élaborée par nous-même

Le résultat net a connu une baisse de 43.12%.

b) Le calcul de la capacité d'autofinancement.

Il y a deux méthodes de calcul ; l'une passé par l'EBE et l'autre par le résultat net comptable.

$$\text{CAF} = \text{EBE} + \text{autres produits opérationnels} - \text{autres charges opérationnels} + \text{produits financiers} - \text{charges financiers} - \text{IBS}$$

b.1). Si l'on utilise l'EBE

Ex 2015

$$\begin{aligned}
 &(-278 \quad 370 \quad +15 \quad 247 \quad -(-39 \quad 200 \quad + \quad 2 \quad 226 \quad -(-2 \quad 083 \quad -(-13 \quad 988 \\
 &860,67) \quad 819,95 \quad 592,59) \quad 048,57 \quad 135,27) \quad 075,64) \\
 &= (-316 \quad 168 \\
 &795,65)
 \end{aligned}$$

Ex 2016

$$\begin{array}{r}
 (-563 \quad 054 \quad +40 \quad 967 \quad -(-92 \quad 741 \quad +340 \quad -(-115 \quad -(-68 \quad 144 \\
 350,82) \quad 839,85 \quad 193,07) \quad 826,37 \quad 255,41) \quad 253,70) \\
 = \quad (-682 \quad 746 \\
 386,78)
 \end{array}$$

b.2). Si l'on utilise le résultat net comptable

$\text{CAF} = \text{Résultat net comptable} + \text{dotations aux amortissements} - \text{reprise sur amortissements}$
--

Ex 2015

$$\begin{array}{r}
 (-1 \quad 000 \quad 651 \quad -(-688 \quad 508 \quad -4 \quad 026 \\
 157,12) \quad 609,47) \quad 248,00 \\
 = \quad (-316 \quad 168 \\
 795,65) \quad -(-842 \quad 315 \quad -92 \quad 967 \\
 861,72) \quad 364,24
 \end{array}$$

Ex 2016

$$\begin{array}{r}
 (-1 \quad 432 \quad 094 \\
 884,26) \\
 = \quad (-682 \quad 746 \\
 386,78)
 \end{array}$$

L'entreprise présente un CAF négatif durant les deux années et une baisse de 2015 à 2016 de 115,94%. Ça veut dire que NUMIDIS ne dégage pas de rentabilité pour rémunérer ses capitaux en constitue une réserve pour le renouvellement des moyens de production.

NUMIDIS a consommée son capital par une capacité d'autofinancement négative due à la non maîtrise des coûts de reviens et de la rentabilité (les produits encaissables inférieurs aux charges décaissables).

L'entreprise NUMIDIS est une société par actions privé qui ne peut pas distribuer des dividendes. La CAF de cette entreprise est négatif.

a) Les ratios.

En 2015

$$\text{CAF/Chiffre d'affaires} = 10\,032\,985\,907,79 \text{ DA} / -316\,168\,795,65 = -3,15\%$$

L'entreprise a dégagé -3.15% qui vient en démunissions des ressources internes en 2015.

En 2016

$$\text{CAF/Chiffre d'affaires} = 12\,571\,314\,915,28 \text{ DA} / -682\,746\,386,78 = -5,43\%$$

L'entreprise a dégagé -5.43% qui vient réduire ses ressources internes en 2016.

3.1.6 Le TCR TYPE - MAGASIN

Chaque magasin établi en fin d'année son propre compte de résultat pour évaluer sa gestion et comparaitre par rapport aux exigences budgétaires et situé ses défiances et ses manques.

Le model type de ce TCR est adapter aux besoins de contrôle de gestion au niveau du magasin. Il est conçu pour maîtriser les recettes et les dépenses de chaque magasin, pour identifier les zones de perte et pour comparaitre les réalisations par rapport aux prévisions budgétaires.

Tableau N°11 : TCR MAGASIN UNO BEZ 2016 En KDA

Numidis SPA Site BEZ	NUMIDIS réalisé	Budget
Chiffre d'affaire HT	27 309 505	
CAHT ALIMENTAIRE	18 702 542	68,5%
CAHT NON ALIMENTAIRE	8 606 963	31,5%
Achat de marchandises vendues	22 054 181	80,8%
Marge sortie de caisse	5 255 324	19,2%
Provision DI	185 542	0,7%
Casse marchandise	178 629	0,7%
Vols marchandises	22 609	0,1%
P/Perte valeurs - valeurs stock	- 14 698	-0,1%
Marge brute	4 883 242	17,9%
RABAIS, REMISES, RISTOURNE		
OBTENUS	96 150	0,4%
Ristournes CONDITIONNELLE	1 414 326	5,2%
Autres ristournes	-	
Logistique et transport	711 152	2,6%
Marge commerciale	5 682 566	20,8%
Masse salariale	3 118 617	11,4%
Loyers et charges	1 650 578	6,0%

Maintenance	133 369	0,5%
Consommables & fournitures exploitation	414 485	1,5%
Energie	336 023	1,2%
Impôts et taxes	550 329	2,0%
Other Expenses	932 330	3,4%
<i>Nettoyage</i>	<i>311 555</i>	<i>1,1%</i>
<i>Honoraires</i>	<i>45 204</i>	<i>0,2%</i>
<i>Déplacements et restauration</i>	<i>19 279</i>	<i>0,1%</i>
<i>Système d'information</i>	<i>41 262</i>	<i>0,2%</i>
<i>Communication</i>	<i>5 914</i>	<i>0,0%</i>
<i>Autres charges exploitation</i>	<i>- 9 499</i>	<i>0,0%</i>
<i>Frais de banque</i>	<i>9 631</i>	<i>0,0%</i>
<i>Assurances</i>	<i>192 137</i>	<i>0,7%</i>
<i>Charges financiers</i>	<i>-</i>	
<i>Autres hors exploitation</i>	<i>316 848</i>	<i>1,2%</i>
Coûts de distribution	7 135 731	26,1%
Produits financiers	-	
EBITDA op	- 1 453 165	-5,3%
Marketing	348 908	1,3%
Compagne publicitaire UNO SANS SAC	47 863	0,2%

Back office cost	1 616 334	5,9%
EBITDA	- 3 466 269	-12,7%
Amortissements	1 500 449	5,5%
Prov. Contrôle Fiscal	122 481	0,4%
EBIT	- 5 089 199	-18,6%
NOPAT	- 5 089 199	-18,6%

3.1.7 Analyse par ratios :

L'entreprise utilise certain ratios liés à l'activité de grande distribution.

Ces ratios sont comme suit :

- **Marge sortie Caisse = CA HT – Achats marchandises**

$$= 27\,309\,505 \text{ KDA} - 22\,054\,181 \text{ KDA}$$

$$= 5\,255\,324 \text{ KDA}$$

- **La marge brute**

$$= \text{Marge sortie caisse} - \text{Prévision marque inconnu} - \text{casse} - \text{vol} - \text{perte de valeur}$$

$$/ \text{stocks.}$$

$$= 5\,255\,324 \text{ KDA} - 185\,542 \text{ KDA} - 178\,629 - 22\,609 \text{ KDA} - 14\,698$$

$$= 4\,883\,242 \text{ KDA.}$$

Soit 17.9%. du CAHT.

- Débit client=nombre des clients passé par la caisse.
- Tickets moyen = on compare
- Points promo = on sépare le chiffre d'affaire réalisé par les vente normale des

marchandises par le chiffre d'affaire réalisé par les promotions.

- **EBITDA Opérationnel** : Marge commerciale - cout distribution

$EBTIDA\ OP = (5\ 682\ 566\ KDA) - (7\ 135\ 731\ KDA) = - 1\ 453\ 165\ KDA$ (soit – 5.3% du budget).

- **EBITDA** = Résultat de la partie exploitation (magasin) avant dépenses marketing et back office cost (les frais sièges).

$EBITDA = - 1\ 453\ 165\ KDA - 348\ 908\ KDA - 47\ 863\ KDA - 1\ 616\ 334\ KDA$
 $= - 3\ 466\ 269\ KDA$

Soit -12.7% du chiffre d'affaire.

- **EBIT** = EBITDA + les amortissements+ provision. Contrôle fiscal.

$EBIT = 3\ 466\ 269\ KDA - 1\ 500\ 449\ KDA$
 $= 5\ 089\ 199\ KDA.$

Soit -18.6%.

4. Le tableau de bord Magasin UNO

En plus des comptes de résultat, l'entreprise NUMIDIS a mis en place au niveau central et au niveau des magasins un système de collecte d'information financière assurant :

- 1- L'évaluation de l'activité commerciale par le CA, indic de fidélité des clients, marges par gamme et indicateur de rentabilité des rayonnages
- 2- La maîtrise des centres de profils et des centres de couts.
- 3- Le contrôle de procédures de gestion au niveau stocks, rayonnage, caisse...
- 4- L'analyse des données financières par gamme et par catégorie.

L'entreprise NUMIDIS a élaborée un canevas pour les magasins et un tableau de bord global pour l'analyse au niveau central de la rentabilité et la performance par catégorie des produits vendus et prestations.

Dans notre mémoire, nous allons tenter d'analyser l'efficacité et l'utilité des tableaux conçus par l'entreprise.

4.1.1 Le canevas Magasin UNO BEZ

Nous allons analyser et interpréter des indicateurs de la performance d'exploitation par le biais des tableaux de bord du magasin UNO BEZ du 06/05/2018.

Tableau N° 21 : tableau de bord journalier de magasin UNO Bâb
Ezzouar Journée du 06/05/201

	Produits vendus	BAB EZZOUAR				
		CA HT réal.	CA ttc réal.	CA HTprév.	évol./pré vu.	% réal.
10	R-10 : Boissons	89 403	106 342	114 903	(25 500)	93%
11	R-11 : Droguerie	288 477	343 193	254 677	33 799	135 %
12	R-12 : Cosmétiques	506 763	602 923	515 677	(8 914)	117

						%
14	R-14 : Epicerie	800 618	909 469	828 387	(27 770)	110 %
25	R-25 : P.L.S.	419 931	484 930	543 548	(123 618)	89%
SEC	UNI-1 : P.G.C.	2 105	2 446	2 257	2 105	108
1		191	857	194	191	%
20	R-20 : Charcuterie	162 567	193 292	114 903	47 664	168 %
21	R-21 : Poissonnerie	19 338	23 012	28 871	(9 533)	80%
22	R-22 : Fruits & Légumes	211 603	242 142	253 226	(41 623)	96%

23	R-23 : Boulangerie Pâtisserie	89 186	96 361	181 290	(92 104)	53%
24	R-24 : Boucherie Volaille	119 285	122 996	147 097	(27 811)	84%
26	R-26 : Uno Express	54 322	64 425	82 581	(28 258)	78%
SEC 2	UNI-2 : PRODUITS FRAIS	656 302	742 228	807 968	(151 666)	92 %
Pole 1	DRM-1 ALIMENTAIRE	2 761 493	3 189 085	3 065 161	1 953 525	104 %
30	R-30 : Bricolage	30 262	36 012	40 516	(10 254)	89%
31	R-31 : Confort de Maison	407 457	484 874	405 161	2 296	120 %
32	R-32 : Papeterie	40 870	48 191	26 129	14 741	184 %
33	R-33 : Jouet Sport	257 902	306 903	145 161	112 740	211 %
34	R-34 : Jardin Animalerie	17 7 41	21 112	20 968	(3 227)	101 %
35	R-35 : Automobile	22 180	26 394	14 516	7 664	182 %
36	R-38 : Librairie	16 263	17 804	11 290	4 973	158

						%
SEC	UNI-3 : BAZAR	792 675	941 290	663 742	792 675	142
3						%

40	R-40 : G.E.M.	146 945	174 865	80 645	146 945	217
						%
41	R-41 : P.E.M.	473 571	563 550	274 194	473 571	206
						%
42	R-42 : Photo Communication	0	0	806	0	0%
43	R-43 : Image et Son	207 345	246 740	64 516	207 345	382
						%
44	R-44 : Micro-Informatique	60 130	71 555	17 742	60 130	403
						%
45	R-45 : Radiotéléphonie	102 158	120 005	274 194	102 158	44%
46	R-46 : Jeux vidéo et logiciels	0	0	1 129	0	0%
SEC	UNI-4 : EPCS	990 150	1 176 715	713 226	990 150	165
4						%
60	R-60 : Chaussures	17 118	19 760	18 710	17 118	106
						%
61	R-61 : Bébé Puériculture	43 936	51 600	32 258	43 936	160
						%
62	R-62 : Enfant	17 892	21 292	10 323	17 892	206

						%
63	R-63 : Femme	50 726	60 364	19 355	50 726	312 %
64	R 64 : Homme	27 779	32 344	12 903	27 779	251 %
65	R-65 : Linge de Maison	58 235	69 300	40 323	58 235	172 %
66	R-66 : Accessoires de la Personne	1 067	1 270	13 581	1 067	9%
SEC 6	UNI-6 : TEXTILE	216 754	255 930	147 452	216 754	174 %
Pole 2	DRM-2 : NON ALIMENTAIRE	1 999 579	2 373 935	1 524 419	1 999 579	156 %

MA G	DIV-1 : SURFACE DE VENTE	4 761 072	5 563 020	4 589 581	4 761 072	121 %
-----------------	-------------------------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	--------------

Source : Tableau de bord Magasin UNO BEZ sur Excel

Tableau N°22 : le tableau de bord du mois de Mai 2018 UNO Bâb Ezzouar.

	PRODUITS VENDUS	CUMUL HT	CUMUL TTC	PREV MOIS	EVOL. / PREV.	% REA L.
10	R-10 : Boissons	1 612 397	3 562 000	1 856 200	243 803	87%
11	R-11 : Droguerie	5 375 140	7 895 000	7 895 220	2 520 080	68%
12	R-12 : Cosmétiques	8 327 241	15 986 000	12 562 000	4 234 759	66%
14	R-14 : Epicerie	14 550 136	25 680 000	14 200 000	-350 136	102%
25	R-25 : P.L.S.	7 850 122	16 850 000	9 565 000	1 714 878	82%
SEC		37 715	43 893	46 078	8 363	
1	UNI-1 : P.G.C.	036	814	420	384	82%
20	R-20 : Charcuterie	2 490 579	2 957 868	3 562 000	1 071 421	70%
21	R-21 : Poissonnerie	152 163	181 074	895 000	742 837	17%
22	R-22 : Fruits & Légumes	3 210 110	3 621 231	7 850 000	4 639 890	41%

23	R-23 : Boulangerie Pâtisserie	1 244 901	1 353 894	5 620 000	4 375 099	22%
24	R-24 : Boucherie Volaille	2 092 762	2 185 181	4 560 000	2 467 238	46%
26	R-26 : Uno Express	580 034	686 759	2 560 000	1 979 966	23%
SEC	UNI-2 : PRODUITS	9 770	10 986	25 047	15 276	39%

2	FRAIS	549	007	000	451	
Pole	DRM-1 :	47 485	54 879	71 125	23 639	
1	ALIMENTAIRE	585	821	420	835	67%
30	R-30 : Bricolage	611 290	726 362	1 256 000	644 710	49%
31	R-31 : Confort de la Maison	6 602 049	7 851 759	12 560 000	5 957 951	53%
32	R-32 : Papeterie	691 629	817 288	810 000	118 371	85%
33	R-33 : Jouet Sport	3 415 532	4 059 182	4 500 000	1 084 468	76%
34	R-34 : Jardin et Animalerie	463 868	552 003	650 000	186 132	71%
35	R-35 : Automobile	404 965	481 908	450 000	45 035	90%

36	R-38 : Librairie	300 515	330 939	350 000	49 485	86%
SEC		12 489	14 819	20 576	8 086	
3	UNI-3 : BAZAR	848	441	000	152	61%
40	R-40 : G.E.M.	1 757	2 091	2 500		
		899	900	000	742 101	70%
41	R-41 : P.E.M.	7 092	8 439	8 500	1 407	
		786	935	000	214	83%
42	R-42 : Photo Communication					
		10 084	12 000	25 000	14 916	40%
43	R-43 : Image et Son	1 635	1 946	2 000		
		941	770	000	364 059	82%
44	R-44 : Micro- Informatique					
		484 273	576 285	550 000	65 727	88%
45	R-45 : Radiotéléphonie	8 358	9 917	8 500		
		794	170	000	141 206	98%
46	R-46 : Jeux vidéo et logiciels					
		798	950	35 000	34 202	2%
SEC		19 340	22 985	22 110	2 769	
4	UNI-4 : EPCS	575	010	000	425	87%
60	R-60 : Chaussures	379 401	449 140	580 000	200 599	65%

		1 141	1 344	1 000		
61	R-61 : Bébé Puériculture	661	828	000	-141 661	114%
62	R-62 : Enfant	295 882	352 099	320 000	24 118	92%
63	R-63 : Femme	606 755	722 038	600 000	-6 755	101%
64	R 64 : Homme	436 124	510 366	400 000	-36 124	109%
65	R-65 : Linge de Maison	1 302	1 549	1 250		
		353	800	000	-52 353	104%
66	R-66 : Accessoires de la Personne	433 983	515 875	421 000	-12 983	103%
SEC		4 596	5 444	4 571		101
6	UNI-6 : TEXTILE	157	146	000	-25 157	%
Pole	DRM-2 : NON	36 426	43 248	47 257	10 830	
	ALIMENTAIRE	581	597	000	419	77%
MA	DIV-1 : SURFACE DE	83 912	98 128	118 382	34 470	
G	VENTE	165	418	420	255	71%

Dans l'ensemble, le chiffre d'affaires réalisé au mois de Mai n'a pas connu de grande évolution malgré l'évènement de Ramadan. Ce tableau ne donne pas de justification de baisse de vente de certains produits connue par une forte demande durant le mois de carême. Ce qui conclut que le tableau de bord, au niveau magasin est élaboré uniquement pour collecter et transmettre les données à la direction générale. C'est cette dernière qui consolide et traite les informations au niveau central.

4.1.2 Tableau de bord de la Direction générale.

Au niveau de la direction générale la structure Contrôle de gestion, une fois collectée toutes les données des magasins et unités, procède à la consolidation et de présenter

les tableaux suivants :

Tableau N° 23 : Tableau de bord global NUMIDIS année 2017. Voir annexe

«01»

Le présent tableau permet à la direction centrale d'analyser de la rentabilité commerciale d'une année à l'autre classée par catégorie de surface commerciale et année d'ouverture.

A travers ce tableau ont constat que seul les Supermarchés et les magasins de proximités que présentent des chiffres positifs tandis-que l'hypermarché UNO affiche une baisse par rapport à l'année antérieure.

Tableau N° 24: Tableau de bord pour l'ensemble des magasins de la filiale NUMIDIS. Voir annexe « 02 »

L'analyse de la rentabilité commerciale par magasin est présentée dans ce tableau.

La lecture de ce tableau fait apparaître que l'hypermarché UNO BEZ est classée n° 1 avec un taux de 36.24% du total CH TTC.

L'entreprise NUMIDIS a abandonné l'activité au niveau des relais Autoroute EST/OUEST à partir de 2017 suite aux pertes dégagées au cours des exercices antérieures.

Tableau N°25 : Tableau de bord NUMIDIS selon les Rayons et Sections. Voir annexe « 03 »

Ce tableau permet d'identifier la rentabilité commerciale par catégorie de produit (différentes rayons).

A traves ce tableau, on constate que :

- Les produits alimentaires représentent 60,41% et les non alimentaires 39,59% du total CA TTC.

- Les produits les plus importants sont :

Epicerie	19,62%
Radiotéléphonie	14,33%
PLS	10,29%
Cosmétiques	8,43%
Taux globale de produits	52,67%

Tableau N° 26: Tableau de bord NUMIDIS selon les Magasin et Rayons. Voir annexe « 04 »

Ce tableau fait ressorti la rentabilité commerciale par catégorie des produits et par magasin.

On constate que les deux secteurs EPCS (électro, photo, ciné, son) UNO BEZ et PGC (Produits de grande consommation) UNO BEZ réalise plus 28.16% du CA TTC.

4.1.3 Les indicateurs

Les tableaux de bord direction centrale présentés ci-dessus sont élaborés pour analyser certains indicateurs de gestion nous pouvons les exposés comme suit :

- 1) **Le Chiffre d'affaires CA TTC** : l'analyse de l'évolution du chiffre d'affaires en TTC (N, N-1) par section, par rayon et par magasin permet l'identification des zones à forte valeur et les zones a développé. Mais aussi, il permet l'identification des activités ou section à corriger.

Formule 01 :

$$Vs_{N-1} \text{ (Valeur)} : CA_{TTC\ n} - CA_{TTC\ n-1}$$

$$Vs_{N-1} \text{ (%) } : Vs_{N-1} \text{ (Valeur)} / CA_{TTC\ n-1}$$

Exemple

$$Vs_{N-1} \text{ (Valeur)} : 38\ 147\ 521 - 40\ 497\ 813 = 2\ 350\ 292 \text{ DA.}$$

$$Vs_{N-1} \text{ (%) } = 2\ 350\ 292 / 40\ 497\ 813 = 5.80\%.$$

2) **La marge** : il s'agit d'une différence entre le CA TTC et le coût d'achat direct des marchandises vendu (en TTC). Cette indicateur permet d'identifier la zone et activité à forte marge, donc calculer la rentabilité commerciale de chaque produit suivant la région, la section et en rayon.

Formule 02 :

$$\text{Marge en valeur}_n = \text{CA TTC}_n - \text{Prix d'achat}_n$$

$$\text{Marge en valeur}_{n-1} = \text{CA TTC}_{n-1} - \text{Prix d'achat}_{n-1}$$

$$\text{Vs}_{N-1} (\text{en Valeur}) = \text{Marge en valeur}_n - \text{Marge en valeur}_{n-1}$$

$$\text{Vs}_{N-1} (\%) : \text{Vs}_{N-1} (\text{Valeur}) / \text{Marge en valeur}_{n-1}$$

$$\text{Taux de marge}_n = \text{Marge en valeur}_n / \text{CA HT}_n$$

Exemple :

$$\text{Marge en valeur}_n = 31\,896\,677 - 27\,218\,253 = 4\,678\,424$$

$$\text{Marge en valeur}_{n-1} = 33\,973\,261 - 28\,687\,951 = 5\,285\,310$$

$$\text{Vs}_{N-1} (\text{en Valeur}) = 4\,678\,424 - 5\,285\,310 = -606\,886$$

$$\text{Vs}_{N-1} (\%) : 606\,886 / 5\,285\,310 = -11.48\%$$

$$\text{Taux de marge}_n = 4\,678\,424 / (31\,896\,677/1.17) = 17.13\%$$

3) **Taux de marge Pp Vs_{N-1} Point promo** : on sépare le chiffre d'affaire réalisé normalement et le chiffre d'affaires réalisé par la promotion.

Formule 03 :

$$\text{Taux marge Pp Vs}_{N-1} = \text{Taux marge}_n - \text{Taux marge}_{n-1}$$

Exemp

le :

$$\text{Taux marge Pp Vs}_{N-1} = 17.13\% - 18.16\%$$

4) **Débit client** : il permet de calculer le nombre des clients passé par la caisse. Cet indicateur est calculé par le nombre de client passé devant la caisse.

Exemple :

$$\text{Débit } n = 18\,529$$

$$\text{Débit }_{n-1} = 2025$$

5) **Ticket moyen** : permet de calculer le nombre des tickets sortie par la caisse et les comparer par rapport à l'année précédente.

Formule 04 :

$$Vs_{N-1} \text{ (en valeur) : Nombre du ticket }_n - \text{Nombre de ticket }_{n-1}$$

$$Vs_{N-1} \text{ (on percentage): } Vs_{N-1} / \text{Ticket }_{N-1}$$

Exemple :

$$Vs_{N-1} \text{ (en valeur) : } 1\,721 - 1\,677 = 44$$

$$Vs_{N-1} \text{ (on percentage): } 44 / 1\,677 = 2.7\%$$

6) **Points promo** : la en sépare le CA réalisé normalement et le CA réalisé par les promotions.

Formule 05 :

$$Vs_{N-1} \text{ (on percentage): } CA \text{ PROMO} / CA \text{ TTC }_N$$

Exemple :

$$Vs_{N-1} \text{ (on percentage): } 3\,670\,796 / 31\,896\,677 = 11.51\%$$

5. Les points forts et les points faibles du contrôle de gestion au niveau d'UNO

A travers les canevas magasin et le tableau de bord direction centrale on peut relever les points forts et les points faibles du système de contrôle de gestion mis en place en niveau de l'entreprise NUMIDIS.

Les points forts peuvent être résumés comme suit :

- La mise en place d'un canevas unique pour toutes les unités de l'entreprise
- La centralisation des données dans un seul tableau uniformisé.
- La réduction des coûts du système de contrôle de gestion. En effet, la mise en place de cellule control et audit au niveau des unités est moins coûteux si l'entreprise installe pour chaque magasin une direction autonome.

- La centralisation des traitements et d'exploitation des données. Tandis que les points faibles sont les suivants :
- La structure contrôle de gestion au niveau des magasins est limitée uniquement dans la collecte des données sans aucune interprétation ou traitement.
- Le contrôleur de gestion n'est pas proche de la source ce qui lui permet pas l'identification et la prise en charge des anomalies dans les délais.
- Le tableau de bord de NUMIDIS regroupe les indicateurs comptable et financier avec les objectifs à court terme et sans vision stratégique à long terme.

Conclusion

A travers les données comptables, le bilan est déséquilibré parce que le FR est négatif et la trésorerie nette est aussi négative.

A travers des données du tableau du chiffre d'affaires cumulé de 2015 et 2016, l'entreprise présente une rentabilité négative **parce qu'elle n'arrive pas à contrôler les dépenses.** Une situation qui peut expliquer l'inefficacité du système de contrôle de gestion mise en place au niveau de l'entreprise.

Tous les indicateurs de gestion montrent que ce déficit est permanent et la rentabilité n'est pas assurée à cause du manque d'efficacité dans le contrôle des coûts de distribution.

L'entreprise présente des CAF négatifs qui ont connu une baisse de 2015 à 2016, cela signifie que sa capacité d'investissement est réduite et le recours au financement par des apports du groupe CEVITAL et la seule issue après utilisation maximum des concours bancaires.

En effet, l'entreprise NOMIDIS est déficitaire depuis plusieurs années. Elle survit grâce au financement du groupe CEVITAL et de ses banques.

A travers le canevas Magasin de mois de Mai 2018, nous remarquons que le chiffre d'affaires a atteint les prévisions du mois, une réalisation expliquée par le mois de ramadan ; période à forte consommation. Donc ce mois ne peut être pris comme référence. Mais aussi, on constate que le modèle du canevas conçu pour les magasins, ne permet pas l'analyse de certains événements économiques importants pour l'identification des zones à corriger.

Nous avons analysé le tableau de bord de la direction générale 2017 qui nous a permis d'observer que les relais ne sont pas rentables et les autres sections sont en baisse.

Le magasin UNO BEZ est le seul qui connaît une hausse en 2017 tandis que les autres magasins sont en baisse.

A travers les procédures de contrôle de gestion, des tableaux de bord et des fiches de poste, le contrôle de gestion au niveau de NUMIDIS est scindé en deux phases ; au niveau des magasins : le contrôleur de gestion se limite à la collecte des données tandis que l'exploitation des informations et l'identification des anomalies sont effectuées au niveau central.

D'autre part, la lecture du canevas magasin et des tableaux de bord fait ressortir que l'entreprise se limite dans son système de contrôles aux méthodes classiques sans aucune dynamisation des tableaux et de contrôle à postérieur. Il traite uniquement des informations après coups sans aucune mise en place de tableau synthétique

Nous pouvons constater que le contrôle de gestion de cette filiale est inefficace et ne joue pas son rôle de pilotage de la performance.

Donc malgré la place importante que la direction générale préserve à cette fonction les résultats de tous les exercices comptables de ces dernières années restent négatifs.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le contrôle de gestion ne peut être efficace sans une définition de son rôle dans une structure. Identifier les missions de contrôle de gestion dans l'entreprise nécessite une compréhension de l'activité et de l'environnement de l'entreprise.

La naissance de la grande distribution en Algérie est récente. Elle évolue suivant le développement du marché et des comportements d'achat des consommateurs. Malheureusement, ce secteur n'a pas connue d'évolution pour atteindre le niveau mondial. Pour cela, les entreprises activant dans ce secteur doivent faire un grand effort que ce soit dans la maîtrise des nouvelles techniques commerciales et de distribution ou dans la gestion des moyens de vente. Dans ce domaine, la mise en place d'un système de contrôle de gestion efficace favorise la maîtrise des opérations de commercialisation dans l'entreprise de grande surface de distribution.

La question posée à travers ce mémoire, c'est de savoir si la maîtrise des opérations commerciales au niveau des grandes surfaces de distribution est un facteur prépondérant pour la mise en place d'un système de contrôle de gestion mais aussi la connaissance des missions et du rôle du contrôle de gestion participe-t-elle à la maîtrise des moyens de l'entreprise.

Pour répondre à cette question, nous avons dû évaluer le système de contrôle de gestion d'une entreprise exerçant dans la grande distribution. Notre évaluation c'est accentué sur les trois points suivants :

- L'identification du rôle du contrôle de gestion dans l'entreprise.
- Les indicateurs existants dans les tableaux de bord.
- La maîtrise des axes de développement dans le tableau de bord de l'entreprise.

A travers le cas traité, nous constatons que le secteur de grande distribution en Algérie est récemment installé. Le contrôle de gestion n'est pas sa priorité, les entreprises exerçantes dans ce domaine donnent l'importance aux procédures, aux moyens humains, à la politique commerciale et aux moyens de gestion. Le contrôle dans sa conception moderne vise une maîtrise des objectifs stratégique par amélioration des quatre axes (clients, financier, processus interne et apprentissage organisationnel), mais tel que conçu au niveau de ces entreprises de grandes distribution, son rôle est réduit uniquement au traitement données comptables et financières. En effet, tel que présenté dans notre cas pratique, les tableaux de

Conclusion générale

bord élaboré au niveau du magasin UNO traite des données tel que ; le chiffre d'affaires, la marge, les nombre de ticket, données peuvent être puisées de la comptabilité.

D'ailleurs, les tableaux de bord de gestion établie par UNO porte des indicateurs comptables et financier avec une vision à court terme (moins de 12 mois) pour répondre aux besoins immédiats des gestionnaires.

Donc la maitrise des opérations commerciales au niveau des entreprises de grande distribution est un facteur pour la mise en place d'un contrôle de gestion moderne basé sur des axes d'amélioration. Tant que les fonctions ne sont pas maitrisées, cette discipline se limite uniquement au suivi de la gestion par de simple statistique. Le contrôle de gestion donc est réduit à un service des statistique et de budget.

On est parti de l'hypothèse que l'entreprise UNO dispose d'un tableau de bord synthétique qui lui permettre de relier entre ces différents niveaux stratégiques et opérationnels et de mesurer sa performance et à travers notre recherche, nous avons relevé que le tableau de bord tel que élaboré par l'entreprise ne permet pas d'établir une connexion entre des niveaux et les fonctions de l'entreprise ce qui empêche de mesuré la performance des chaque structure et de l'entreprise dans sa globalité.

D'autre part, la deuxième hypothèse qui consiste que contrôle de gestion permet de suivi la réalisation des objectifs stratégique et de détecter les défaillances de l'entreprise pour prendre des actions correctives est confirmé partiellement par la mission de contrôles des procédures de gestion et des mesures correctifs dégagés à travers les tableaux de bords élaboré par le contrôle de gestion.

Bibliographie

Bibliographie

❖ *Listes des ouvrages*

- 1 Contrôle de gestion et pilotage de la performance » 2eme édition. Gualino Editeur, Paris, GUEDJI(Norbert), « le contrôle de gestion », édition d'organisation, paris, 2000.
- 2 Ait Abderrahmane Abdelaziz, le développement de la grande distribution : instrument de la promotion de la consommation des produits locaux, Ministère du commerce, Algérie, Avril
- 3 ALAZARD Claude & Sépari, le contrôle de gestion, édition DUNOND Paris. 2010. Alazard Claude, contrôle de gestion. DECF. Édition DUNOD 2005
- 4 ALAZARD Claude Contrôle de gestion, édition DUNOD Paris 2004,
- 5 ANTHONY, (R), et DEARDEN, (J). « La fonction contrôle de gestion », Edition Public- Union, 1993, p. 209.
- 6 Barczyk D, Evrad R, La distribution, Ed Nathan, Paris, 2002
- 7 Bouquin H (2001), « contrôle de gestion », presse Universitaire de France, 5ème édition. Paris,
- 8 Chenhall R.H. (2003), “*Management control systems design within its organizational context: findings*”
- 9 Cliquet G, Fady A, Basset G, « Management de distribution », 2^e Ed, Dunod, Paris, 2006 Chirouze Y. La distribution. Chotard et associés éditeurs. 1986
- 10 Doriath B. & Goujet C. (2007), « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Dunod, paris
- 11 Enrico Colla, « la grande distribution européenne », Edition paris, 2001 GEVAIS Michel, Contrôle de gestion, édition paris, 2009
- 12 *from contingency-based research and directions for future*”, Accounting Organizations and Society
- 13 GERRA Fabienne, « le pilotage stratégique de l'entreprise », Edition d-book, Paris 2007.
- 14 Gir1aud F & Saul pic O. & Nauleau G. & DELMOND M.H. & BESCOS

Bibliographie

- P.L (2004).
- 15 Jean Marc Leheu. « Dans l'encyclopédie du marketing », éditions d'Organisation. Paris 2004.
- 16 Jean-Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz. Chantal de Moerloose, Marketing 66stratégique et Opérationnel, Tome, 6ème édition Dunod,
- 17 KAPLAN Robert & NORTAN David, « le tableau de bord prospectif », édition d'organisation, paris, 2010.
- 18 Kotler et Dubois, Marketing Management 11^{ème} édition, Pearson Education, France, Paris 2003
- 19 Kotler et Dubois, Marketing Management TOME2, 10^{ème} édition, Pupli Union
- 20 Lauginej.M, « Action Mercatique », édition Foucher, Paris 1990
- 21 Le Part B et Guide des métiers de la grandes distribution. Ed Jeunes éditions. Paris
- 22 LEROY Michel, « le tableau de bord au service de l'entreprise ». Édition d'organisation, Paris
- 23 Lorino P. (2001). « Les indicateurs de la performance », sous la direction de BONNEFOUS et COURTOIS, HERMES, Paris
- 24 MARC Benoun et BLAIS DURAND-Réville « commerce &distribution », édition L'HARMATTAN, 2012, Paris,
- 25 Marc Bollecker&Gérald Naro, « le contrôle de gestion aujourd'hui ». (2013).
- 26 MARC VANDERCAMMEN et NELY JOSPIN Pernet « La distribution », Editions BERTI 2005
- 27 MARC Vandercammen, NELLY Jospin-Pernet « LA DISTRIBUTION », 2ème édition 2005 M.SEGHIR Djitli enseignant à l'université de Sétif, Marketing, Berti édition.
- 28 N.Brudey & C.Ducrocq, la distribution, 2^{ème} édition, Vuiber 1991
- 29 Volume 28, Issues 2-3,

Bibliographie

❖ *Liste Des thèses*

- 1 MAHMOUDIA Mehenna, L'application d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne : cas d'ALFEL filiale du G.I. FONDAL.thèse de Magistère de Tizi Ouzou, F.S.E.C.S.G, 2012,
- 2 MESBAHI Yacout, Thèse doctorat, « Les changements des systèmes du contrôle de gestion », Université de Tlemcen 2016

❖ *Liste des Sites électroniques*

- 1 www.lsa-conso.fr/nrf18-decouvrez-en-integralite-le-top-250-du-commerce-mondial,277602
- 2 www.lsa-conso.fr/nrf18-decouvrez-en-integralite-le-top-250-du-commerce-mondial,277602
- 3 <https://fr.wikipedia.org/wiki/Lidl>
- 4 <https://fr.wikipedia.org/wiki/>
- 5 [auflahttps://fr.wikipedia.org/wiki/ALDI](https://fr.wikipedia.org/wiki/ALDI)
- 6 [http://www.carrefour.com/sites/default/files/fr -](http://www.carrefour.com/sites/default/files/fr_-_rapport_de_gestion_comptes_consolides_d17.p)
- 7 [_rapport de gestion comptes consolides d17.p](http://www.carrefour.com/sites/default/files/fr_-_rapport_de_gestion_comptes_consolides_d17.p)
- 8 **Rapport de gestion 2017 Carrefour (www.carrefour.com)**
- 9 Gouvernement Algérien, Journal Officiel, 15 Aout 2010, en ligne sur www.joradp.dz/
- 10 <http://www.algeriefocus.com>.consulté le 05 Avril 2018.
- 11 <http://www.aps.dz> du 16 décembre 2012 consulté le 05 Avril 2018.
- 12 WWW. Numidis.com.

Annexes

Annexe « 01 »

BILAN AU 31/12/2015

ACTIF	N			N-1
	VO	Amort. Prov	VNC	31-déc.-14
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT) :	7 688 843 659,29	3 292 246 351,63	4 396 597 307,66	4 715 004 941,12
<i>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</i>				
<i>Immobilisation incorporelles</i>	392 552 539,73	309 850 979,55	82 701 560,18	63 651 147,82
<i>Immobilisation corporelles</i>	5 364 237 391,12	2 956 137 564,41	2 408 099 826,71	2 584 371 928,06
<i>Immobilisations encours</i>	1 932 053 728,44	26 257 807,67	1 905 795 920,77	2 066 981 865,24
Immobilisations financières	766 067 748,97	0,00	766 067 748,97	649 476 232,17
<i>Impôts différés actif</i>	26 204 938,57		26 204 938,57	13 631 947,22
<i>Titres mis en équivalence – entreprises associées</i>	0,00		0,00	0,00
<i>Autres participations & créan.ratt</i>	716 069 792,88		716 069 792,88	613 749 676,42
<i>Autres titres immobilisés</i>	0,00		0,00	0,00
<i>Prêts & aut.actifs financ.non cour</i>	23 793 017,52		23 793 017,52	22 094 608,53
TOTAL ACTIF NON COURANT	8 454 911 408,26	3 292 246 351,63	5 162 665 056,63	5 364 481 173,29
ACTIF COURANT :				
Stocks et en-cours	3 106 995 175,55	986 329 208,98	2 120 665 966,57	2 339 252 534,85
<i>Stocks de marchandise</i>	1 769 465 546,93	892 564 946,43	876 900 600,50	1 159 351 979,25
<i>Stocks fournitures</i>	38 321 172,86	93 764 262,55	(55 443 089,69)	58 891 489,58
<i>Stocks à l'extérieur</i>	1 299 208 455,76		1 299 208 455,76	1 121 009 066,02
Créances et emplois assimilés	2 251 642 260,82	28 217 797,25	2 223 424 463,57	2 164 334 789,64
<i>Clients</i>	129 924 327,56	3 105 910,00	126 818 417,56	144 949 692,99
<i>Autres débiteur</i>	1 611 362 354,23	0,00	1 611 362 354,23	1 474 878 361,24
<i>Impôts</i>	82 112 196,09	0,00	82 112 196,09	141 508 015,51
<i>Autres actifs courants</i>	428 243 382,94	25 111 887,25	403 131 495,69	402 998 719,90
Disponibilités et assimilés	37 270 372 175,96	0,00	37 270 372 175,96	24 737 028 490,55
<i>Placements et autres actifs financiers courants</i>	0,00		0,00	0,00
<i>Trésorerie</i>	37 270 372 175,96	0,00	37 270 372 175,96	24 737 028 490,55
TOTAL ACTIF COURANT	42 629 009 612,33	1 014 547 006,23	41 614 462 606,10	29 240 615 815,04
TOTAL GENERAL ACTIF	51 083 921 020,59	4 306 793 357,86	46 777 127 662,73	34 605 096 988,33

Annexe « 01 »

BILAN AU 31/12/2015

PASSIF	N	N-1
	31-déc.-15	31-déc.-14
<u>CAPITAUX PROPRES :</u>		
Capital émis (ou cpt de l'exploit)	10 000 000 000,00	10 000 000 000,00
Prime d'apport	0,00	0,00
Capital non appelé	0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))	0,00	0,00
Ecart de réévaluation	0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)	0,00	0,00
Résultat net de l'exercice	(1 000 651 157,12)	(1 432 084 884,26)
Autres capitaux propres-Rep.à.Nouv	(11 215 549 873,59)	(9 783 464 989,33)
Part de la société consolidante) (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	(2 216 201 030,71)	(1 215 549 873,59)
<u>PASSIFS NON-COURANTS :</u>		
Emprunts & dettes financières	307 856 744,07	57 474 932,34
Impôts (différés & provisionnés)	281 180 790,59	258 645 971,60
Autres dettes non courantes	0,00	0,00
Provisions & pdt constatés d'avance	0,00	0,00
TOTAL PASSIF NON COURANTS II	589 037 534,66	316 120 903,94
<u>PASSIFS COURANTS :</u>		
Fournisseurs & cptes rattachés	3 372 106 502,72	3 403 869 816,80
Impôts	618 761 850,53	568 084 578,03
Autres dettes	312 554 959,63	232 775 085,68
Trésorerie	44 100 867 845,90	31 299 796 477,47
TOTAL PASSIF COURANT III	48 404 291 158,78	35 504 525 957,98
TOTAL GENERAL PASSIF	46 777 127 662,73	34 605 096 988,33

Annexe « 02 »

COMPTE DE RESULTAT AU 31/12/2015

Cpt	Désignation	31-déc.-15	31-déc.-14
70	Ventes et produits annexes	(10 032 985 907,79)	(12 571 324 915,28)
71	Variation stocks produits finis et en cours	0,00	0,00
72	Production immobilisée	0,00	0,00
74	Subventions d'exploitation	0,00	0,00
I	– Production de l'exercice	(10 032 985 907,79)	(12 571 324 915,28)
60	Achats consommés	8 176 855 370,32	9 996 556 427,77
	Marge Brute	(1 856 130 537,47)	(2 574 768 487,51)
61	Services extérieurs	772 720 651,42	1 002 490 998,19
62	Autres Services extérieurs	171 665 119,85	581 037 674,38
II	– Consommation de l'exercice	9 121 241 141,59	11 580 085 100,34
III	VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	(911 744 766,20)	(991 239 814,94)
63	Charges de personnel	958 157 872,66	1 265 110 624,32
64	Impôts, taxes et versements assimilés	231 957 754,21	289 173 541,44
IV	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	278 370 860,67	563 044 350,82
75	Autres produits opérationnels	(15 247 819,95)	(40 967 839,85)
65	Autres charges opérationnelles	39 200 592,59	92 741 193,07
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	688 508 609,47	842 315 861,72
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	(4 026 248,00)	(92 967 364,24)
V	RESULTAT OPERATIONNEL	986 805 994,78	1 364 166 201,52
76	Produits financiers	(2 226 048,57)	(340 826,37)
66	Charges financières	2 083 135,27	115 255,41
VI	RESULTAT FINANCIER	(142 913,30)	(225 570,96)
VII	RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	986 663 081,48	1 363 940 630,56
695	Impôts exigibles sur résultats ordinaires (695+698)	0,00	0,00
693/692	Impôts diff.(Variations) s/résultats ordinaires (692+693)	13 988 075,64	68 144 253,70
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	(10 054 486 024,31)	(12 705 600 945,74)
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	11 055 137 181,43	14 137 685 830,00
VIII	RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 000 651 157,12	1 432 084 884,26
77, 79	Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)	0,00	0,00
IX	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00
X	RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 000 651 157,12	1 432 084 884,26

EBITDA	298 154 472,01	521 624 768,84
% EBITDA	-75%	

Annexe « 03 »

BILAN AU 31/12/2016

ACTIF	N			N-1
	VO	Amort.Prov	VNC	31-déc.-15
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT) :	9 810 676 044,68	3 899 320 945,13	5 911 355 099,55	4 396 597 307,66
<i>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</i>				
<i>Immobilisation incorporelles</i>	444 318 530,13	327 990 689,21	116 327 840,92	82 701 560,18
<i>Immobilisation corporelles</i>	6 913 989 996,17	3 545 072 448,25	3 368 917 547,92	2 408 099 826,71
<i>Immobilisations encours</i>	2 452 367 518,38	26 257 807,67	2 426 109 710,71	1 905 795 920,77
Immobilisations financières	661 884 321,01	0,00	661 884 321,01	766 067 748,97
<i>Impôts différés actif</i>	26 408 760,34		26 408 760,34	26 204 938,57
<i>Titres mis en équivalence – entreprises associées</i>	0,00		0,00	0,00
<i>Autres participations & créan. ratt</i>	609 038 843,15		609 038 843,15	716 069 792,88
<i>Autres titres immobilisés</i>	0,00		0,00	0,00
<i>Prêts & aut. actifs financ . non cour</i>	26 436 717,52		26 436 717,52	23 793 017,52
TOTAL ACTIF NON COURANT	10 472 560 365,69	3 899 320 945,13	6 573 239 420,56	5 162 665 056,63
ACTIF COURANT :				
Stocks et en-cours	3 861 424 227,66	1 136 329 208,22	2 725 095 019,44	2 120 665 966,57
<i>Stocks de marchandise</i>	1 920 164 731,10	1 042 564 945,67	877 599 785,43	876 900 600,50
<i>Stocks fournitures</i>	69 864 677,52	93 764 262,55	(23 899 585,03)	(55 443 089,69)
<i>Stocks a l'extérieur</i>	1 871 394 819,04		1 871 394 819,04	1 299 208 455,76
Créances et emplois assimilés	3 268 589 267,40	28 217 797,25	3 240 371 470,15	2 223 424 463,57
<i>Clients</i>	158 940 871,33	3 105 910,00	155 834 961,33	126 818 417,56
<i>Autres débiteur</i>	2 518 378 843,35	0,00	2 518 378 843,35	1 611 362 354,23
<i>Impôts</i>	89 646 990,13	0,00	89 646 990,13	82 112 196,09
<i>Autres actifs courants</i>	501 622 562,59	25 111 887,25	476 510 675,34	403 131 495,69
Disponibilités et assimilés	39 318 850 697,89	0,00	39 318 850 697,89	37 270 372 175,96
<i>Placements et autres actifs financiers courants</i>	0,00		0,00	0,00
<i>Trésorerie</i>	39 318 850 697,89	0,00	39 318 850 697,89	37 270 372 175,96
TOTAL ACTIF COURANT	46 448 864 192,95	1 164 547 005,47	45 284 317 187,48	41 614 462 606,10
TOTAL GENERAL ACTIF	56 921 424 558,64	5 063 867 950,60	51 857 556 608,04	46 777 127 662,73

Annexe « 03 »

BILAN AU 31/12/2016

PASSIF	N	N-1
	31-déc.-16	31-déc.-15
<u>CAPITAUX PROPRES :</u>		
Capital émis (ou cpt de l'exploit)	10 000 000 000,00	10 000 000 000,00
Prime d'apport	0,00	0,00
Capital non appelé	0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))	0,00	0,00
Ecart de réévaluation	0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)	0,00	0,00
Résultat net de l'exercice	(1 432 094 884,26)	(1 000 651 157,12)
Autres capitaux propres-Rep.à.Nouv	(11 540 454 892,04)	(11 215 549 873,59)
Part de la société consolidante) (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	(2 972 549 776,30)	(2 216 201 030,71)
<u>PASSIFS NON-COURANTS :</u>		
Emprunts & dettes financières	107 957 114,26	307 856 744,07
Impôts (différés&provisionnés)	299 701 429,06	281 180 790,59
Autres dettes non courantes	0,00	0,00
Provisions & pdt constatés d'avance	9 474 931,00	0,00
TOTAL PASSIF NON COURANTS II	417 133 474,32	589 037 534,66
<u>PASSIFS COURANTS :</u>		
Fournisseurs & cptes rattachés	4 405 274 826,35	3 372 106 502,72
Impôts	621 794 068,38	618 761 850,53
Autres dettes	355 681 286,14	312 554 959,63
Trésorerie	49 030 222 729,15	44 100 867 845,90
TOTAL PASSIF COURANT III	54 412 972 910,02	48 404 291 158,78
TOTAL GENERAL PASSIF	51 857 556 608,04	46 777 127 662,73

Annexe « 04 »

COMPTE DE RESULTAT AU 31/12/2016

Cpt	Désignation	31-déc.-16	31-déc.-15
70	Ventes et produits annexes	(12 571 314 915,28)	(10 032 985 907,79)
71	Variation stocks produits finis et en cours	0,00	0,00
72	Production immobilisée	0,00	0,00
74	Subventions d'exploitation	0,00	0,00
I	– Production de l'exercice	(12 571 314 915,28)	(10 032 985 907,79)
60	Achats consommés	9 996 556 427,77	8 176 855 370,32
	Marge Brute	(2 574 758 487,51)	(1 856 130 537,47)
61	Services extérieurs	1 002 490 998,19	772 720 651,42
62	Autres Services extérieurs	581 037 674,38	171 665 119,85
II	– Consommation de l'exercice	11 580 085 100,34	9 121 241 141,59
III	VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	(991 229 814,94)	(911 744 766,20)
63	Charges de personnel	1 265 110 624,32	958 157 872,66
64	Impôts, taxes et versements assimilés	289 173 541,44	231 957 754,21
IV	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	563 054 350,82	278 370 860,67
75	Autres produits opérationnels	(40 967 839,85)	(15 247 819,95)
65	Autres charges opérationnelles	92 741 193,07	39 200 592,59
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	842 315 861,72	688 508 609,47
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	(92 967 364,24)	(4 026 248,00)
V	RESULTAT OPERATIONNEL	1 364 176 201,52	986 805 994,78
76	Produits financiers	(340 826,37)	(2 226 048,57)
66	Charges financières	115 255,41	2 083 135,27
VI	RESULTAT FINANCIER	(225 570,96)	(142 913,30)
VII	RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	1 363 950 630,56	986 663 081,48
695	Impôts exigibles sur résultats ordinaires (695+698)	0,00	0,00
693/692	Impôts diff.(Variations) s/résultats ordinaires (692+693)	68 144 253,70	13 988 075,64
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	(12 705 590 945,74)	(10 054 486 024,31)
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	14 137 685 830,00	11 055 137 181,43
VIII	RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 432 094 884,26	1 000 651 157,12
77, 79	Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)	0,00	0,00
IX	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00
X	RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 432 094 884,26	1 000 651 157,12

	EBITDA	521 634 768,84	298 154 472,01
	% EBITDA	43%	

Annexe « 05 »

COMPTE DE RESULTAT ANALYTIQUE UNO BEZ ARRETE AU 31/12/2017

en KDA

Site	NUMIDIS BEZ	
	A réalisé	B budget
Chiffre d'affaire TTC		
DEBIT CLIENTS		
TICKET MOYEN		
Chiffre d'affaire HT	27 309 505	
CAHT ALIMENTAIRE	18 702 542	68,5%
CAHT NON ALIMENTAIRE	8 606 963	31,5%
Achat de marchandises vendues	22 054 181	80,8%
	-	
Marge sortie de caisse	5 255 324	19,2%
Provision DI	185 542	0,7%
Casse marchandise	178 629	0,7%
Vols marchandises	22 609	0,1%
P/Perte valeurs - valeurs stock	- 14 698	-0,1%
	-	
Magre brute	4 883 242	17,9%
RABAIS, REMISES, RISTOURNE OBTENUS	96 150	0,4%
Ristournes CONDITIONNELLE	1 414 326	5,2%
Autres ristournes	-	
Logistique et transport	711 152	2,6%
	-	
Marge commerciale	5 682 566	20,8%
Masse salariale	3 118 617	11,4%
Loyers et charges	1 650 578	6,0%
Maintenance	133 369	0,5%
Consommables & fournitures exploitation	414 485	1,5%
Energie	336 023	1,2%
Impots et taxes	550 329	2,0%
Other Expenses	932 330	3,4%
	311 555	1,1%
Nettoyage	45 204	0,2%
Honoraires	19 279	0,1%
Déplacements et restauration	41 262	0,2%
Système d'information	5 914	0,0%
Communication	- 9 499	0,0%
Autres charges exploitation	9 631	0,0%
Frais de banque	192 137	0,7%
Assurances	-	
Charges financières	316 848	1,2%
Autres hors exploitation	-	
Coûts de distribution	7 135 731	26,1%
Produits financiers	-	
EBITDA op	- 1 453 165	-5,3%
Marketing	348 908	1,3%
Compagne publicitaire UNO SANS SAC	47 863	0,2%
Back office cost	1 616 334	5,9%
	-	
EBITDA	- 3 466 269	-12,7%
Amortissements	1 500 449	5,5%
Prov. Contrôle Fiscal	122 481	0,4%
EBIT	- 5 089 199	-18,6%
NOPAT	- 5 089 199	-18,6%

Annexe « 06 »

Tableau N° 14 : Tableau de bord global NUMIDIS année 2017.

UNO hypermarché يحيى عيشتكم GLOBAL												
	Format	CA TTC N	Vs N-1 (Valeur)	Vs N-1 (%)	Marge en valeur N	Vs N-1 (Valeur)	Vs N-1 (%)	Taux Marge N	Taux de marge Pp Vs N-1	Débit	Vs N-1 (Valeur)	V
TOTAL	Hypermarché	31 896 677	↓ - 2 076 584	↓ -6,11%	4 678 424	↓ - 606 886	↓ -11,5%	17,13%	-1,03pp	18 529	↓ - 1 730	↓ -8,
	Supermarché	5 135 017	↑ 2 105 057	↑ 69,47%	831 668	↑ 311 355	↑ 59,8%	18,56%	-1,25pp	7 536	↑ 5 621	↑ 29
	Magasin de proximité	1 101 796	↑ 235 312	↑ 27,16%	195 898	↑ 39 859	↑ 25,5%	20,58%	-0,29pp	2 029	↑ 486	↑ 31
	Relais	-	↓ - 2 602 948	↓ -100,00%	-	↓ - 773 930	↓ -100,0%	0,00%	-35,13pp	-	↓ -11 344	↓ -10
	Cafétéria	14 031	↓ - 11 129	↓ -44,23%	4 375	↓ - 792	↓ -15,3%	36,80%	12,65pp	103	↓ - 55	↓ -3
	Total	38 147 521	↓ - 2 350 292	↓ -5,80%	5 710 366	↓ - 1 030 394	↓ -15,3%	17,43%	-1,99pp	28 197	↓ - 7 022	↓ -15
EXP	Hypermarché	-	↑ -	↑ 0,00%	-	↑ -	↑ 0,0%	0,00%	0,00pp	-	↑ -	↑ 0,0
	Supermarché	2 653 064	↑ 2 653 064	↑ 0,00%	459 655	↑ 459 655	↑ 0,0%	19,81%	19,81pp	5 518	↑ 5 518	↑ 0,0
	Magasin de proximité	414 664	↑ 414 664	↑ 0,00%	73 180	↑ 73 180	↑ 0,0%	20,42%	20,42pp	847	↑ 847	↑ 0,0
	Relais	-	↑ -	↑ 0,00%	-	↑ -	↑ 0,0%	0,00%	0,00pp	-	↑ -	↑ 0,0
	Cafétéria	-	↑ -	↑ 0,00%	-	↑ -	↑ 0,0%	0,00%	0,00pp	-	↑ -	↑ 0,0
	Total	3 067 728	↑ 3 067 728	↑ 0,00%	532 835	↑ 532 835	↑ 0,0%	19,89%	19,89pp	6 365	↑ 6 365	↑ 0,0
LFL	Hypermarché	31 896 677	↓ - 2 076 584	↓ -6,11%	4 678 424	↓ - 606 886	↓ -11,5%	17,13%	-1,03pp	18 529	↓ - 1 730	↓ -8,
	Supermarché	2 481 953	↓ - 548 007	↓ -18,09%	372 013	↓ - 148 300	↓ -28,5%	17,22%	-2,59pp	2 018	↑ 103	↑ 5,3
	Magasin de proximité	687 132	↓ - 179 352	↓ -20,70%	122 718	↓ - 33 321	↓ -21,4%	20,67%	-0,20pp	1 182	↓ - 361	↓ -23
	Relais	-	↓ - 2 602 948	↓ -100,00%	-	↓ - 773 930	↓ -100,0%	0,00%	-35,13pp	-	↓ -11 344	↓ -10
	Cafétéria	14 031	↓ - 11 129	↓ -44,23%	4 375	↓ - 792	↓ -15,3%	36,80%	12,65pp	103	↓ - 55	↓ -3
	Total	35 079 793	↓ - 5 418 020	↓ -13,38%	5 177 531	↓ - 1 563 229	↓ -23,2%	17,22%	-2,21pp	21 832	↓ -13 387	↓ -30

Annexe « 07 »

Tableau N° 15 : Tableau de bord pour l'ensemble des magasins de la filiale NUMIDIS.

Magasin	CA TTC N	Vs N-1 (Valeur)	Vs N-1 (%)	Marge en valeur N	Vs N-1 (Valeur)	Vs N-1 (%)	Taux Marge N	Taux de marge Pp Vs N-1	Débit	Vs N-1 (Valeur)	Vs N-1 (%)
UNO CITY GARIDI	2 219 880	↓ - 528 405	↓ -19,2%	320 750	↓ - 152 396	↓ -32,21%	16,59%	-3,25pp	1 383	↓ - 167	↓ -10,8%
UNO SUPER EL MOURADIA	923 455	↑ 923 455	↑ 0,0%	161 705	↑ 161 705	↑ 0,00%	19,90%	19,90pp	1 785	↑ 1 785	↑ 0,0%
UNO SUPER BLIDA	262 073	↓ - 19 602	↓ -7,0%	51 263	↑ 4 096	↑ 8,68%	22,67%	3,04pp	635	↑ 270	↑ 74,0%
UNO SUPER MEISSONNIER	730 318	↑ 730 318	↑ 0,0%	123 694	↑ 123 694	↑ 0,00%	19,45%	19,45pp	2 062	↑ 2 062	↑ 0,0%
UNO SUPER ZERALDA	487 516	↑ 487 516	↑ 0,0%	88 934	↑ 88 934	↑ 0,00%	20,66%	20,66pp	992	↑ 992	↑ 0,0%
UNO SUPER MARAVAL	511 775	↑ 511 775	↑ 0,0%	85 323	↑ 85 323	↑ 0,00%	19,34%	19,34pp	679	↑ 679	↑ 0,0%
UNO BAB EZZOUAR	13 823 441	↑ 2 260 991	↑ 19,6%	1 917 802	↑ 108 848	↑ 6,02%	16,32%	-2,00pp	5 035	↓ - 175	↓ -3,4%
UNO BOUIRA	4 281 034	↓ - 889 402	↓ -17,2%	705 739	↓ - 94 514	↓ -11,81%	19,16%	1,14pp	3 230	↓ - 496	↓ -13,3%
UNO AIN DEFLA	3 756 743	↓ - 652 755	↓ -14,8%	547 689	↓ - 60 886	↓ -10,00%	16,89%	0,85pp	3 323	↓ - 431	↓ -11,5%
UNO MOSTAGANEM	4 993 977	↓ - 1 683 192	↓ -25,2%	830 397	↓ - 265 093	↓ -24,20%	19,28%	0,25pp	2 917	↓ - 481	↓ -14,2%
UNO SETIF	5 041 482	↓ - 1 112 226	↓ -18,1%	676 797	↓ - 295 241	↓ -30,37%	15,65%	-2,89pp	4 024	↓ - 147	↓ -3,5%
UNO PROXY SALAMANDRE	271 138	↓ - 67 611	↓ -20,0%	48 759	↓ - 7 397	↓ -13,17%	20,89%	1,65pp	404	↓ - 112	↓ -21,7%
UNO PROXY CHERAGA	192 222	↓ - 24 530	↓ -11,3%	35 302	↓ - 7 468	↓ -17,46%	21,39%	-1,48pp	343	↑ 8	↑ 2,4%
UNO PROXY HUSSEIN DEY	106 218	↓ - 78 240	↓ -42,4%	19 005	↓ - 13 524	↓ -41,58%	20,54%	0,22pp	267	↓ - 247	↓ -48,1%
UNO PROXY SOURCES	98 281	↑ 98 281	↑ 0,0%	18 127	↑ 18 127	↑ 0,00%	21,25%	21,25pp	235	↑ 235	↑ 0,0%
UNO PROXY BELGAID	117 554	↓ - 8 971	↓ -7,1%	19 653	↓ - 4 932	↓ -20,06%	19,13%	-3,47pp	168	↓ - 10	↓ -5,6%
UNO PROXY AKID LOTFI	106 817	↑ 106 817	↑ 0,0%	17 254	↑ 17 254	↑ 0,00%	18,74%	18,74pp	290	↑ 290	↑ 0,0%
UNO PROXY BOUFARIK	209 566	↑ 209 566	↑ 0,0%	37 799	↑ 37 799	↑ 0,00%	20,89%	20,89pp	322	↑ 322	↑ 0,0%
CAFETERIA SIEGE	14 031	↓ - 11 129	↓ -44,2%	4 375	↓ - 792	↓ -15,33%	36,80%	12,65pp	103	↓ - 55	↓ -34,8%
RELAIS YELLEL NORD	-	- 360 444	↓ -100,0%	-	- 111 553	↓ -100,00%	0,00%	-36,45pp	-	- 1 627	↓ -100,0%
RELAIS YELLEL SUD	-	- 368 308	↓ -100,0%	-	- 114 401	↓ -100,00%	0,00%	-36,57pp	-	- 1 729	↓ -100,0%
RELAIS SETIF NORD	-	- 229 573	↓ -100,0%	-	- 65 212	↓ -100,00%	0,00%	-33,68pp	-	- 914	↓ -100,0%
RELAIS SETIF SUD	-	- 282 482	↓ -100,0%	-	- 77 909	↓ -100,00%	0,00%	-32,74pp	-	- 1 099	↓ -100,0%
RELAIS BBA NORD	-	- 235 403	↓ -100,0%	-	- 70 929	↓ -100,00%	0,00%	-35,78pp	-	- 1 263	↓ -100,0%
RELAIS BBA SUD	-	- 357 070	↓ -100,0%	-	- 108 067	↓ -100,00%	0,00%	-35,77pp	-	- 1 709	↓ -100,0%
RLS SIDI BEL ABBES NORD	-	- 178 454	↓ -100,0%	-	- 52 431	↓ -100,00%	0,00%	-34,54pp	-	- 477	↓ -100,0%

Annexe « 08 »

Tableau N°16 : Tableau de bord NUMIDIS selon les Rayons et Sections

Secteur	Rayon	CA TTC N	Vs N-1 (Valeur)	Vs N-1 (%)	Marge en valeur N	Vs N-1 (Valeur)	Vs N-1 (%)	Taux
PGC	Boissons	1 160 075	↓ - 407 588	↓ -26,00%	136 565	↓ - 109 224	↓ -44,44%	
	Droguerie	2 477 983	↑ 146 518	↑ 6,28%	202 141	↓ - 81 861	↓ -28,82%	
	Cosmétiques	3 214 014	↓ - 2 582 367	↓ -44,55%	418 790	↓ - 140 903	↓ -25,18%	
	Tabac	-	↑ -	↑ 0,00%	-	↑ -	↑ 0,00%	
	Epicerie	7 485 897	↓ - 1 578 898	↓ -17,42%	887 466	↓ - 658 833	↓ -42,61%	
	PLS	3 925 716	↓ - 775 617	↓ -16,50%	576 950	↓ - 150 110	↓ -20,65%	
Total		18 263 685	↓ - 5 197 952	↓ -22,16%	2 221 912	↓ - 1 140 932	↓ -33,93%	
PFT	Charcuterie - Traiteur	1 210 365	↓ - 85 735	↓ -6,61%	300 883	↓ - 36 756	↓ -10,89%	
	Poissonnerie	60 707	↓ - 44 917	↓ -42,53%	5 516	↓ - 4 858	↓ -46,83%	
	Fruits et Légumes	1 402 151	↓ - 74 692	↓ -5,06%	62 993	↓ - 82 565	↓ -56,72%	
	Boulangerie - Pâtisserie	694 884	↑ 214 988	↑ 44,80%	322 304	↑ 58 447	↑ 22,15%	
	Boucherie - Volaille	1 330 726	↑ 108 343	↑ 8,86%	203 744	↓ - 54 834	↓ -21,21%	
	UNO EXPRESS	83 395	↓ - 490 265	↓ -85,46%	36 476	↓ - 176 804	↓ -82,90%	
Total		4 782 228	↓ - 372 278	↓ -7,22%	931 915	↓ - 297 370	↓ -24,19%	
Alimentaire		23 045 913	↓ - 5 570 230	↓ -19,47%	3 153 827	↓ - 1 438 302	↓ -31,32%	
BAZAR	Bricolage	273 568	↑ 152 765	↑ 126,46%	46 477	↑ 14 864	↑ 47,02%	
	Confort de la Maison	2 441 606	↑ 356 427	↑ 17,09%	551 427	↑ 26 449	↑ 5,04%	
	Papeterie	298 819	↓ - 70 671	↓ -19,13%	87 151	↓ - 9 600	↓ -9,92%	
	Jouet Sport	884 307	↓ - 221 813	↓ -20,05%	233 412	↓ - 22 060	↓ -8,64%	
	Jardin Animalerie	85 693	↑ 5 675	↑ 7,09%	22 258	↑ 1 326	↑ 6,34%	
	Automobile	441 330	↑ 219 971	↑ 99,37%	192 142	↑ 140 104	↑ 269,23%	
	Musique	-	↑ -	↑ 0,00%	-	↑ -	↑ 0,00%	
	Vidéo & Jeux vidéo	-	↑ -	↑ 0,00%	-	↑ -	↑ 0,00%	
	Librairie	115 246	↓ - 57 278	↓ -33,20%	33 149	↓ - 17 775	↓ -34,90%	
Total		4 540 569	↑ 385 076	↑ 9,27%	1 166 015	↑ 133 309	↑ 12,91%	
EPCS	G.E.M	893 940	↑ 161 975	↑ 22,13%	63 619	↓ - 37 034	↓ -36,79%	
	P.E.M	1 862 145	↑ 318 565	↑ 20,64%	383 256	↑ 53 207	↑ 16,12%	
	Photo Communication	-	↓ - 1 840	↓ -100,00%	-	↓ - 247	↓ -100,00%	
	Image et Son	465 590	↓ - 968 420	↓ -67,53%	35 612	↓ - 56 297	↓ -61,25%	
	Micro Informatique	397 880	↓ - 18 115	↓ -4,35%	31 639	↓ - 8 644	↓ -21,46%	
	Radiotéléphonie	5 466 005	↑ 3 536 603	↑ 183,30%	482 550	↑ 372 194	↑ 337,26%	
	Jeux Vidéo et Logiciels	4 625	↓ - 22 525	↓ -21,50%	1 122	↓ - 7 254	↓ -66,82%	

Annexe « 09 »

Tableau N° 17 : Tableau de bord NUMIDIS selon les Magasin et Rayons

Secteur	Lib Magasin	CA TTC N	Vs N-1 (Valeur)	Vs N-1 (%)	Marge en valeur N	Vs N-1 (Valeur)	Vs N-1 (%)	Taux Marge
PGC	UNO CITY GARIDI	1 256 235	↓ - 344 416	↓ -21,5%	150 471	↓ - 88 517	↓ -37,0%	13,85%
	UNO SUPER EL MOURADIA	549 749	↑ 549 749	↑ 0,0%	94 398	↑ 94 398	↑ 0,0%	19,94%
	UNO SUPER BLIDA	152 811	↓ - 113 166	↓ -42,5%	26 436	↓ - 15 512	↓ -37,0%	20,12%
	UNO SUPER MEISSONNIER	548 147	↑ 548 147	↑ 0,0%	85 352	↑ 85 352	↑ 0,0%	18,08%
	UNO SUPER ZERALDA	317 995	↑ 317 995	↑ 0,0%	50 820	↑ 50 820	↑ 0,0%	18,52%
	UNO SUPER MARAVAL	391 984	↑ 391 984	↑ 0,0%	62 514	↑ 62 514	↑ 0,0%	18,43%
	UNO BAB EZZOUAR	4 292 927	↓ - 1 656 799	↓ -27,8%	516 766	↓ - 289 827	↓ -35,9%	14,03%
	UNO BOUIRA	2 444 536	↓ - 665 447	↓ -21,4%	282 821	↓ - 89 207	↓ -24,0%	13,34%
	UNO AIN DEFLA	1 810 824	↓ - 502 911	↓ -21,7%	210 621	↓ - 51 474	↓ -19,6%	13,33%
	UNO MOSTAGANEM	2 658 872	↓ - 984 928	↓ -27,0%	284 931	↓ - 165 200	↓ -36,7%	12,40%
	UNO SETIF	2 847 744	↓ - 918 266	↓ -24,4%	287 573	↓ - 190 530	↓ -39,9%	11,69%
	UNO PROXY SALAMANDRE	244 023	↓ - 53 173	↓ -17,9%	43 003	↓ - 5 596	↓ -11,5%	20,51%
	UNO PROXY CHERAGA	180 994	↓ - 13 171	↓ -6,8%	33 324	↓ - 2 115	↓ -6,0%	21,47%
	UNO PROXY HUSSEIN DEY	95 136	↓ - 63 982	↓ -40,2%	16 141	↓ - 10 001	↓ -38,3%	19,43%
	UNO PROXY SOURCES	89 471	↑ 89 471	↑ 0,0%	15 629	↑ 15 629	↑ 0,0%	20,18%
	UNO PROXY BELGAID	108 833	↓ - 2 199	↓ -2,0%	17 371	↓ - 3 236	↓ -15,7%	18,26%
	UNO PROXY AKID LOTFI	98 531	↑ 98 531	↑ 0,0%	15 675	↑ 15 675	↑ 0,0%	18,49%
	UNO PROXY BOUFARIK	171 599	↑ 171 599	↑ 0,0%	27 429	↑ 27 429	↑ 0,0%	18,44%
	CAFETERIA SIEGE	3 274	↓ - 884	↓ -21,3%	638	↑ 108	↑ 20,3%	23,20%
	RELAIS YELLEL NORD	-	↓ - 277 166	↓ -100,0%	-	↓ - 80 926	↓ -100,0%	0,00%
	RELAIS YELLEL SUD	-	↓ - 252 107	↓ -100,0%	-	↓ - 72 106	↓ -100,0%	0,00%
	RELAIS SETIF NORD	-	↓ - 218 752	↓ -100,0%	-	↓ - 61 622	↓ -100,0%	0,00%
	RELAIS SETIF SUD	-	↓ - 274 792	↓ -100,0%	-	↓ - 75 554	↓ -100,0%	0,00%
	RELAIS BBA NORD	-	↓ - 182 112	↓ -100,0%	-	↓ - 51 017	↓ -100,0%	0,00%
	RELAIS BBA SUD	-	↓ - 264 302	↓ -100,0%	-	↓ - 74 868	↓ -100,0%	0,00%
	RLS SIDI BEL ABBES NORD	-	↓ - 163 876	↓ -100,0%	-	↓ - 47 324	↓ -100,0%	0,00%
	RLS SIDI BEL ABBES SUD	-	↓ - 108 801	↓ -100,0%	-	↓ - 30 949	↓ -100,0%	0,00%
	RELAIS TIBERKANINE	-	↓ - 304 178	↓ -100,0%	-	↓ - 87 275	↓ -100,0%	0,00%
	TOTAL PGC	18 263 685	↓ 5 197 952	↓ -22,2%	2 221 912	↓ 1 140 932	↓ -33,9%	14,08%
	UNO CITY GARIDI	490 455	↓ - 152 372	↓ -23,7%	72 367	↓ - 50 889	↓ -41,3%	16,12%
	UNO SUPER EL MOURADIA	332 612	↑ 332 612	↑ 0,0%	56 908	↑ 56 908	↑ 0,0%	18,68%
	UNO SUPER BLIDA	23 100	↑ 22 916	↑ #####	4 946	↑ 4 925	↑ #####	22,16%
	UNO SUPER MEISSONNIER	140 748	↑ 140 748	↑ 0,0%	28 619	↑ 28 619	↑ 0,0%	22,18%
	UNO SUPER ZERALDA	150 605	↑ 150 605	↑ 0,0%	32 951	↑ 32 951	↑ 0,0%	23,51%
	UNO SUPER MARAVAL	38 963	↑ 38 963	↑ 0,0%	1 900	↑ 1 900	↑ 0,0%	5,62%
	UNO BAB EZZOUAR	1 094 054	↓ - 157 282	↓ -12,6%	230 603	↓ - 40 220	↓ -14,9%	23,77%
	UNO BOUIRA	620 815	↓ - 62 439	↓ -9,1%	131 545	↓ - 30 485	↓ -18,8%	24,35%
	UNO AIN DEFLA	575 294	↓ - 8 773	↓ -1,5%	95 004	↓ - 57 021	↓ -37,5%	18,72%
	UNO MOSTAGANEM	772 709	↓ - 239 971	↓ -23,7%	190 910	↓ - 61 312	↓ -24,3%	27,62%
	UNO SETIF	494 097	↑ 84 399	↑ 20,6%	74 619	↓ - 6 059	↓ -7,5%	17,24%
	UNO PROXY SALAMANDRE	9 635	↓ - 25 086	↓ -72,3%	2 706	↓ - 3 000	↓ -52,6%	30,00%
	UNO PROXY CHERAGA	6 241	↓ - 9 026	↓ -59,1%	516	↓ - 4 399	↓ -89,5%	9,25%
	UNO PROXY HUSSEIN DEY	1 635	↓ - 11 224	↓ -87,5%	231	↓ - 2 442	↓ -92,2%	18,73%

BAZAR	UNO CITY GARIDI	206 038	↓	-	5 270	↓	-2,5%	51 892	↓	-	1 779	↓	-3,3%	29,85%
	UNO SUPER EL MOURADIA	33 479	↑		33 479	↑	0,0%	8 105	↑		8 105	↑	0,0%	28,74%
	UNO SUPER BLIDA	63 457	↑		48 938	↑	337,1%	15 516	↑		10 684	↑	221,1%	29,09%
	UNO SUPER MEISSONNIER	32 508	↑		32 508	↑	0,0%	7 664	↑		7 664	↑	0,0%	28,01%
	UNO SUPER ZERALDA	12 506	↑		12 506	↑	0,0%	3 090	↑		3 090	↑	0,0%	29,39%
	UNO SUPER MARAVAL	78 428	↑		78 428	↑	0,0%	20 108	↑		20 108	↑	0,0%	30,39%
	UNO BAB EZZOUAR	1 441 706	↑		15 253	↑	1,1%	359 030	↑		14 107	↑	4,1%	29,57%
	UNO BOUIRA	721 003	↑		192 321	↑	36,4%	191 562	↑		52 027	↑	37,3%	31,51%
	UNO AIN DEFLA	521 074	↑		199 925	↑	62,3%	129 781	↑		49 440	↑	61,5%	29,54%
	UNO MOSTAGANEM	730 296	↓	-	217 117	↓	-22,9%	197 371	↓	-	28 742	↓	-12,7%	31,85%
	UNO SETIF	643 039	↑		17 212	↑	2,8%	168 499	↑		8 207	↑	5,1%	31,09%
	UNO PROXY SALAMANDRE	17 480	↑		10 648	↑	155,9%	3 050	↑		1 198	↑	64,7%	20,76%
	UNO PROXY CHERAGA	4 987	↑		932	↑	23,0%	1 462	↑		164	↑	12,6%	34,88%
	UNO PROXY HUSSEIN DEY	6 727	↓	-	1 984	↓	-22,8%	1 570	↓	-	1 151	↓	-42,3%	27,77%
	UNO PROXY SOURCES	2 750	↑		2 750	↑	0,0%	607	↑		607	↑	0,0%	26,28%
	UNO PROXY BELGAID	5 478	↓	-	1 829	↓	-25,0%	1 861	↓	-	453	↓	-19,6%	40,43%
	UNO PROXY AKID LOTFI	4 023	↑		4 023	↑	0,0%	1 118	↑		1 118	↑	0,0%	33,06%
	UNO PROXY BOUFARIK	15 590	↑		15 590	↑	0,0%	3 731	↑		3 731	↑	0,0%	28,48%
	CAFETERIA SIEGE	-	↑		-	↑	0,0%	-	↑		-	↑	0,0%	0,00%
	RELAIS YELLEL NORD	-	↓	-	11 607	↓	-100,0%	-	↓	-	3 230	↓	-100,0%	0,00%
	RELAIS YELLEL SUD	-	↓	-	4 123	↓	-100,0%	-	↓	-	1 079	↓	-100,0%	0,00%
	RELAIS SETIF NORD	-	↓	-	5 316	↓	-100,0%	-	↓	-	1 576	↓	-100,0%	0,00%
	RELAIS SETIF SUD	-	↓	-	3 790	↓	-100,0%	-	↓	-	953	↓	-100,0%	0,00%
	RELAIS BBA NORD	-	↓	-	4 389	↓	-100,0%	-	↓	-	992	↓	-100,0%	0,00%
	RELAIS BBA SUD	-	↓	-	6 144	↓	-100,0%	-	↓	-	2 132	↓	-100,0%	0,00%
	RLS SIDI BEL ABBES NORD	-	↓	-	4 888	↓	-100,0%	-	↓	-	1 301	↓	-100,0%	0,00%
	RLS SIDI BEL ABBES SUD	-	↓	-	2 490	↓	-100,0%	-	↓	-	605	↓	-100,0%	0,00%
	RELAIS TIBERKANINE	-	↓	-	10 490	↓	-100,0%	-	↓	-	2 949	↓	-100,0%	0,00%
TOTAL BAZAR		4 540 569	↑		385 076	↑	9,3%	1 166 015	↑		133 309	↑	12,9%	30,44%
EPCS	UNO CITY GARIDI	251 905	↓	-	24 560	↓	-8,9%	42 356	↓	-	10 177	↓	-19,4%	20,01%
	UNO SUPER EL MOURADIA	7 200	↑		7 200	↑	0,0%	2 185	↑		2 185	↑	0,0%	36,12%
	UNO SUPER BLIDA	21 845	↑		21 845	↑	0,0%	4 116	↑		4 116	↑	0,0%	22,42%
	UNO SUPER MEISSONNIER	7 990	↑		7 990	↑	0,0%	1 817	↑		1 817	↑	0,0%	27,06%
	UNO SUPER ZERALDA	5 200	↑		5 200	↑	0,0%	1 705	↑		1 705	↑	0,0%	39,02%
	UNO SUPER MARAVAL	2 400	↑		2 400	↑	0,0%	802	↑		802	↑	0,0%	39,76%
	UNO BAB EZZOUAR	6 450 265	↑		3 905 181	↑	153,4%	670 005	↑		386 296	↑	136,2%	12,36%
	UNO BOUIRA	256 685	↓	-	319 088	↓	-55,4%	37 746	↓	-	18 574	↓	-33,0%	17,50%
	UNO AIN DEFLA	725 910	↓	-	291 516	↓	-28,7%	77 233	↑		9 990	↑	14,9%	12,66%
	UNO MOSTAGANEM	583 805	↓	-	161 225	↓	-21,6%	85 683	↑		5 885	↑	7,4%	17,47%
	UNO SETIF	758 955	↓	-	132 374	↓	-14,9%	68 047	↓	-	63 829	↓	-48,4%	10,67%
	UNO PROXY SALAMANDRE	-	↑		-	↑	0,0%	-	↑		-	↑	0,0%	0,00%
	UNO PROXY CHERAGA	-	↓	-	3 265	↓	-100,0%	-	↓	-	1 118	↓	-100,0%	0,00%
	UNO PROXY HUSSEIN DEY	2 730	↑		-	↑	0,0%	1 013	↑		130	↑	14,8%	44,14%
	UNO PROXY SOURCES	-	↑		-	↑	0,0%	-	↑		-	↑	0,0%	0,00%
	UNO PROXY BELGAID	-	↑		-	↑	0,0%	-	↑		-	↑	0,0%	0,00%
	UNO PROXY AKID LOTFI	-	↑		-	↑	0,0%	-	↑		-	↑	0,0%	0,00%
	UNO PROXY BOUFARIK	15 305	↑		15 305	↑	0,0%	5 069	↑		5 069	↑	0,0%	39,41%
	CAFETERIA SIEGE	-	↑		-	↑	0,0%	-	↑		-	↑	0,0%	0,00%
	RELAIS YELLEL NORD	-	↓	-	850	↓	-100,0%	-	↓	-	325	↓	-100,0%	0,00%
	RELAIS YELLEL SUD	-	↓	-	1 460	↓	-100,0%	-	↓	-	494	↓	-100,0%	0,00%
	RELAIS SETIF NORD	-	↓	-	2 995	↓	-100,0%	-	↓	-	945	↓	-100,0%	0,00%
	RELAIS SETIF SUD	-	↓	-	1 115	↓	-100,0%	-	↓	-	362	↓	-100,0%	0,00%
	RELAIS BBA NORD	-	↓	-	1 345	↓	-100,0%	-	↓	-	523	↓	-100,0%	0,00%
	RELAIS BBA SUD	-	↓	-	3 400	↓	-100,0%	-	↓	-	1 051	↓	-100,0%	0,00%
	RLS SIDI BEL ABBES NORD	-	↓	-	4 690	↓	-100,0%	-	↓	-	1 556	↓	-100,0%	0,00%
	RLS SIDI BEL ABBES SUD	-	↓	-	990	↓	-100,0%	-	↓	-	394	↓	-100,0%	0,00%
	RELAIS TIBERKANINE	-	↓	-	8 015	↓	-100,0%	-	↓	-	2 723	↓	-100,0%	0,00%
TOTAL EPCS		9 090 195	↑		3 008 233	↑	49,5%	997 776	↑		315 925	↑	46,3%	13,06%

Table des matières

Remerciement

Introduction générale	2
-----------------------------	---

Chapitre I Evolution de contenue de contrôle de gestion

Introduction.....	6
-------------------	---

Section n° 01 : Le contrôle de gestion classique et moderne.	07
---	----

1. Le contrôle de gestion classique.....	07
--	----

2. Définition actuelle du contrôle de gestion.....	08
--	----

3. Les missions de contrôle de gestion	11
--	----

4. Mesurer à améliorer la performance	12
---	----

4.1 Le Rôle de contrôleur de gestion	12
--	----

4.2 Les missions classiques de contrôleur de gestion :	13
--	----

4.3 Les missions actuelles de contrôleurs de gestion.....	13
---	----

4.4 Les compétences requises par le contrôleur de gestion	14
---	----

Section n° 2 : le pilotage de la performance à travers le tableau de bord prospectif	16
---	----

1. Définition de la performance	16
---------------------------------------	----

2. Les outils de pilotage de la performance	16
---	----

2.1. Les systèmes prévisionnels	17
---------------------------------------	----

2.1.1. Le plan stratégique	17
----------------------------------	----

2.1.2. Le plan opérationnel.....	17
----------------------------------	----

2.1.3. Les budgets.....	18
-------------------------	----

2.2. Les outils de suivi de réalisation	18
---	----

2.2.1. La comptabilité générale.....	18
--------------------------------------	----

2.2.2. La comptabilité analytique	19
---	----

2.2.3. Le contrôle budgétaire	19
-------------------------------------	----

2.2.4. Les tableaux de bords.....	20
-----------------------------------	----

2.2.5. Le reporting	20
---------------------------	----

2.3. Les outils d'appui.....	21
------------------------------	----

2.3.1. Le Benchmarking	21
------------------------------	----

2.3.2. Le Reengineering	21
-------------------------------	----

Section 3 : le tableau de bord prospectif	22
---	----

1. Définition de tableau de bord perspectif.....	22
--	----

1.1. Les axes de tableau de bord prospectif.....	24
--	----

1.1.1. L'axe financier	24
1.1.2. L'axe clients.....	25
1.1.3. L'axe processus interne.....	25
1.1.4. L'axe apprentissage organisationnel	26
1.2. Le lien de causalité liant les quatre perspectives	26
Section 4 : les indicateurs de l'axe client l'un des axes de tableau de bord prospectif.	27
1. La segmentation de marché	27
2. Les indicateurs de l'axe client	28
2.1 Les indicateurs génériques	31
2.1.1. La Rétention.....	31
2.1.2. La Fidélité.....	31
2.1.3. La Rentabilité.....	32
2.2 Les indicateurs de performance propres à l'entreprise	33
2.2.1. La réactivité	33
2.2.2. La Qualité.....	33
2.2.3. Le Prix	34
Conclusion de chapitre I.....	35

Chapitre II La question de la grande distribution

Introduction	37
Section 1 : concept de base de la distribution	40
1.1. Les formats de la distribution.....	41
1.1.1. La distribution traditionnelle	41
1.1.1.1. Le commerce de gros	41
1.1.1.2. Le commerce de détail.....	42
1.1.2. La distribution intégrée (concentrée)	42
1.1.3. Le commerce associé.....	42
1.2. Circuit et canaux de distribution.....	42
1.2.1. Définition de canal de distribution	43
1.2.2. Définition de circuit de distribution	43
1.2.3. Les types de circuit de distribution	43
1.2.3.1. Le circuit court.....	43
1.2.3.2. Le circuit Lang	44
1.2.3.3. Le circuit de distribution ultra court ou circuit direct.....	44
2. La grande distribution	46

2.1.	Définition de la grande distribution.....	46
2.2.	Historique de la grande distribution.....	46
2.2.1.	L'origine de la grande distribution.....	46
2.2.2.	L'évolution de la grande distribution	48
2.3.	Les typologies de la grande distribution.....	49
2.3.1.	Les supermarchés	49
2.3.2.	Les hypermarchés.....	50
2.3.3.	Les hard discounters	50
2.3.4.	Les magasins de proximité.....	51
Section 2 : les principales entreprises de distributions mondiales.....		52
1.	Les entreprises de distribution européennes	57
1.1	Schwarz group	57
1.2	Aldi group	60
1.3	Carrefour	61
1.4	L'enseigne tesco	66
1.5	L'enseigne METRO	72
2.	Les entreprises de distribution Américain	79
2.1	WALT MART	80
2.2	L'entreprise HOME DEPOT	87
Section 03 : la grande distribution on Algérie		92
1.	Historique de secteur de distribution en Algérie	92
2.	Les grandes surfaces de distribution en Algérie.....	93
Conclusion.....		97

Chapitre III Cas pratique

Introduction		99
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil		100
1.	Présentation du groupe « CEVITAL »	100
2.	Présentation de la SPA Numidis	100
2.1.	Les objectifs de Numidis.....	101
2.2.	Les activités et missions de Numidis.....	101
2.2.1.	Les activités de Numidis	101
2.2.2.	Les missions de Numidie.....	102
2.3.	Organisation de Numidie.....	102

2.3.1. Le pole fonctionnel :	102
2.3.2. Le pôle opérationnel (magasin)	103
3. Présentation de l'entreprise UNO-Bab- Ezzouar.....	104
3.1. La conception de magasin UNO.....	105
3.1.1. Le mobilier à UNO	105
3.1.2. Le rayonnage	106
Section 2 : Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise UNO.	110
1. la place du contrôle de gestion au sein du magasin UNO	110
2. Les missions du contrôle de gestion au niveau du magasin UNO	112
3. Présentation et analyse des résultats	113
3.1 Analyse de la performance financière de l'entreprise SPA NUMIDIS.....	113
3.1.1 Analyse du bilan financier	114
3.1.2 Interprétation structurelle des bilans financiers.....	116
3.1.3 L'analyse par les équilibres financiers.....	121
3.1.4 Analyse du chiffre d'affaires cumulé de la SPA NUMIDIS.....	124
3.1.5 Le TCR TYPE - MAGASIN	132
3.1.6 Analyse par ratios :	140
4. Le tableau de bord Magasin UNO.....	144
4.1.1 Le canevas Magasin UNO BEZ	144
4.1.2 Tableau de bord de la Direction générale.	153
5. Les points forts et les points faibles du contrôle de gestion au niveau d'UNO ...	157
Conclusion	159
Conclusion générale	162
Bibliographie	
Annexes	
Listes des tableaux et figures	
Table des matières	

Résumé :

Le contrôle de gestion au niveau de l'entreprise UNO fait ressortir que les opérations commerciales ne sont pas maîtrisées. la preuve, l'entreprise dégagne des résultats négatifs durant les trois dernières années sans aucune action correctif.

Le contrôle de gestion tel que conçu au niveau de l'entreprise UNO Bab-ezzouar, son rôle est réduit uniquement au traitement des données comptable et financières

Les indicateurs existants dans les tableaux bord de l'entreprise reprend des informations comptables et des informations secondaire qui ne permet pas d'identifier l'origine des pertes

Les indicateurs existants dans les tableaux de bord de l'entreprise reprend des informations comptables et des informations secondaire qui ne permet pas d'identifier l'origine des pertes

Mots clé

chiffre d'affaire, fond de roulement, besoin en fond de roulement, trésorerie net , valeur ajoutée , valeur immobilisée , valeur d'exploitation, valeur réalisable, valeur disponible

Abstract:

Management control at the UNO company level highlights that business operations are not under control. The proof is that the company has produced negative results over the past three years without any corrective action.

Management control as designed at the level of the UNO Bab-ezzouar company, its role is reduced only to the processing of accounting and financial data

The existing indicators in the company's dashboards include accounting information and secondary information that does not identify the origin of the losses

The existing indicators in the company's dashboards include accounting information and secondary information that does not identify the origin of the losses

Keywords:

turnover, working capital, working capital requirement, net cash, added value, fixed value, operating value, realizable value, disposable value