

Rapport de stage technique



Etude du comportement d'achat des clients C.H.R

Préparé par :

▶ **Mr. M. Bouirig**

Encadré par :

▶ **Mr. A.EDDAKIR**

▶ **Mr. A.ZABARI**

Année Universitaire : 2006/2007

Dédicace

Pour ma mère celle qui attends avec impatience les fruits de sa bonne éducation, de mon défunt père dont je souhaite un éternel paradis, de ma sœur Nadia et de mes deux frères Ismail et Hamza ceux qui m'encouragent et me réserve toujours compréhension, de Nana celle qui m'a indiqué la bonne voie en me rappelant que la volonté fait toujours les grands hommes.

Pour l'amour de dieu, de la vérité et de la justice.

Remerciement

De prime à bord, je tiens à exprimer ma gratitude et présenter mes chaleureux remerciements à :

Toute personne qui m'a aidée et soutenue durant mon stage, de ce fait je tiens à remercier Mr. Eddakir mon encadrant pédagogique ainsi que mon encadrant professionnel Mr. Zabari.

Toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

J'exprime ensuite ma gratitude à tous les professeurs qui m'ont aidés dans les temps des difficultés dont je n'étais pas capable à les dépasser sans eux.

Encore une fois merci pour tous...

Sommaire

Dédicace.....	1
Remerciement.....	2
Introduction.....	3
Partie 1 : Présentation du groupe Metro.....	6
Section 1: METRO dans le monde.....	7
I- Historique de la chaîne Metro.....	7
II- Le Groupe Metro.....	8
III- Concepts et Services plus.....	10
1- Concepts de Metro.....	10
2- Les services plus.....	11
3- Place mondiale de Metro.....	11
4- Son implantation à l'international.....	12
5- Les activités du groupe Metro.....	12
6- Les chiffres clés.....	13
Section 2: Metro au Maroc.....	14
I- Evolution.....	15
II- Metro au Maroc.....	15
1- Fiche d'identité.....	15
2- Son implantation au Maroc.....	15
III- Organisation Metro au Maroc.....	16
1- Organigramme Metro Maroc.....	16
2- Organigramme Metro Fès.....	16
IV- Description des services	17
1- La gérance	17
2- Département comptable et financier	17
3- Département informatique	17
4- Département personnel	20
5- Département achats.....	22
6- Département clientèle	23
7- Département sécurité	24
Section 3: La stratégie Metro.....	25
I- La stratégie Metro.....	25
II- Les marque propres Metro.....	25
1- Différentiation	25
2- Perspectives en termes de marques propres	26

Partie 2 : Etude du comportement d'achat des clients C.H.R	27
Section 1: Comprendre le marché.....	28
I- Etudier le marché	28
1- Le marché : Un espace à conquérir	28
2- Les marchés de l'entreprise	29
II- Le marché : Une approche structurée	30
1- Comprendre le client	30
2- Comprendre le marché	32
3- Connaître, Identifier et situer les concurrents, actuels et futurs.....	32
Section 2: La recherche d'informations.....	34
I- La collecte des informations pertinentes	34
1- L'art de questionner	34
2- La rédaction du questionnaire	35
3- Longueur et structure du questionnaire.....	35
II- L'étude qualitative.....	35
1- L'approche qualitative	35
2- Les méthodes qualitatives les plus couramment utilisées	36
III- L'étude quantitative	37
1- L'approche quantitative	37
2- Les méthodes quantitatives	37
Section 3: Etude du comportement d'achat des clients C.H.R.....	39
I- Problématique et objectif de l'étude	39
II- Méthodologie de l'étude et plan d'échantillonnage	39
III- Analyse des données et Interprétation	40
1- Caractéristiques et composition des clients Hôtels et Restaurants	40
2- Analyse de l'évolution des achats des hôtels et restaurants dans le temps	42
a- Evolution des achats en Marée	42
b- Evolution des achats en Boucherie	43
c- Evolution des achats en fruits et légumes	43
d- Evolution des achats en produits de B.O.F.....	44
e- L'évolution des achats des hôtels et restaurants en produits de F.Frais.....	45
f- Evolution des achats en Food Sec	45
g- L'évolution des achats des hôtels et restaurants en produits de Non Food	46
3- Analyse en composantes principales	47
Conclusion.....	48
Annexes.....	49

Introduction

METRO est leader National du commerce du gros plus de 2.5 milliards de chiffre d'affaire.

Il s'est implanté au Maroc depuis 1991 date d'ouverture de son premier entrepôt au Maroc. METRO considéré comme le spécialiste incontournable du libre service de gros grâce à un concept novateur offrant les solutions les plus adaptés au besoins des professionnels alimentaire et non alimentaires (les pâtisseries, hôtelier, restaurateurs, artisans, commerçant détaillant, PME-PMI, professions libérales...)

L'accès aux entrepôts est exclusivement réservé au détenteur de la carte METRO l'appellation entrepôt découle d'une classification qui fait la différence en 3 types en se basant sur le paramètre surface allant de 5700 à 12000m² à savoir:

- Entrepôt classique Tél. Que; Rabat, Fès, Casablanca (aine sbaa, bouskoura).
- Junior: Marrakech et AGADIR.
- Spécialisés: non présents au MAROC
- L'assortiment en libre service est constitué de plus de 15000 références en : alimentaires équipements de commerce, bureautique. . . Etc.
- Les horaires d'ouverture s'étendent de 7h00 du matin à 22h00 du soir, 7 jours sur 7.

Première Partie

Première Partie

METRO

Cash & Carry

le leader mondial de la distribution de gros

Sect. 1: METRO dans le monde

I- Historique de la chaîne METRO:

En 1964, Smith RUTHEMBECK, un grossiste d'aliments à Ruher en Allemagne se lassa de la méthode classique de travail. En raison de la circulation intense, il n'arrivait plus à l'heure chez ses clients: d'autres part leurs commandes étaient souvent petites pour que la livraison soit rentable.

Dès lors, il transforma son commerce de gros livré en gros «Métro»: les clients devaient venir chercher la marchandise eux même. Les clients manifestèrent un grand enthousiasme pour le système du cash and carry : Métro connut ainsi une expansion rapide en Allemagne fédérale.

A la même période, SHV (Steenkolen Handelsvereniging), association commerciale du charbon, établie à Utrecht et qui s'occupait principalement du charbon, gaz et pétrole, cherchait à diversifier ses activités. C'est ainsi qu'elle opta pour un accord de coopération avec Métro en Allemagne. SHV a développé la formule de Métro sous le nom de METRO : Ce fut une expansion sans frontières.

SHV fonda des sièges METRO :

- ✓ Aux Pays-Bas (1968);
- ✓ En Belgique (1970) ;
- ✓ En Angleterre (1971) ;
- ✓ En Espagne (1972) ;
- ✓ Au Brésil (1972).

Après son développement en Allemagne, Métro est devenu actif en France, en Autriche, au Danemark et en Italie. .

Après la première vague des années 70, et à partir de 1988, SHV a commencé un nouveau programme d'expansion ambitieux. De nouvelles surfaces METRO ont apparu:

- ✓ En Argentine (1988) ;
- ✓ En Thaïlande (1989) ;
- ✓ Au Taiwan (1989) ;
- ✓ Au Portugal (1990) ;
- ✓ Au Maroc (1991) ;
- ✓ En Indonésie (1992) ;
- ✓ En Grèce (1992) ;
- ✓ Au Venezuela (1992) ;
- ✓ En Malaisie (1993) ;
- ✓ En Pologne (1994);
- ✓ En Colombie (1995).

II- LE GROUPE METRO :

NOM	METRO AG
Siège social	DUSSELDORF Allemagne
Marques du groupe	AJKAUF, INNO, KAUFHOF, KRIEGBAM, PRAKTIKER, REAL
Chiffre d'affaire	580 Milliards \$ (1998) 55.7 billion € (2005) 59.9 billion € (2006) (+7.5 %)
Nombre d'emplois	171 000 (2000) 270 000 staff dans 30 pays (2006)

Les locations globales du Group METRO*

Australie Cash and Carry (12)
Media Markt and Saturn (28)
Others (18)

Belgique Cash & Carry (9)
Media Markt and Saturn (11)
Kaufhof (15)

Bulgarie Cash & Carry (8)

Chine Cash & Carry (34)

Croatie Cash & Carry (6)

République Tchèque Cash & Carry (12)

Danemark Cash & Carry (4)

France Cash & Carry (86)
Media Markt and Saturn (24)

Allemagne Cash & Carry (120)
Real/Extra (627)

	Media Markt and Saturn (343) Kaufhof (127) Others (310)
Angleterre	Cash & Carry (33)
Grèce	Cash & Carry (7) Media Markt and Saturn (5)
Hongrie	Cash & Carry (13) Media Markt and Saturn (16)
Inde	Cash & Carry (3)
Italie	Cash & Carry (47) Media Markt and Saturn (77)
Japon	Cash & Carry (3)
Moldova	Cash & Carry (3)
Maroc	Cash & Carry (6)
Pays-Bas	Cash & Carry (16) Media Markt and Saturn (24)
Pologne	Cash & Carry (25) Real (49) Media Markt and Saturn (36)
Portugal	Cash & Carry (10) Media Markt and Saturn (4)
Romania	Cash & Carry (23) Real (9)
Russie	Cash & Carry (31) Real (7) Media Markt and Saturn (4)
Serbie	Cash & Carry (5)
Slovaquie	Cash & Carry (5)
Espagne	Cash & Carry (34) Media Markt and Saturn (39)

Suède	Media Markt and Saturn (2)
Suisse	Media Markt and Saturn (18)
Turquie	Cash & Carry (10) Real (8)
Ukraine	Cash & Carry (13)
Vietnam	Cash & Carry (7)

* Status: 31.03.2007

III. CONCEPTS ET SERVICES PLUS :

1- Concepts de METRO :

- ◆ C'est d'abord tout sous un même toit :
 - Un espace d'achat conçu pour vous faire gagner du temps et de l'efficacité.
 - L'assurance de trouver en permanence plus de 10000 références dont vous avez besoin au quotidien, dans toutes les familles de produits, y compris l'équipement professionnel.
- ◆ C'est pour vous un nouveau confort d'achat :
 - Une circulation facile dans tout l'entrepôt grâce à une signalisation claire, des espaces rationnels qui vous permettent de voir, choisir, emporter immédiatement tout ce qu'il vous faut, et un parking couvert et vaste pour vous faciliter le chargement.
- ◆ C'est en plus une rigueur d'hygiène totale : dans le respect des réglementations en vigueur, votre entrepôt obéit strictement aux normes européenne actuelles :
 - des quais de réception de produits frais réfrigérés et étanches.
 - Un control qualité permanent des produits frais, un control sur les dates limites d'utilisation.
 - Des halles de vente réfrigérée.

2- Les services plus :

a. Restaurant:

Un restaurant climatisé de 300 places est ouvert au grand public tous les jours de 07H00 à 22H00.

b. Le service après vente:

Des techniciens sont à la disposition des clients pour tester les appareils électriques, expliquer le fonctionnement et réparer les articles sous garantie.

c. La Station Service

Approvisionnement carburants et services accessoires (Lavage, Graissage, Vidange...)

d. Le Crédit

Des possibilités de crédits adaptées (souplesse et rapidité de montage de dossier, crédit revolving) et privilégiés (taux étudiés, crédit gratuit 6 à 36 mois, promotions...)

e. Le Parking

Parking gratuit de plus de 1200 places.

3- Place mondiale de METRO:

Le Groupe METRO figure au rang des 50 premières entreprises mondiales et occupe la place, en chiffre d'affaires, du 5ème groupe mondial de distribution (année 2000) :

- * Wall Mart (USA) : **205. 5** Mrds euros, dont 17% à l'étranger ;
- * Canefour (France) : **48. 0** Mrds euros, dont 50% à l'étranger ;
- * Kroger (USA) : **52. 6** Mrds euros (0% à l'étranger) ;
- * Ahold (Pays-Bas) : **52. 4** Mrds euros, dont 76% à l'étranger ;
- * **METRO (Allemagne) : 46. 9 Mrds euros, dont 45% il l'étranger.**

4- Son implantation à l'international :

Le groupe METRO se place en 2ème position dans son secteur d'activité:

Carrefour :	32 pays
METRO :	30 pays
AHOLD :	22 pays
WALL MART :	13 pays
Inter-marché:	09 pays

Coté à la Bourse de Francfort, le groupe METRO est basé à Düsseldorf. Il est dirigé par Hans-Joachim Korber, nommé président du directoire, quatorze ans après son entrée dans le groupe.

5- Les activités du groupe METRO :

- * Vente en gros aux professionnels (cash & carry) : 46%
- * Grande distribution (hypermarchés aliment: lires et supermarchés) : 24%
- * Grande distribution spécialisée (électrique grand public, bricolage) : 22%
- * Grands magasins : 08%

- Les enseignes du Groupe METRO :

Part de CA de la marque dans le groupe		Part de CA de la marque hors Allemagne	
METRO-MAKRO	45%	METRO-MAKRO	74 %
REAL	18%	REAL	6 %
MEDIA MARK	14%	MEDIA MARK	18%
GALERIA KAUFHOF	9%	GALERIA KAUFHOF	-
EXTRA	7%	EXTRA	-



6- Les chiffres clés:

- Chiffre d'affaire :

46,93 Mrds euros en 2000, en progression de 7,1 % par rapport à 1999, 3% de croissance étant imputable à l'ouverture de nouvelles surfaces de vente, le reste résulte de la croissance organique.

* 60% du CA provient du secteur alimentaire

* 45% du CA est réalisé hors d'Allemagne

- Le résultat avant impôt :

* 754 millions d'euros, en progression de 10.7% par rapport à 1999.

- Le résultat net :

* 423 millions euros, en progression de 38.5% par rapport à 1999.

- Effectif :

* Plus de 230 000 personnes.

Sect. 2: METRO au Maroc

METRO est leader National du commerce du gros plus de 2.5 milliards de chiffre d'affaire.

Il s'est implanté au Maroc depuis 1991 date d'ouverture de son premier entrepôt au Maroc. METRO considéré comme le spécialiste incontournable du libre service de gros grâce à un concept novateur offrant les solutions les plus adaptés au besoins des professionnels alimentaire et non alimentaires (les pâtisseries, hôtelier, restaurateurs, artisans, commerçant détaillant, PME-PMI, professions libérales...)

L'accès au entrepôts est exclusivement réservé au détenteur de la carte METRO l'appellation entrepôt découle d'une classification qui fait la différence en 3 types en se basant sur le paramètre surface allant de 5700 à 12000m² à savoir:

- Entrepôt classique Tél. Que; Rabat, Fès, Casablanca (aine sbaa, bouskoura).
- Junior: Marrakech et AGADIR.
- Spécialisés: non présents au MAROC
- L'assortiment en libre service est constitué de plus de 15000 références en : alimentaires équipements de commerce, bureautique. . . Etc.
- Les horaires d'ouverture s'étalent de 7h00 du matin à 22h00 du soir, 7 jours sur 7.

I- Evolution:

Les implantations METRO au Maroc ont passer d'un entrepôt en 1991 à 4 en 1993 pour arriver à 6 en 2003, ces implantations sont accompagné par un accroissement de l'effectif de 250 personnes en 1991 à 650 en 1992, 860 en 1993 pour arriver à 1117 en 2003, ces effectifs sont repartis de 120 à plus de 200 collaborateurs par site. Les métiers proposés sur tout le Maroc sont très diversifiés: vente, Achat, gestion...Etc.

II- METRO au Maroc :

1- Fiche d'identité:

Raison Social	METRO MAROC
Forme juridique	Société anonyme
Magasin FES	fosse rocade périphérique PK 1 quartier Bensouda FES
Capital social	500.000.000 Dhs
Surface des magasins	71 300 m2
Tél.	055.65.57.10/15
Fax	055.65.56.95
CNSS	2050706
IF	653503
RC	57265
Patente	13404469

2- Son implantation au Maroc :

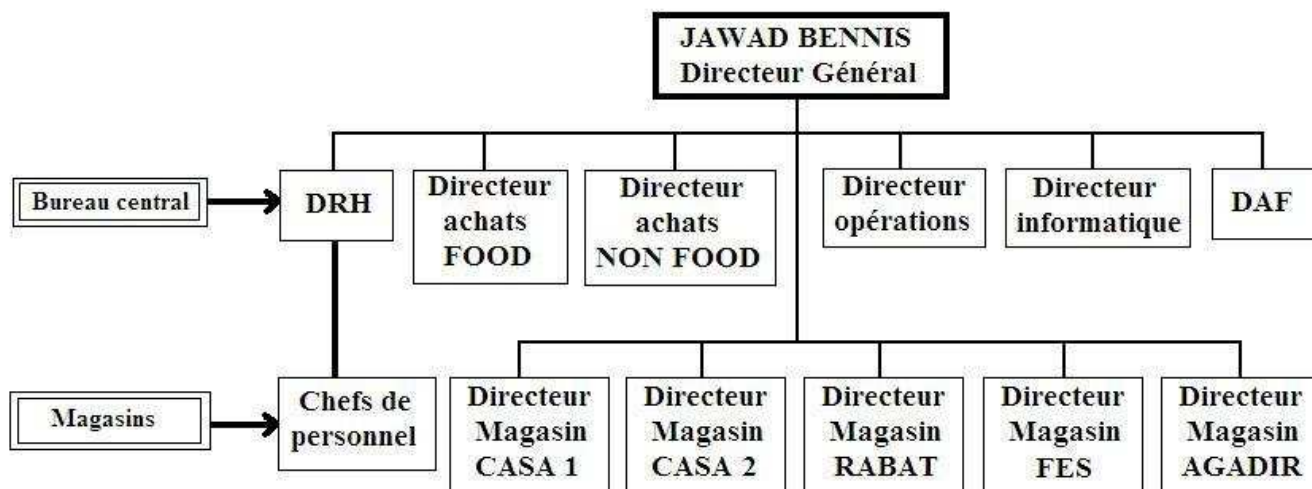


6 implantations, en plus de 2 en cours : l'une à Tanger et l'autre à Oujda.

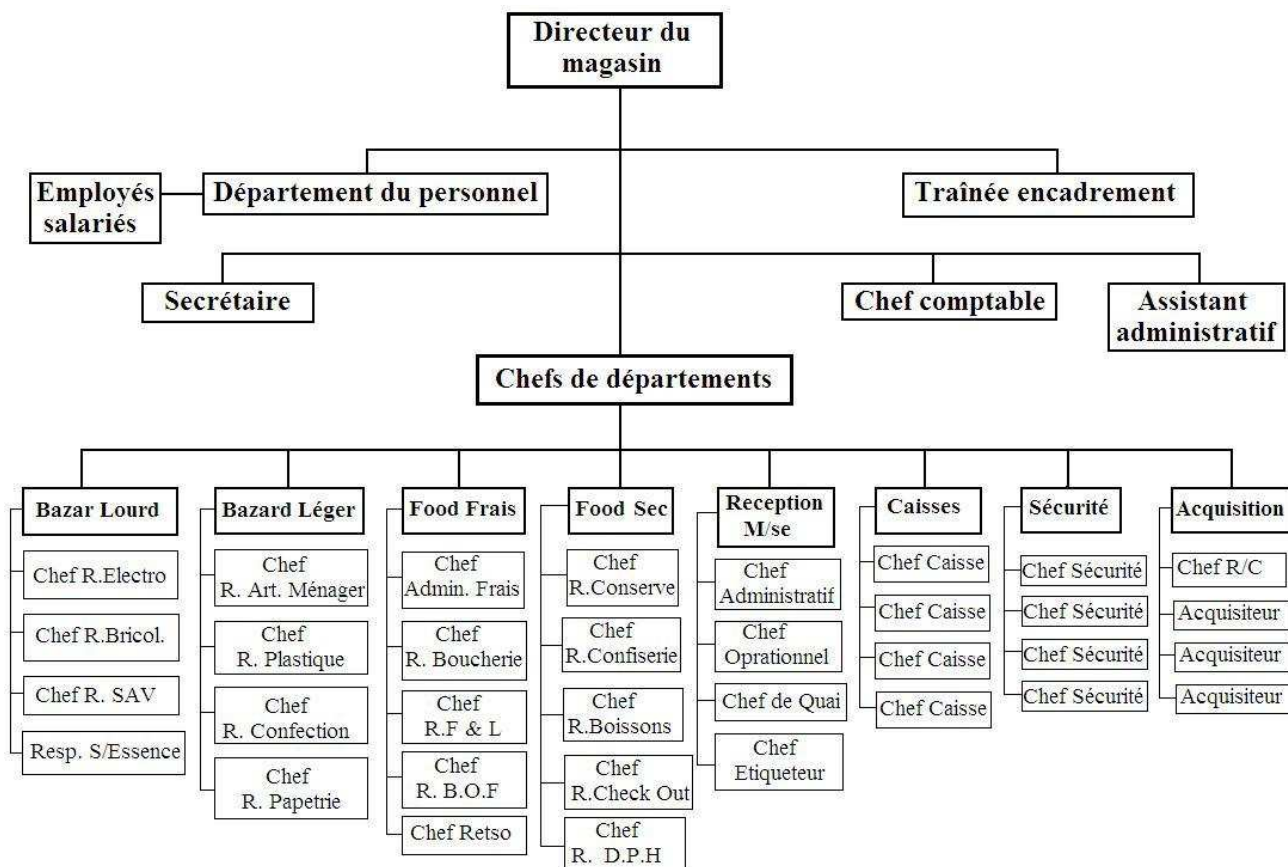
Metro Tanger est déjà prêt pour commencer le mois 09 de l'année 2007.

III- Organisation METRO au Maroc :

1- Organigramme METRO Maroc :



2- Organigramme METRO Fès :



IV- Description des services :

1- La gérance :

La gérance est l'organe capital dans l'organisation de la société, présidée par le directeur du magasin elle assure le bon fonctionnement de tous les organes de gestion et les organes opérationnels. Ainsi le directeur du magasin est chargé d'approuver les différents ordres d'achats des différents départements, la conclusion des actes et contrats, l'établissement des rapports périodiques pour le compte du siège social.

2- Département comptable et financier :

Présidé par le chef comptable, ce service a pour mission la tenue de la comptabilité de la société, l'édition des documents comptables (Bilan, CPC, Tableau de financement, ESG, ETIC...) ainsi que les différentes déclarations fiscales (IS, TVA).

Le travail quotidien du service comptable et financier est représenté ainsi que:

- L'organisation et l'archivage des duplicata des factures;
- La saisie des factures dans un fichier intermédiaire qui va être transmis au siège pour la saisie des écritures comptables conformes au CGNC selon le model nO1111al vu la taille de l'entreprise.
- La saisie des chèques, les classer par banque et par montant et d'en faire des photocopies pour l'archive, les présenter aux banques concernées pour encaissement au plus tard 24 h après leurs présentation.
- D'établir les fiches de paie en collaboration avec le chef de département personnel en se basant sur les fiches de pointage mensuelles qui donnent un calcul exact du salaire
- Transmettre à la gérance et à la direction générale du siège social toutes les informations comptables et financières nécessaires à la prise de décision (évolution du chiffres d'affaire, tableau de bord financier...)
- Prélever les recettes des différentes caisses.

3- Département informatique :

Ce service est constitué par un chef informatique et des informaticiens ayant un profil d'ingénieurs. Ce service est chargé de :

- . La mise en place, l'installation et l'entretien du parc informatique;
- . La supervision des connexions réseaux tant q'au niveau local que national (Entre le magasin et le siège) ;
- . L'attribution des droits d'accès au personnel utilisant le matériel informatique ;

❖ Système informatique de METRO

La société METRO Fès utilise un système informatique fonctionnant sous l'architecture UNIX. (1). Cette architecture lui permettant une meilleure gestion du réseau, des droits d'accès des utilisateurs ainsi que pour avoir un système informatique fiable et sécurisé.

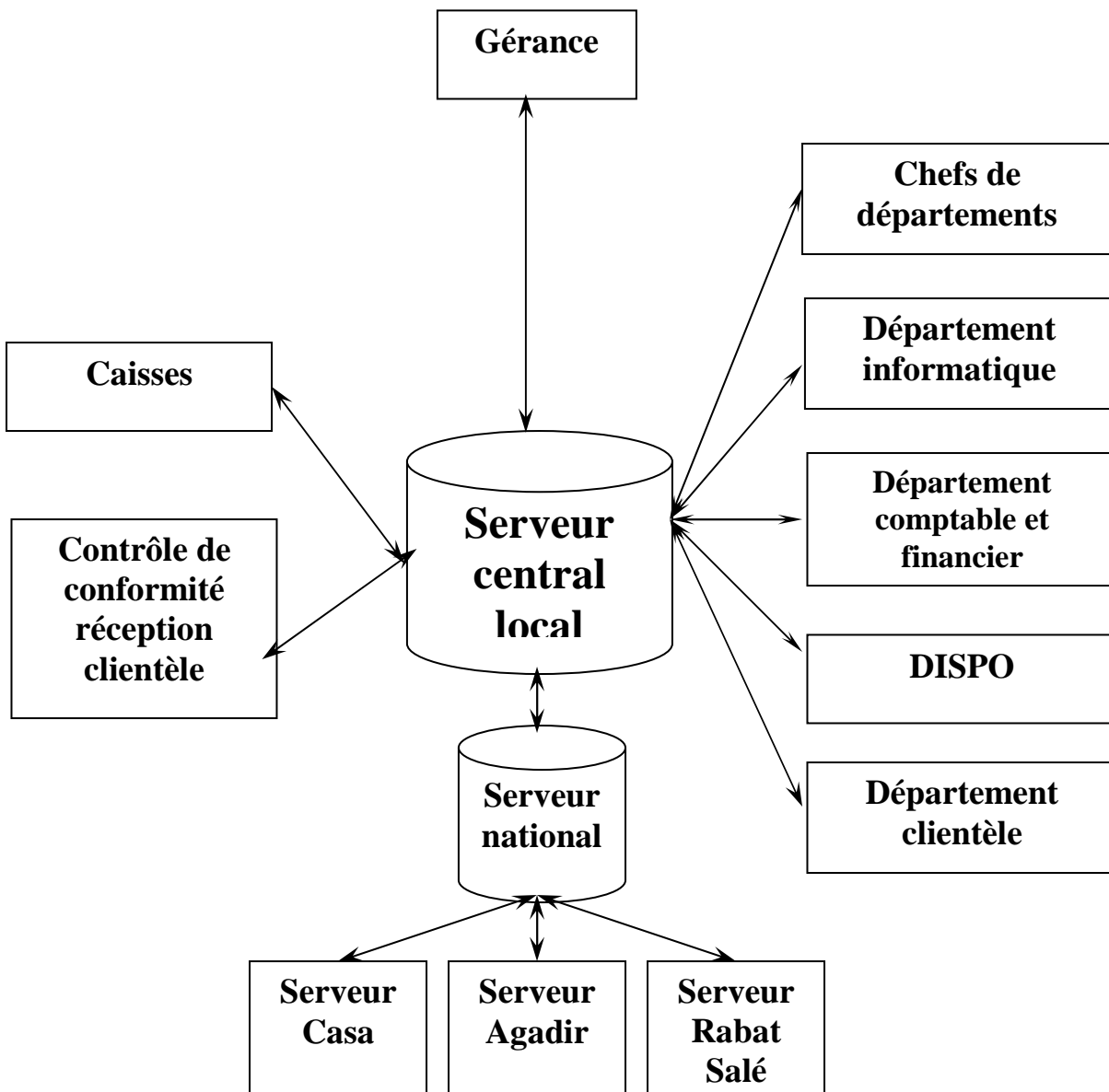
METRO Fès a développé une application qui lui est propre et qui répond parfaitement aux besoins spécifiques de gestion. Cette application est nommée "MAKFES" qui signifie METRO FES, elle fonctionne sous UNIX et permet une gestion intégrée des clients, produits, fournisseurs,

immobilisations etc. Cette application est multipostes et Multi-Utilisateurs. Elle permet la gestion des droits d'accès et des restrictions d'usage. MAKFES est une application travaillant sur une base de donnée conçue selon le modèle relationnel stockant toutes les informations nécessaires sur les différentes entités en question (Clients, fournisseurs, articles, ventes...).

L'utilisation de l'application repose sur les principes suivants:

- Chaque utilisateur doit fournir un nom d'utilisateur et un mot de passe pour pouvoir accéder au menu principal (le login et le mot de passe initiaux sont fournis par le chef de département informatique et donnant des droits d'accès spécifiques à l'importance de la fonction et au type de travail à effectuer).
- Le menu principal contient les différentes rubriques de données dont le contenu change selon les utilisateurs et les droits d'accès qu'ils possèdent. Le choix d'une rubrique se fait par l'introduction de son code au clavier suivi de la touche "Rechercher" disponible au clavier.
- Pour afficher un enregistrement il suffit d'introduire la clé de l'élément concerné suivi de la touche "Rechercher" :
 - + Pour les clients : N° Client ou N° CIN.
 - + Pour les produits : Référence ou code produit.
- Pour rechercher un enregistrement il suffit d'introduire le ou les mots recherchés dans le champ concerné entre deux signes de pourcentage "%" et le déplacement entre les différents résultats de la recherche se fait à l'aide des flèches de direction.
- Pour modifier un enregistrement il faut basculer entre les champs de l'enregistrement en question et de modifier les données nécessaires puis valider par la touche "EXEC" ou "SELECT" pour annuler les modifications apportées à l'enregistrement.
- Pour ajouter un enregistrement il faut appuyer sur la touche "CREATE" et de saisir les données dans les champs correspondants et valider par la touche "EXEC"
- Pour supprimer un enregistrement il faut afficher l'enregistrement à l'écran et appuyer sur la touche "DEL", l'enregistrement sera marqué pour effacement "MPE" et sa suppression définitive n'est faite qu'après avoir obtenu l'accord du directeur du magasin.

a- Structure du réseau METRO :



4- Département personnel :

Ce département a pour mission d'assurer la bonne marche du travail au sein du magasin ainsi que la prise des mesures se rattachant à la politique de recrutement, de formation et des actions sociales, sportives..

a- La formation :

La formation est l'un des moyens-clés du développement et du maintien des ressources humaines dans l'entreprise et c'est un déterminant dans la compétitivité des entreprises. C'est pour cette raison que METRO a instauré un processus de formation pour répondre aux besoins informationnels du personnel. On distingue deux types de formations:

a.1 - Formation à l'entrée:

Elle consiste à familiariser le nouveau membre de l'équipe aux principes de base et aux spécificités qui se rattachent à son domaine d'action ainsi que pour acquérir des connaissances polyvalentes. Cette formation concerne notamment:

- a- L'utilisation des systèmes informatiques ;
- b- L'utilisation du réseau téléphonique;
- c- Formation à la sécurité;
- d- Formation en boucherie;
- e- Techniques d'accueil;
- f- Systèmes de codification des articles;
- g- Discipline du travail et règlement intérieur.

a.2 - Formation continue:

Cette formation a pour objectif d'améliorer les compétences du personnel quand à l'utilisation de nouveaux procédés, matériels, techniques, logiciels qui sont jugés nécessaires. Le personnel bénéficiaire reçoit la formation pendant deux heures chaque jour et travaille le reste, sauf en cas de nécessité de prolonger ou de réduire la durée de formation...

La formation prend diverses formes, selon ses objectifs:

- Donner à un personnel cadre un enseignement approprié, théorique ou pratique, nécessaire à l'exercice d'une fonction;
- Faire acquérir des connaissances générales, techniques linguistiques ou en gestion, à différentes catégories de personnel, pour aider les individus à se développer et s'élever dans la hiérarchie et, en relevant le niveau général du personnel, améliorer la productivité;
- Permettre, dans des cas précis, de réajuster des connaissances et des expériences, afin de les adapter à l'évolution récente des techniques.
- Le principe est que la responsabilité de la définition des besoins en formation appartient aux seuls responsables administratifs du siège social. D'après leurs plans d'action à moyen et long terme, eux seuls peuvent définir les profils et qualifications requises pour mener leurs opérations à bien, et actualiser leurs besoins dans le cadre de l'évaluation annuelle des performances.
- Ils expriment ces besoins entre autre en programmes de formation, dans le cadre de leurs plans et budgets annuels, avec la collaboration éventuelle de la structure financière.
- La cellule chargée de la planification et du développement des ressources humaines, de son côté, consolide les besoins en formation de l'ensemble du personnel.
- Une fois les plans et budgets, de formation approuvés pour l'ensemble de l'entreprise, suivant la procédure en vigueur, la structure chargée de la gestion de la formation les exécutent, en coordonnant la logistique nécessaire.

-Contacts avec les établissements de formation avec clause de fidélité à l'entreprise, modalités de départ et ordres de mission éventuels, suivi de la notation et de la formation, évaluation des cours et des programmes, réinsertion des stagiaires à leur retour.

-Enfin, une commission de formation présidée par le directeur général, existe, avec pour mission d'arrêter la politique de formation de se prononcer et de suivre les principales actions de formations dans le centre interne de la société ou à l'extérieur.

b- L'évaluation :

L'évaluation du personnel est généralement faite sur la base de plusieurs critères suivant la catégorie de personnel:

+ Des critères qualitatifs, tels que les critères des mesures des performances contenus dans des descriptions de postes détaillées ; tâches précises, qualité des services fournis, aptitudes particulières démontrées, ponctualité et fiabilité des rapports,...etc. Ces critères étant connus préalablement du titulaire de poste et faisant partie d'un accord entre lui et son supérieur hiérarchique;

+ Des critères quantitatifs, tels que des objectifs mesurables définis et acceptés par l'intéressé, dans le cadre de ses prévisions budgétaires et de l'évaluation précédente.

Les formulaires d'évaluation sont individuels et comprennent également des rubriques en vue d'évaluer les aptitudes générales des candidats, leur potentiel dans leur activité présente et d'autres activités possibles, ainsi que des recommandations en vue d'une formation complémentaire, d'une promotion, d'un stage sur le terrain, d'un changement d'affectation à plus ou à moins long terme, etc.

Plusieurs formulaires existent généralement, avec différents critères d'appréciation, pour le personnel technique, le personnel administratif, cadre et de maîtrise, employé et ouvriers, suivant les compagnies. Le degré de sophistication des formulaires varie d'une entreprise à l'autre.

c- Politique de rémunération:

Dans la majorité des entreprises la masse salariale représente la charge la plus importante d'où l'intérêt primordial qu'occupe dans les différentes politiques de GRH.

METRO de son coté entoure la politique de rémunérations avec une attention particulière, ainsi le contrôle de la masse salariale fait partie des préoccupations majeures de la direction de la société.

Malgré que les salaires des cadres moyens et supérieurs soient assurés par la direction des ressources humaines au niveau du siège social, METRO Fès se charge de la gestion des rémunérations du personnel opérationnel:

- . Chefs rayons
- . Collaborateurs
- . Agents de nettoyage
- . Techniciens de maintenance des appareils mécaniques, électriques
- . Opérateurs informatiques
- . Personnel du restaurant
- . Gardiens de nuit

Le système de rémunération adopté par METRO est la rémunération par unité de temps de travail effective. Toutefois certaines primes d'ancienneté et d'efficacité (concours organisés de temps en temps pour donner un prix aux responsables du rayon le mieux rangé).

Salaire mensuel = Taux horaire x Nombre d'heures de travail + Compléments de salaire

Les compléments de salaire sont composés des éléments suivants:

- . Prime d'ancienneté
- . Prime d'efficacité et de rendement
- . Indemnités et pensions.

Le taux horaire varie selon la catégorie du personnel:

- 07,50 Dh l'heure pour les collaborateurs;
- 10,00 Dh l'heure pour les chefs de rayons;
- 08,00 Dh l'heure pour les techniciens de maintenance;
- 10,00 Dh l'heure pour les opérateurs informatiques ;

Ce système étant le plus simple, est justifié par la volonté d'instaurer un système transparent ainsi que pour motiver le personnel à accroître leur productivité, réduire le taux d'absentéisme...

5. Département achats

Ce département représente l'organe fonctionnel chargé d'assister les chefs de départements dans leurs achats Food & Non Food. Composé par un chef de département achat et des agents de marché, ses actions concernent notamment:

- + Recevoir les ordres d'achat des différents départements et établir les bons de commandes correspondants;
 - + Contacter les fournisseurs en leur envoyant les bons de commandes établis;
 - + Fixer les conditions d'achat, de livraison et du règlement ;
 - + Suivre les tendances du marché pour être informé des éventuels changements notamment:
 - . Changement de prix;
 - . Pénurie de marché;
 - . Apparition de nouveaux produits, marques.
 - + Veiller à garder une communication permanente avec les fournisseurs ;
 - + Proposer aux chefs de départements de nouveaux produits à ajouter à leur portefeuille produit de METRO;
 - + Gestion des stocks et des approvisionnements
- Ce département n'a en fait qu'un rôle consultatif du fait qu'il ne prend pas de décisions.

6. Département clientèle :

Le département clientèle assure la conception, l'application et le respect de la stratégie commerciale de METRO. Le chef du département clientèle coiffe la structure commerciale de la société dont il assure la coordination avec les différents départements.

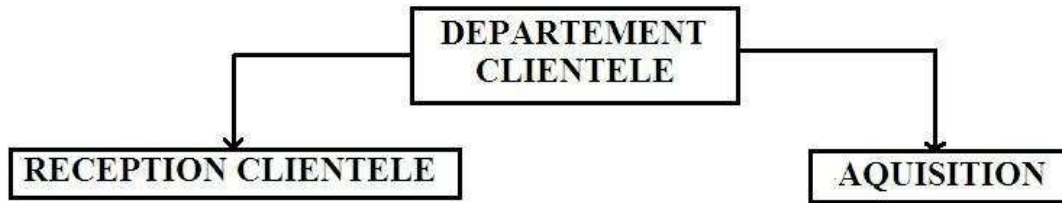
Il est lié directement au directeur général comme supérieur hiérarchique. Il collabore, en relations symétriques, avec les différents chefs de département le chef du Personnel... etc.

Les activités de ce département sont:

- + Analyser les besoins du marché.
- + Animer une équipe de commerciaux.
- + Négocier les délais et les moyens de paiement.
- + Assurer la formation continue du personnel commercial.
- + Définir les moyens à mettre en œuvre.
- + Superviser le suivi administratif des dossiers de crédit clients.
- + Surveiller l'activité de la concurrence.

La fonction du département clientèle peut être scindée en deux pôles distincts mais

complémentaires:



- La réception clientèle :

Ce service se charge de l'accueil, l'information de la clientèle sur le magasin, ainsi que l'enregistrement des clients qui se présentent spontanément pour avoir la carte METRO.

Ses activités concernent notamment :

- Saisie et classement des dossiers clients :

Le chef de réception clientèle s'occupe de la saisie des cartes clients; il doit traiter cette tâche avec une attention particulière surtout au niveau des codes des activités, des secteurs, des acquisiteurs, ainsi que des noms et raisons sociales.

Il doit procéder aussi à un classement des dossiers par ordre alphabétique par journée, afin de faciliter la recherche en cas de contrôle.

- Accueil de la clientèle:

L'employé de la réception clientèle doit être agréable vis-à-vis de la clientèle (sourire, tenue correcte, disponibilité,... ..). Chaque fois qu'un client entre dans le hall d'accueil, l'employé R.c. vérifie sa carte METRO. Le client peut être accompagné d'une seule personne qui ne doit pas avoir moins de 12 ans et qui ne doit pas porter des appareils photo, grand sac ou camera vidéo.

7. Département sécurité :

Présidé par le chef sécurité, ce département a pour mission de veiller à instaurer les conditions de sécurité dans les lieux de travail tant pour les membres du personnel que pour les clients. Ce service est constitué des agents de sécurité ayant reçus une formation dans les différentes disciplines de sécurité (formation théorique et pratique). Ce service est chargé notamment de :

1- contrôler l'accès au magasin et vérifier la détention de la carte METRO par les clients et interdire l'accès au magasin par les personnes indésirables pour des raisons d'image de marque.

2- contrôler la correspondance entre les articles mentionnés sur la facture et ceux dans les chariots à la sortie du magasin et cacheter la facture en donnant l'autorisation de faire sortir les dites articles, cette mesure préventive permet de détecter les éventuels vols qui sont sévèrement sanctionnée (renvoi immédiat de coupable aux autorités judiciaires compétentes).

3- Contrôler l'entrée et la sortie du personnel par une inspection corporelle à la sortie du magasin pour empêcher le personnel de faire sortir illégalement tout article appartenant à la société.

4- Lutter contre les incendies et ses causes par diverses mesures préventives et correctives (maintenance des postes incendie, évacuation du magasin, protection des personnes et des biens).

5- Donner des secours en cas d'accident de travail.

6- Afficher les instructions de sécurité et les consignes de secours ainsi que l'emplacement des postes incendies et autres matériaux de secours dans des emplacements clés dans le magasin qui sont visibles par tout le monde.

Sect. 3: La stratégie METRO

I- La stratégie METRO :

Depuis quelques années, METRO MAROC a entamé une stratégie ambitieuse par la réalisation d'un certain nombre de projets ayant nécessité de la part de ce dernier d'important investissements et par la mise en œuvre d'une politique commerciale orientée vers les clients cibles.

Sa stratégie 2007 se résume comme suit:

- * Poursuivre une croissance et un développement par l'ouverture sur de nouveaux marchés et le remodeling de ces magasins classiques.
- * Accélérer le développement de ces marques propres et des produits de différenciation.
- * Renforcer le développement de ses activités dans les secteurs et notamment celui des produits frais.
- * Développer un fichier client.
- * Adapter son mixe marketing pour cadrer avec sa stratégie.
- * Investir dans la formation, et les programmes de training pour l'ensemble du personnel.

II- Les marques propres Métro:

1- Différenciation :

En complément des marques leaders disponibles dans les entrepôts METRO, la société développe des Marques Propres METRO. Celles-ci offrent des produits et des solutions adaptés aux besoins spécifiques des différentes catégories de la clientèle, épiciers, hôteliers, restaurateurs, ...

Les Marques Propres METRO sont primordiales dans la stratégie de METRO Cash & Carry Maroc. Le développement des marques propres METRO est un facteur déterminant dans la stratégie d'achat et de merchandising.

Une présence massive de toutes ces marques propres au niveau de tous les rayons contribue à la fidélisation des clients de METRO. Aujourd'hui sont présent dans les rayons des entrepôts METRO plus de 600 produits en alimentaire et plus de 700 produits en non alimentaire. Ils sont signalés par des stops rayons « METRO marque exclusive » ou « aro ».



La différence de prix existant entre les marques propres et ceux des fournisseur reflète bien le rapport qualité/prix proposé par METRO, notons aussi que l'Écart dépend de la rotation de stock du groupe du produit, sa qualité, la quantité conditionnée, de la position stratégique du produit et bien d'autres paramètres.

2- Perspectives en termes de marques propres :

*Les perspectives de METRO en terme de marque propres se résume en :

- La complémentarité des marques propre avec celles leader
- Remplacement des marques secondaire par les marques propres.
- Présence dans tout, les rayons des marques propres pour mieux fidéliser le client.

* Le développement des marques propres améliore la rentabilité (en terme de marge) ainsi qu'elles présentent un potentiel de synergie au travers des achats en commun de toutes les entités du groupe. Sans oublier bien sûr qu'elles présentent un critère de différenciation, le meilleur rapport qualité prix et offrent une possibilité d'augmenter la part de marché.

Deuxième Partie

Deuxième Partie

Etude du comportement d'achat des clients C.H.R

Sect. 1: Comprendre le marché

I- Etudier le marché :

Le marketing commence avec **l'analyse attentive du marché, de ses caractéristiques** présentes, passées et - si possible - futures.

Ce terme de **marché** désigne **un ensemble de personnes ou de groupes ayant un même besoin à satisfaire, et disposées à y consacrer une certaine part de leurs ressources.**

La connaissance de ces éléments est indispensable avant la formulation technique du produit par l'entreprise, de manière à vérifier que les différents éléments **de coût et de besoin** sont compatibles.

Ces actions reposent essentiellement sur

- **l'étude** du marché
- **la définition** du produit ou du service adapté aux attentes du consommateur
- **la détermination** du prix de vente de ce produit
- **le choix** des canaux de distribution
- **l'élaboration** d'une stratégie de communication
- **la concrétisation** de la vente et le suivi par l'après-vente

I- Le marché : Un espace à conquérir :

En économie, le marché est le lieu de rencontre des acheteurs qui forment la *demande* et des vendeurs qui forment l'offre et où un *ajustement par les prix* doit se réaliser.

Pour les économistes, un marché est un concept complexe qu'on peut tenter de définir ainsi:

"L'aire sur laquelle un certain nombre d'entreprises commerciales et industrielles offrent, de manière compétitive, des produits relativement homogènes à un ensemble d'acheteurs qui recherchent des biens et des services capables de satisfaire certains besoins".

En marketing, cette vision du problème est incomplète. Le marché doit tenir compte d'autres éléments qui dépendent de l'entreprise, du produit et de la zone géographique visée.

Les composantes d'un marché

Les aspects de *l'environnement* doivent être pris en compte:

- **technologique**: les progrès engendrés par les recherches scientifiques, l'évolution des technologies peuvent être pour l'entreprise des éléments de forte croissance (innovation), mais aussi des contraintes fatales (utilisation à bon ou à mauvais escient de produits, par exemple EPO pour soigner mais aussi pour doper, utilisation de farines d'origine animales pour nourrir des herbivores à l'origine,...)

- **culturel**: l'attitude des populations, l'évolution des valeurs conduisent les entreprises à modifier et à adapter leur comportement (écologie, modes de vie, produits bio, gras ou pas gras, sucre ou sans sucre,...)

- **juridique et institutionnel**: les lois, les règlements, l'ouverture des frontières sont autant de contraintes, de barrières pour l'entreprise qui doit en tenir compte mais qui va également lui permettre de progresser.

- **économique, démographique et social**: l'évolution de la pyramide des âges (population vieillissante dans les pays occidentaux), l'apparition de nouvelles tendances de consommation (morcellement des périodes de vacances: on part moins longtemps mais plus souvent, goût pour l'exotisme,...), la catégorie socioprofessionnelle (CSP) visée, modifient la stratégie des entreprises (vacances pour le 3ème âge, produits allégés, ...)

2- Les marchés de l'entreprise :

Pour les gestionnaires commerciaux, un marché est composé de l'ensemble des acheteurs (individus, entreprises, organisations, etc.) d'un produit ou d'un service.

Il faut distinguer plusieurs types de marché :

- **le marché principal**: il représente l'ensemble des produits semblables et directement concurrents.

- **le marché environnant**: ensemble des produits de nature différente du produit principal, mais satisfaisant les mêmes besoins et les mêmes motivations dans les mêmes circonstances.

- **le marché générique**: regroupe tous les produits liés au genre du besoin satisfait par le produit principal.

- **le marché support**: il représente l'ensemble des produits dont la présence est nécessaire à la consommation du produit étudié.

La surveillance de l'environnement s'effectue sur les points suivants:

- le **consommateur du produit ou du service** dont il faut connaître les besoins et les comportements d'achat. Dans certains cas, le *consommateur* n'est pas l'*acheteur* (exemple: achat d'un jouet par les parents à usage de l'enfant !!!, cadeaux: pour la fête des Mères: que de produits électroménagers sont achetés par les maris et les enfants pour que maman fasse encore mieux le ménage ou la cuisine !!!).

- le **prescripteur**, ce dernier prescrit tel article ou produit à acheter (médecin, ...). Il faut alors faire une étude sur les motivations des prescripteurs (qui peuvent être les directeurs des services achats)

- les **distributeurs** (grandes surfaces, petits commerces), qui vont conseiller, mettre en valeur tel produit plutôt qu'un autre et ont donc un rôle non négligeable sur la décision de l'acheteur.

- les **concurrents**: avoir pour eux une attention toute particulière (veille technologique, voire espionnage industriel, **oui cela existe**).

Le marché doit mieux cerner la clientèle visée.

On détermine ainsi un **marché potentiel** qui permet à l'entreprise de prévoir à la fois **son chiffre d'affaires**, et par conséquent, sa production et ses investissements.

Quand on obtient le nombre de demandeurs potentiels (marché potentiel), ce nombre peut être multiplié par le *taux de pénétration* qui est l'expression de la demande réelle possible, puis par le pourcentage de part de marché espéré.

Taux de pénétration = % d'acheteurs ayant acheté au moins une fois pendant la période de référence

Le marché global des consommateurs est segmenté en :

- **non-consommateurs absolus**: n'achètent pas le produit ou le service pour des raisons d'ordres physique, psychologique ou moral
- **non-consommateurs relatifs**: ne consomment pas *actuellement* le produit. Les motifs de ce comportement n'empêchent pas néanmoins une consommation ultérieure. Ils n'achètent pas ce produit car, tout simplement, ils n'en connaissent pas l'existence ou bien n'ont pas les moyens financiers pour se le procurer.
 - **clients actuels de la concurrence** qu'il faut essayer d'amener à l'entreprise
 - **clients actuels de l'entreprise** qu'il faut conserver

Nous avons donc:

Marché potentiel = clients actuels de l'entreprise + non consommateurs relatifs *conquis*
+ Clients actuels pris à la concurrence

II- Le marché : Une approche structurée :

Le marketing étant centré sur le client, la démarche pour connaître le marché est centrée sur:

- **comprendre le client et le marché pour segmenter et définir le champ concurrentiel.**

1- Comprendre le client :

Etudier le marché, sa structuration (la "segmentation", pour les spécialistes), identifier les attitudes et comportements des consommateurs, telle est la première démarche du marketing.

Parmi l'éventail des comportements et des caractéristiques des acheteurs potentiels, il est nécessaire de mettre en évidence les groupes homogènes, ou segments de clientèle, d'évaluer leur importance et leur évolution possible.

Il faut aussi définir un marché "pertinent" : local, régional, national, international...

Le marketing, en général, ne crée pas les besoins, **il les met en évidence pour pouvoir les satisfaire.**

Ces besoins sont divisés en deux catégories: **primaires et secondaires.**

- les **besoins primaires** relèvent de la physiologie élémentaire et de la sécurité. Tout individu a besoin de se nourrir, de se vêtir et de se loger. Il cherche également la stabilité territoriale, économique, affective et professionnelle.

- les **besoins secondaires** reflètent l'état d'une société et la personnalité propre des individus. Ils sont liés aux désirs de prestige, d'estime, de pouvoir, d'ascendant, d'accomplissement, etc.

Selon le psychologue américain Abraham Maslow, les besoins primaires s'imposent à l'individu avant les besoins secondaires (*A. Maslow, Motivation and Personality*, New York, Harper and Row, 1952).

Maslow distingue cinq grandes catégories de besoins:

- **Les besoins physiologiques.** Ce sont les besoins liés directement à la survie des individus ou de l'espèce. Il s'agit de la faim, de la soif, des besoins sexuels... On voit facilement comment des biens de consommation peuvent satisfaire certains de ces besoins.

- **Le besoin de sécurité.** Il s'agit du besoin d'être protégé contre les divers dangers qui peuvent menacer les individus. Des produits aussi divers que les ceintures de sécurité, les assurances, la médecine préventive... peuvent répondre à ce type de besoins qui doit être pris au sens large : sécurité physique mais aussi besoin de stabilité, de protection et même de dépendance.

- **Le besoin d'appartenance et d'affection.** L'homme est un animal social. Il a besoin de se sentir accepté et aimé par sa famille ou le groupe de personnes avec lesquelles il vit. La consommation peut être un moyen direct de satisfaire ces besoins. Ainsi l'inscription à un club, à une association, voire à un parti. peut correspondre, entre autres, à ce besoin d'appartenir à un groupe.

- **Le besoin d'estime.** Au-delà du désir d'être accepté, il y a le désir d'être estimé par soi-même et par les autres. Le respect de soi passe souvent par le respect que semblent vous porter les autres. Un exemple des conduites que peut générer ce besoin d'estime est le snobisme par lequel l'individu cherche à imposer à lui-même et aux autres une image qu'il juge digne d'estime. Le souci de bien tenir son rôle social est un exemple plus noble de ce à quoi peut conduire le besoin d'estime.

- **Le besoin de s'accomplir.** C'est, selon Maslow, le sommet des aspirations humaines

Les motivations d'achat naissent de facteurs rationnels ou émotifs. Elles fournissent des indications précieuses pour la définition des caractéristiques qualitatives du produit, son conditionnement, son design, sa couleur, etc.

Désir, quand tu provoques le besoin...

Rôle du marketing de la demande ou la gestion des désirs

À l'origine du comportement de tout individu se trouve **le besoin**. Il s'agit d'une exigence née de la nature ou de la vie sociale (se nourrir, se vêtir, mais aussi apprendre ou ressentir des émotions).

Ensuite vient le désir, qui porte sur le choix des moyens permettant de satisfaire le besoin (du poisson pour se nourrir, une robe de chez Dior pour s'habiller).

Si les besoins sont limités, le nombre des désirs est infini et en perpétuelle évolution. Le marketing ne crée pas les besoins, mais il peut influencer sur les désirs. Il fait en sorte que l'envie pour un produit donné se traduise par une demande (expression du désir d'achat replacé dans son contexte économique). Le rôle du marketing est de susciter et d'entretenir cette demande.

Situations de demandes	Rôle du marketing
Demande négative	Les clients potentiels ne sont pas attirés par le produit ou même l'évitent (la vaccination préventive, le moteur diesel à ses débuts). Il s'agit alors d'inverser la tendance à partir d'une analyse des facteurs de résistance (marketing de conversion).
Absence de demande	A priori, le produit ne suscite aucun intérêt particulier (l'instauration du carnet de santé, le contrôle technique des automobiles). Il faut alors chercher à démontrer tous les avantages apportés par le produit au regard des besoins de l'individu (marketing de stimulation).
Demande latente	Des désirs peuvent se manifester pour des produits qui n'existent pas encore (appareils ménagers silencieux, savon qui ne glisse pas). Il est nécessaire d'estimer le marché potentiel et de faciliter le démarrage des produits (marketing de développement).
Demande déclinante	Comme tout individu, les produits passent par une phase de naissance, de croissance, de maturité et finalement de déclin. Dans ce dernier cas (le fax qui remplace le télex, le GSM qui se substitue aux "beeper"), le marketing doit trouver les moyens de réactiver la demande (remarketing).
Demande irrégulière	Certains produits sont plus ou moins consommés suivant la période de l'année (glaces, parfums). Pour l'organisation de l'entreprise, il est utile de persuader la clientèle d'étaler ses achats dans le temps (synchromarketing).
Demande soutenue	Même si la demande est importante, il faut perpétuellement penser à l'entretenir pour ne pas perdre de parts de marché (marketing d'entretien).
Demande excessive	Dans certains cas, trop de succès peut être nuisible (les autoroutes lors des grands départs, un produit haut de gamme qui se vend trop bien perd son image de prestige). L'entreprise doit alors mener des actions de démarketing.
Demande indésirable	Des produits peuvent porter atteinte à la société ou à l'individu. On cherchera alors à décourager toute consommation par une répression ou par du contremarketing (campagne publicitaire culpabilisante).

2- Comprendre le marché :

Afin de comprendre ce qu'est la demande, on commencera par préciser le **concept de marché**. Le spécialiste américain Philip Kotler parle à ce propos **d'arène pour échanges potentiels**, c'est-à-dire d'un lieu où l'offre et la demande se rencontrent.

L'homme de marketing doit être capable de comprendre les facteurs **qualitatifs et quantitatifs** qui modifient son marché. C'est la condition nécessaire et indispensable pour pouvoir mettre en place les actions commerciales adéquates.

Cette conception du marché cerne quatre notions fondamentales pour le marketing:

- **l'aire géographique;**
- **les entreprises;**
- **le type de produit offert;**
- **l'ensemble des acheteurs.**

L'aire géographique délimite, d'une part, **l'activité de l'entreprise** et, d'autre part, **la dimension qualitative et quantitative de la demande, que nous aborderons après avoir déterminé les questions à poser.**

Ainsi du marché de l'automobile on pourra évoquer successivement les marchés français, européen et mondial. Chaque aire délimite un nombre d'acheteurs actuels (les utilisateurs) et d'acheteurs potentiels (les futurs acheteurs pour quel modèle, à quel prix).

Les entreprises qui entrent en compétition sur une aire (Fiat, Renault, Volkswagen ...) réalisent un certain chiffre d'affaires, commercialisent une certaine quantité de voitures par des systèmes de distribution précis.

Les types de produits déjà offerts, c'est-à-dire l'état de la concurrence, ses modes de fabrication, sa technologie, etc.

L'ensemble des acheteurs présents à l'intérieur d'une aire géographique doit être analysé non seulement en **quantité**, mais aussi en **âge, habitudes, pouvoir d'achat, répartition, résidence**, etc.

3- CONNAITRE, IDENTIFIER ET SITUER LES CONCURRENTS, ACTUELS ET FUTURS:

Il faut "savoir débusquer" les concurrents cachés et estimer leur potentiel de croissance.

Identification des concurrents:

- Concurrents actuels
 - Nouveaux entrants potentiels.

En 1994, Peau Douce avait un concurrent majeur: Pampers du groupe Procter & Gamble et plusieurs marques de distributeurs. A la même date, Peau Douce savait que le très puissant groupe américain Kimberly Clark s'appêtait à lancer sa marque Huggies sur le marché français en 1995.

Situation des concurrents dans l'espace concurrentiel

Chaque concurrent, précédemment identifié, est-il un concurrent direct ou indirect ?

Plus précisément, où se situe-t-il dans l'un des trois niveaux identifiés précédemment : concurrence inter-produits, concurrence intersegments, concurrence générique ?

Analyse des concurrents jugés les plus dangereux, actuellement et à terme

Puissance, expérience et dynamisme de chaque concurrent

Evolution de sa part de marché (en volume, en valeur)

Part de marché relative (voir pages suivantes)

Puissance de la marque concurrente

- notoriété
- image

Concurrence externe, concurrence interne et cannibalisation

Des produits ou des marques peuvent être en concurrence au sein d'une même entreprise.

Exemple: l'Espace est en concurrence avec les produits similaires des autres producteurs mais elle est également en concurrence avec la Safrane.

Quand un produit d'une entreprise développe ses ventes au détriment d'un autre produit de la même entreprise, on dit qu'il y a cannibalisation. Elle est généralement involontaire mais elle peut être voulue par l'entreprise.

La concurrence interne peut poursuivre plusieurs objectifs :

- *Présence sur tous les segments d'un marché*
- *Occupation du maximum de linéaire en distribution*
- *Dynamisation du marché et développement d'un esprit de compétition au sein de l'entreprise.*

Dans ce cas, les produits peuvent être très proches mais avec des positionnements distincts.

Sect. 2: LA RECHERCHE D'INFORMATIONS

I- La collecte des informations pertinentes :

Avant de se lancer dans le développement du produit, il est plus que préférable de synthétiser les informations recueillies auprès des consommateurs (potentiels ou non) et d'effectuer une veille technologique, une recherche d'informations qui permettra:

- d'y voir plus clair (en d'autres termes, de cadrer son positionnement)
- de disposer de chiffres "parlants" pour discuter, négocier avec la direction de l'entreprise sur le bien-fondé du "nouveau projet"
- de prendre connaissance des attentes et des besoins du consommateur (adoré puisqu'il est un acheteur potentiel) et de structurer ce besoin pour lui proposer une réponse adéquate.

1- L'art de questionner :

Bien connue du grand public, l'enquête par sondage a de nombreuses applications en marketing. La démarche repose sur trois éléments:

- le questionnaire, construit de façon précise
- l'échantillon, défini à partir du type de population à étudier
- le mode de recueil approprié.

L'enquête par sondage est la **méthode la plus employée** et la plus connue.

Cette **technique** est d'une grande **robustesse**. Ce n'est **pas le sondage** qu'il faut généralement **incriminer** lorsque la **réalité** ne vient **pas corroborer ses prévisions**, mais le **questionnaire** qui le complète et qui peut être **inadapté** à certaines interrogations.

Le **sondage** est en effet **constitué de deux parties** distinctes :

- la **détermination d'un échantillon**
- la **méthode du questionnement** des personnes.

L'**échantillon** est obtenu par application des **méthodes d'échantillonnage** (aléatoires, par quota ...). Il peut aussi être fixé arbitrairement, par pure convenance.

Par ces méthodes, on **constitue un groupe de plusieurs centaines** d'individus (en général, rarement au-dessus de 1000) afin **d'obtenir une quantification** statistiquement **acceptable**.

Le **questionnement** peut, quant à lui, prendre **deux formes** :

- **l'interview directe**, entretien conduit de façon directive sur la base d'un guide d'entretien,
- le **questionnaire**.

Le sondage apparaît finalement comme un **standard dans les investigations de marché**. Il porte sur les attitudes et les préférences à la marque, sur la mesure des effets d'une politique commerciale ou encore sur l'appréciation d'un message publicitaire, avant ou après campagne.

2- La rédaction du questionnaire :

Les enquêtes "classique" se font à l'aide d'un questionnaire préétabli. La rédaction de ce questionnaire est commandée par la nature des informations à recueillir.

Mais elle doit aussi respecter des règles relatives à la longueur et à la structure du questionnaire, d'une part, à la formulation des questions, d'autre part.

Le langage utilisé devra être compris par l'ensemble des personnes interrogées sans qu'il puisse exister d'équivoque sur le sens des questions posées.

3- Longueur et structure du questionnaire :

La longueur du questionnaire déterminera en grande partie le nombre de personnes qui accepteront d'y répondre (pour le dossier, une centaine de personnes interrogées constituera pour vous une base correcte).

Ainsi sera-t-il beaucoup plus facile d'**obtenir des personnes interrogées 10 à 15 minutes grand maximum de leur temps** que trois quart d'heures d'interview.

De plus, la fatigue venant, après un certain temps la précision des réponses diminue (parfois, les personnes interrogées se mettent à ***répondre n'importe quoi pour se débarrasser de l'interviewer***).

Pour limiter la longueur du questionnaire, il est impératif d'avoir défini avec beaucoup de précision les objectifs recherchés afin de pouvoir éliminer toutes les questions inutiles ou trop éloignées du sujet..

La tentation est souvent grande en effet d'ajouter des questions supplémentaires : les organismes de sondage, mais surtout les entreprises, peuvent penser ainsi, pour un coût voisin, recueillir une information marginale utile.

En fait cette ajout de questions peut diminuer la qualité de l'information recueillie, soit en augmentant le taux de refus de répondre, soit en lassant les personnes interrogées.

D'une manière générale, il faut se contraindre à **préciser**, à propos de chaque question, **la nature des renseignements** que l'on attend.

Il s'agit de s'assurer qu'elle ne fait **pas double emploi** ou qu'elle n'est pas simplement inutile.

II- L'étude qualitative:

1- L'approche qualitative :

L'échantillon des études qualitatives va de dix à cent personnes. En dessous de dix, il est difficile d'avoir une idée précise (population hétérogène et analyse complexe).

Au-delà de cent, l'information supplémentaire recueillie serait infiniment trop réduite eu égard au coût d'une interview supplémentaire.

Elles permettent de répondre à une double question:

- que *font les gens?*, qui consomme ?, qui achète ?, qui décide ?, que consomme-t-on ?, où, quand, comment consomme-t-on? où, quand, comment achète-t-on ? comment s'informe-t-on ?

- que *pensent les personnes?*

motivations vis-à-vis du produit ? : réponse à un besoin, réponse à un plaisir

freins vis-à-vis du produit ? : motivations négatives

images perçues ? : ensemble de ce qu'un individu croit, sait, ressent par rapport

attitude globale ? : jugement d'ensemble fait par l'individu par confrontation de ses motivations (et freins) et de l'image perçue.

2- Les méthodes qualitatives les plus couramment utilisées :

- Entretiens libres non directifs

L'interviewé doit se libérer complètement et indiquer tout ce qui, dans son esprit, a trait à la question posée.

- Entretiens associatifs ou semi-directifs

L'interviewé est invité à associer des termes ou des images pris dans des listes ou qui lui sont suggérés par l'enquêteur.

- Les réunions - discussions

Le nombre de participants est plus ou moins élevé, il peut en être de même pour les observateurs: animateur, psychologue, spécialiste de la conduite de réunions, chargé d'études marketing, etc.

La discussion se déroule très simplement, à bâtons rompus, autour d'une table, avec utilisation d'un magnétoscope.

Cela peut paraître lourd mais, n'oubliez pas, chaque facteur a son importance surtout lors de réflexion autour de la conception de nouveaux produits.

- Les techniques projectives

Elles partent de l'idée selon laquelle l'interviewé peut se projeter dans une situation qui lui est montrée. (soumettre à un individu ou un groupe d'individus des figures et dessins).

- Les techniques d'observation du comportement

Observer, analyser dans le plus fin détail, un comportement d'achat ou d'utilisation d'un produit (caméra cachée dans un linéaire de libre-service).

- Les méthodes d'analyse

Elles se distinguent selon que les données à traiter sont verbales ou écrites.

Verbales, la méthode utilisée est l'analyse de contenu.

Écrites, la sémiologie peut s'appliquer (analyser des signes, des éléments distinctifs).

III- L'étude quantitative :

1- L'approche quantitative :

Si l'étude qualitative permet en général de bien définir la population à étudier, il est nécessaire de **confirmer ces hypothèses en les quantifiant**, c'est-à-dire de **dénombrer les individus appartenant à chaque catégorie**.

Dans la plupart des cas, la population à étudier étant trop importante, il sera alors possible d'estimer les caractéristiques d'une population à l'aide d'une *enquête* dite par *sondage* réalisé **auprès d'un échantillon de la population**.

La validité des résultats dépend essentiellement de la représentativité de l'échantillon observé qui, elle-même est fonction de la *méthode d'échantillonnage* adoptée.

2- Les méthodes quantitatives :

Il existe deux types de méthodes d'échantillonnage:

Les méthodes à échantillon aléatoire ou méthodes probabilistes

Chaque individu de la population a les mêmes chances d'être sélectionné. Cette méthode peut prendre différentes formes (sondage au hasard, sondage en grappes, etc.). Ces méthodes sont en général coûteuses et de plus souvent difficiles à appliquer.

Les méthodes empiriques ou non probabilistes

La méthode la plus connue et la plus utilisée à l'heure actuelle dans le domaine commercial est la **méthode des quotas**

Cette méthode repose sur le principe selon lequel un échantillon qui aurait la même répartition que la population étudiée, suivant des critères déjà définis (par exemple, sexe, âge, CSP, ...) a de fortes chances d'être représentatif de cette population du point de vue des caractéristiques (attitudes, comportements, opinions, etc..) que l'enquête est chargée d'estimer.

Cette méthode comporte deux phases:

- Choix des caractéristiques qui servent de base aux quotas
- Choix des personnes à interroger (laissé à l'initiative des enquêteurs sous réserve qu'ils respectent les quotas fixés).

La précision d'une estimation n'est pas directement proportionnelle à la taille de l'échantillon mais à la racine carrée de cette taille. D'une façon générale, les échantillons retenus comptent entre 300 et 2000 personnes, suivant la dispersion supposée de la population mère en termes de caractéristiques.

Un **panel** est un échantillon permanent et utilisé plusieurs fois dans le temps, c'est le cas des panels NIELSEN (détaillants de produits alimentaires et d'entretien) et SECODIP (Société & Etudes de la Consommation, de la Distribution et de la Publicité), ce dernier comprenant environ 4 500 ménages. Existents des panels professionnels: médecins (DOREMA), pharmacies (Sté IMS), etc.

COMPARATIF QUALITATIF – QUANTITATIF

APPROCHE QUANTITATIVE	APPROCHE QUALITATIVE
<ul style="list-style-type: none"> - Etudes des comportements - Etudes des attitudes - Etudes d'image de marque - Etudes de la qualité du service - Etudes de style de vie - Tests de caractéristiques des produits (nom, packaging ...) - Tests publicitaires - Tests de promotion - Tests de prix - Marchés tests - Panels - Contrôle publicitaire - Etudes de canaux de distribution - Etudes des médias - Positionnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Etudes de motivations - Etudes de créativité <ul style="list-style-type: none"> • nom de marque • axes publicitaires - Etudes des processus d'achat (protocoles) - Etudes sémiologiques <ul style="list-style-type: none"> • design • aménagement • messages publicitaires - Analyse de la valeur <ul style="list-style-type: none"> • caractéristiques des produits

Sect. 3: Etude du comportement d'achat des clients C.H.R

I- Problématique et objectif de l'étude :

Cette étude consiste en terme de produits et catégories de produit. Cette analyse porte sur la période allant du mois de janvier au juin, et ce pour les années 2001 et 2002. En plus l'étude vise à décrire la nature de l'activité de ces clients ainsi que leurs sources d'approvisionnement.

Les objectifs poursuivis par cette étude, en plus de l'analyse de l'historique des achats des Hôtels et Restaurants, sont :

- La détection des produits et groupes de produits qui intéressent le plus les Hôtels et les Restaurants.
- La détermination des offres et assortiments les mieux adaptés aux besoins des Hôtels et Restaurants.
- L'identification des rapports ou liens de causalité entre la nature de l'activité de ces clients et leurs sources d'approvisionnement d'un côté, et leur comportement d'achat d'un autre côté.
- L'optimisation et l'amélioration des fonctions d'achat et d'approvisionnement dans le magasin une fois les besoins des clients sont maîtrisés.

II- Méthodologie de l'étude et plan d'échantillonnage :

L'échantillon de cette étude est composé de l'ensemble des Hôtels et Restaurants clients du magasin METRO Fès, et qui sont du nombre 66. En effet cette étude a repris l'ensemble des individus de la population mère. Ce qui assure la représentativité et la fiabilité des informations et données issue de l'analyse.

L'étude a été réalisée par interview à l'intermédiaire des visites des individus, lors de ces visites un formulaire qui retrace l'ensemble des variables étudiées est rempli. Ce formulaire contient en plus d'une fiche signalétique sur le client des informations concernant

Les variables qualitatives :

- L'activité ;
- Spécialité (pour les restaurants) ;
- Nombre d'employés ;
- Fournisseurs produits Frais ;
- Fournisseurs produits secs ;
- Moyen de transport ;
- Remarques et suggestions soulevées.

Les variables quantitatives :

Elle représentent l'ensemble des achats effectués par mois pendant les premier six mois de l'année 2002 et 2001. Ces achats sont regroupés selon les catégories suivantes :

- Marée : elle concerne les poissons, les fruits de mer, les conserves et les produits dérivés de l'industrie de pêche ;
- Boucherie : il s'agit des viandes (blanches, rouges,...), ainsi que les produits de charcuterie ;
- Fruits et légumes (F&L) ;
- B.O.F : Beurre œufs et fromages ;

- Food Frais (F.Frais) : elle regroupe tous les aliments qui doivent être portés au frais dans les rayons concernés ;
- Food Sec (F.Sec) : elle regroupe les produits de conserve, Droguerie, Confiserie, parfumerie et produits d'hygiène ;
- Non Food (N.Food) : elle regroupe les produits électroménagers , le petit électro, les objets de bricolage, les accessoires automobile, les accessoires de voyage, des salles de bain, les articles de sport, le mobilier, les articles ménagers, papeterie et jouets, les produits plastiques et de textile.

III- Analyse des données et Interprétation :

1- Caractéristiques et composition des clients Hôtels et Restaurants :

L'analyse de la structure de la population étudiée montre que cette dernière est composée essentiellement de restaurants (45,5%). Ces restaurants possèdent la Marocainerie comme spécialité dans plus de 70% des cas. Les snacks ne représentent que 17,5% des segments de restaurants.

Tableau : 1
Répartitions des clients C.H.R par Type client

Type Client	Nombre clients	Fréquence
Hôtels	15	22,70%
Restaurant	30	45,50%
Hôtels, Restaurant	12	18,20%
Ho.Re.Ba	9	13,60%
Total Obs.	66	100%

Tableau : 2
Répartition des restaurants par spécialité

Spe Rest	Nombre clients	Fréquence
Marocainerie	28	70%
Internationale	2	5%
Italienne	2	5%
Française	1	2,50%
Snack	7	17,50%
Total Clt.	40	100%

L'étude montre aussi que plus de 66% des clients interrogés disposent d'un autre fournisseur pour les produits de Food Frais. De même 57,6% des interrogés détiennent un autre fournisseur pour les produits de Food Sec. En fin, 77% des individus objets de l'enquête possèdent un moyen de transport propre à eux.

Tableau : 3
Clts ayant autres fournisseurs de produits Frais

For Frais	Nombre clients	Fréquence
OUI	44	66,70%
NON	22	33,33%
Total Clt	66	100%

Tableau : 4
Clts ayant autres fournisseurs de produits Secs

For Sec	Nombre clients	Fréquence
OUI	38	57,60%
NON	28	42,40%
Total Clt	66	100%

Tableau : 5
Nombre des Clts disposants d'un moyen de transport

Moy Trsp	Nombre clients	Fréquence
OUI	51	77,30%
NON	15	22,70%
Total Clt	66	100%

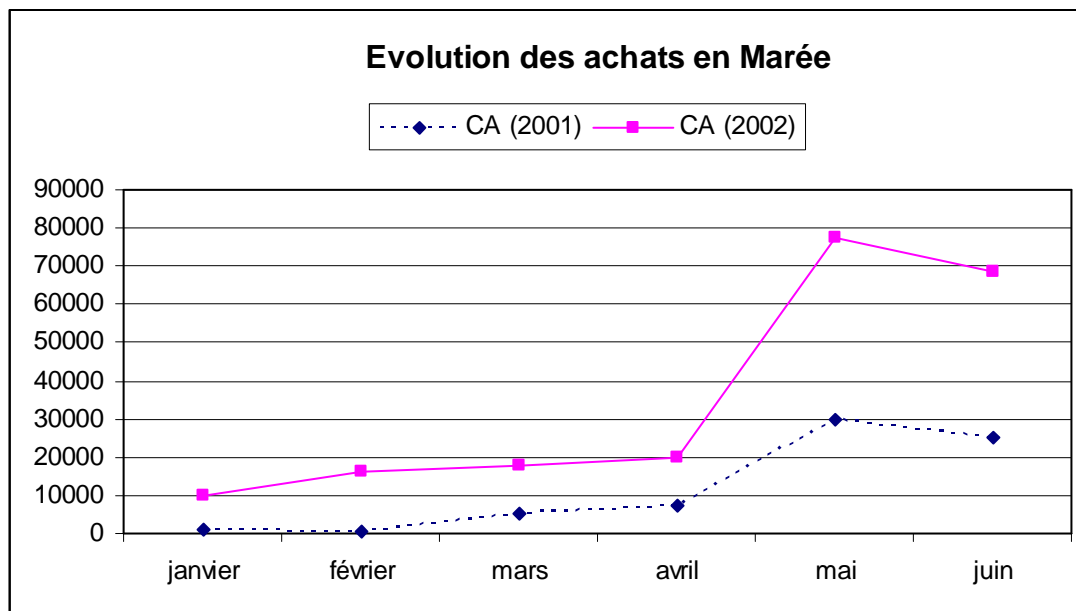
En terme de volume, les hôtels et restaurants clients de Metro Fès ont réalisé 8.406.721 DH d'achat pour le premier semestre de 2002, contre 6.965.651 DH pour 2001 sur la même période. Soit une nette progression de +21%.

Cette constatation nous amène à examiner avec plus de détail l'évolution des achats de ces clients par catégorie de produits.

2- Analyse de l'évolution des achats des hôtels et restaurants dans le temps :

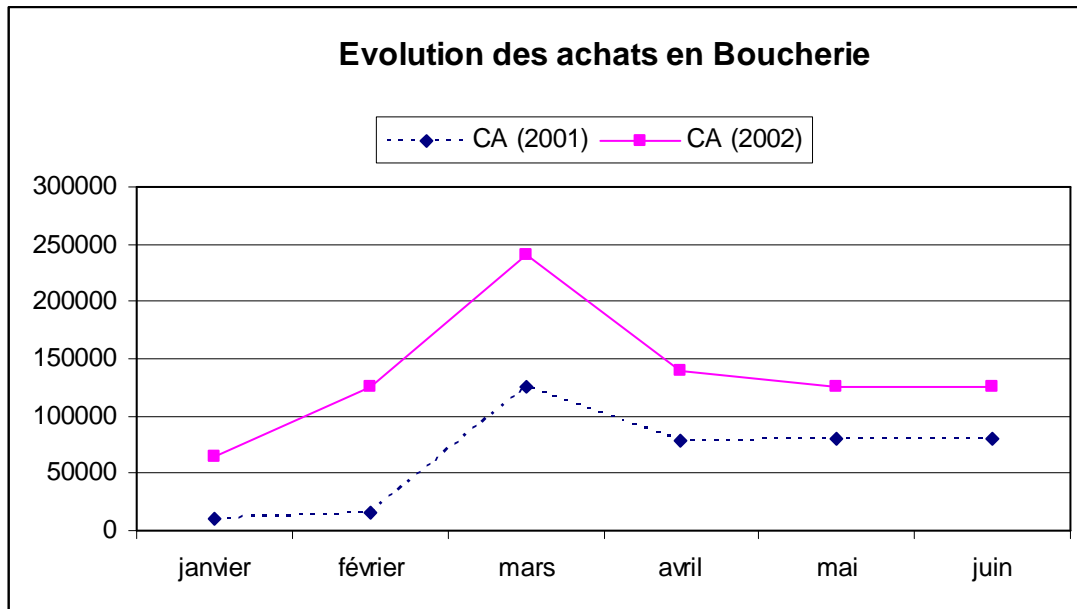
A ce stade, nous essayerons d'appréhender le comportement d'achat dans le temps des individus étudiés, et ce en suivant l'évolution de leurs volumes sur les premiers six mois de l'année 2001 contre ceux de l'année 2002. Cette analyse est effectuée aussi par catégorie de produits selon les variables quantitatives déjà adoptées.

a- Evolution des achats en Marée :



La moyenne des achats en marée par mois est de 24.472 DH en 2002 contre 10.457 DH en 2001. On constate alors une progression remarquable de plus de 134%. L'examen des courbes si dessus montre que le même scénario de saisonnalité est remarqué sur les deux périodes : une stabilité des achats du mois de janvier au mois d'avril, puis une hausse spectaculaire à partir du mi avril jusqu'à Mai (de 21 000 à 78 000 pour 2002 et de 9 000 à 29 000 pour 2001). Par la suite on constate une régression des achats qui caractérise l'entrée dans un nouveau cycle de saisonnalité.

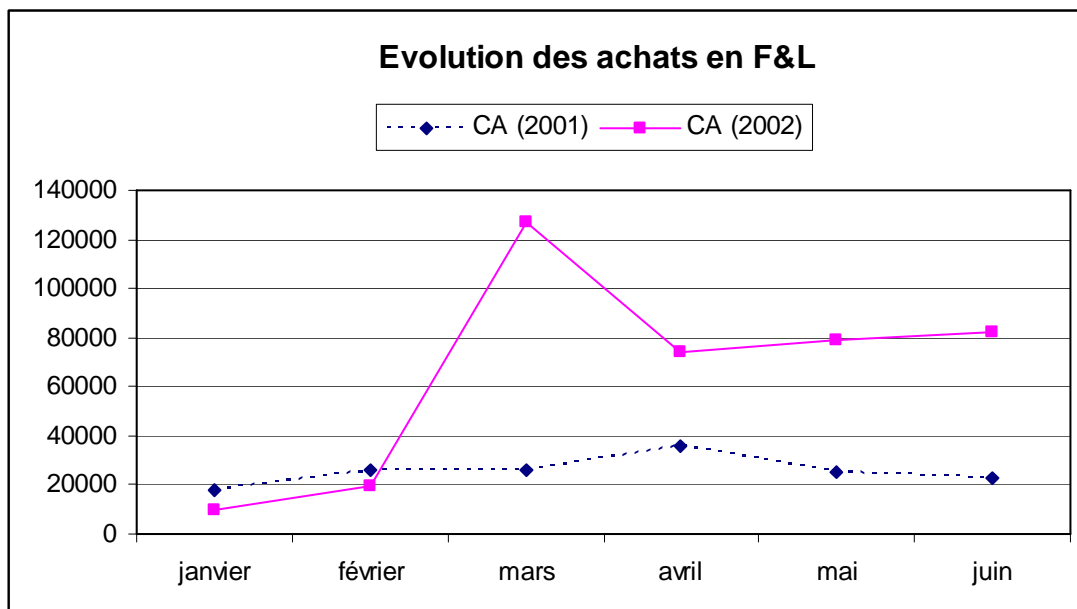
b- Evolution des achats en Boucherie :



Les mêmes remarques sont soulevées en ce qui concerne la saisonnalité de l'évolution des achats en Boucherie. Toute fois les piques de sommet sont atteints au mi mars au lieu de mi Mai pour les produits de marée.

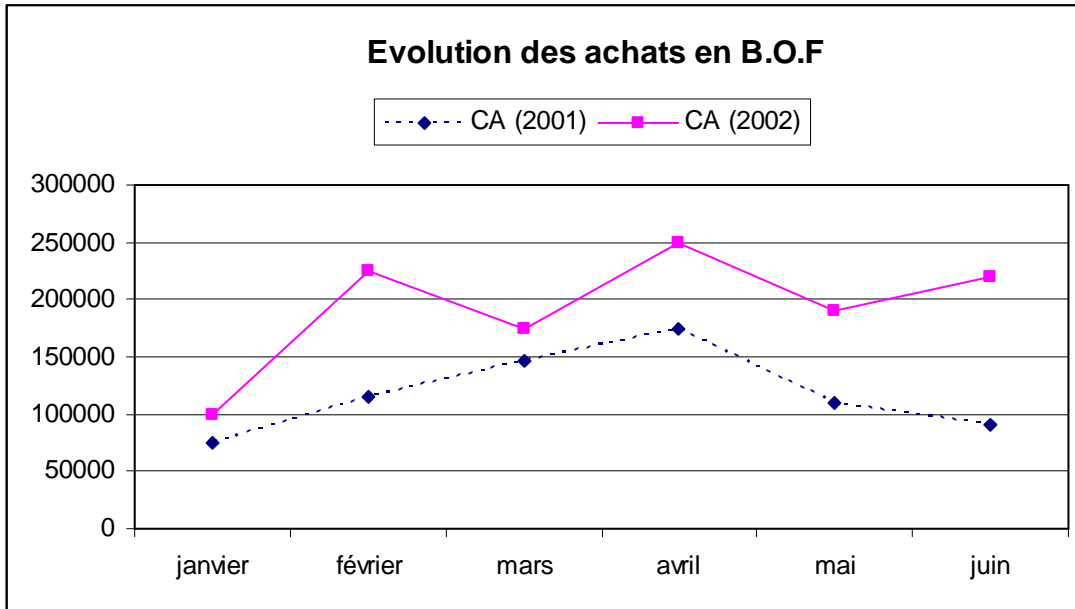
L'évolution des achats en boucherie est de 77% pour une moyenne d'achat par mois de 84 827 DH contre 47 965 DH à l'année 2001.

c- Evolution des achats en fruits et légumes :



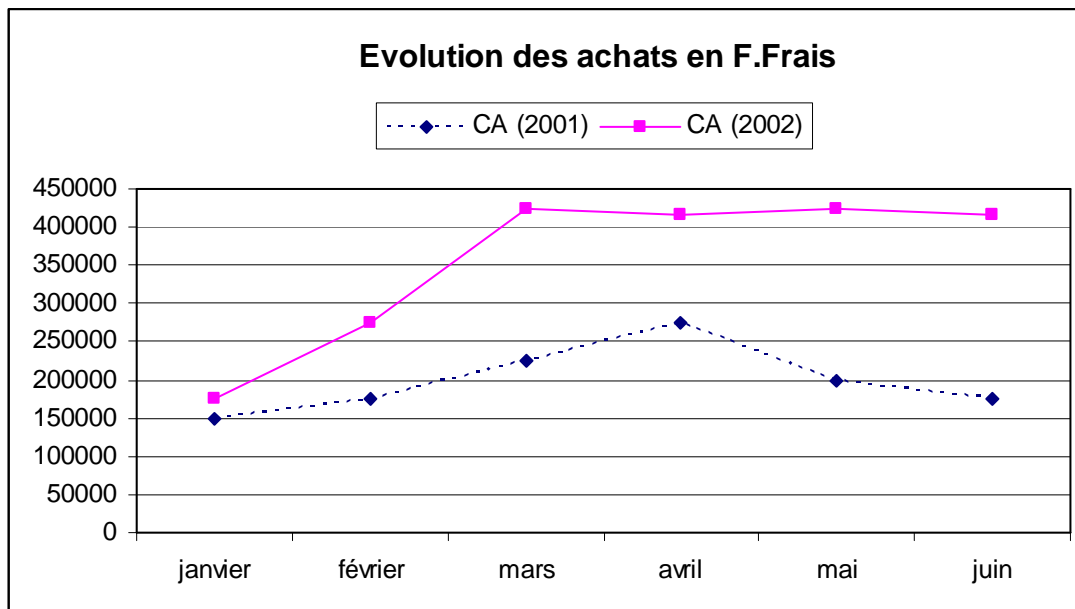
Les achats en fruits et légumes ont progressé de 159% avec 65 636 DH d'achat en moyenne par mois et ce pour l'année 2002 contre 25 376 DH en moyenne 2001. Toutefois l'évolution des achats n'est pas la même pour les deux périodes, pour l'année 2001 les achats ont été plus ou moins stables et variaient entre 20 000 et 40 000. Durant l'an 2002 on assiste à partir du mi février à une hausse soutenue pour atteindre le max en mi Mars (122 000). Après avoir régresser à moins de 80.000 DH, les achats ont repris une augmentation légère pour dépasser les 80.000 avant la fin de la période.

d- Evolution des achats en produits de B.O.F :



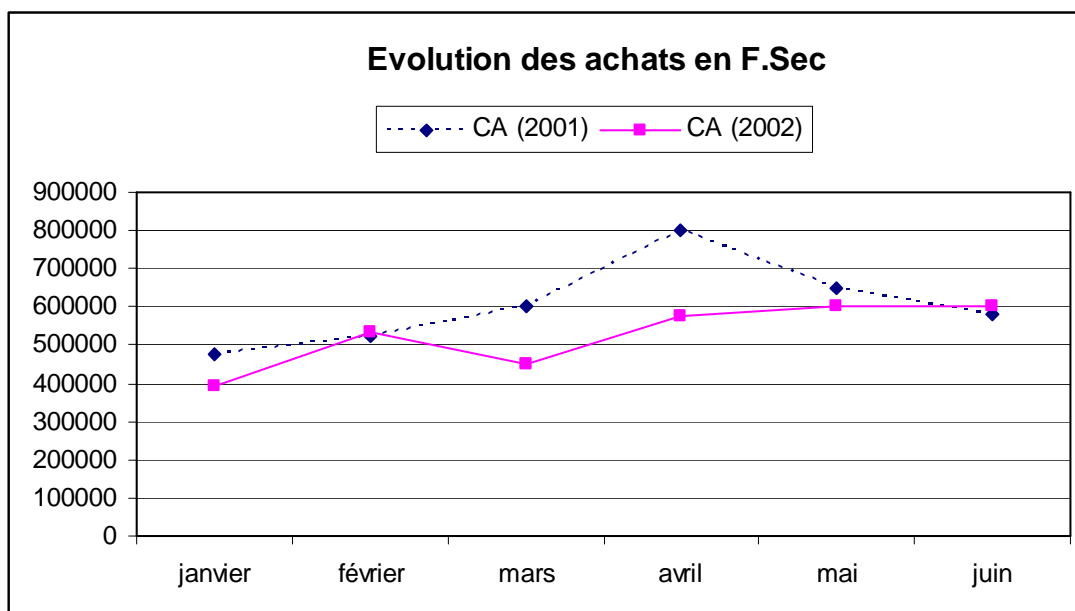
Si le taux d'évolution des achats de ces produits a atteint plus de 60% (193.569 par mois contre 119.060 pour 2001), les variations des volumes ont rentrés dans un mouvement de chute libre jusqu'à la fin de la période. Par contre durant l'année 2002, les volumes achetés par les C.H.R ont connue plusieurs hauts et bas. Ceci laisse supposé l'existence d'un effet de conjoncture plus variable sur cette période.

e- L'évolution des achats des hôtels et restaurants en produits de Food Frais :



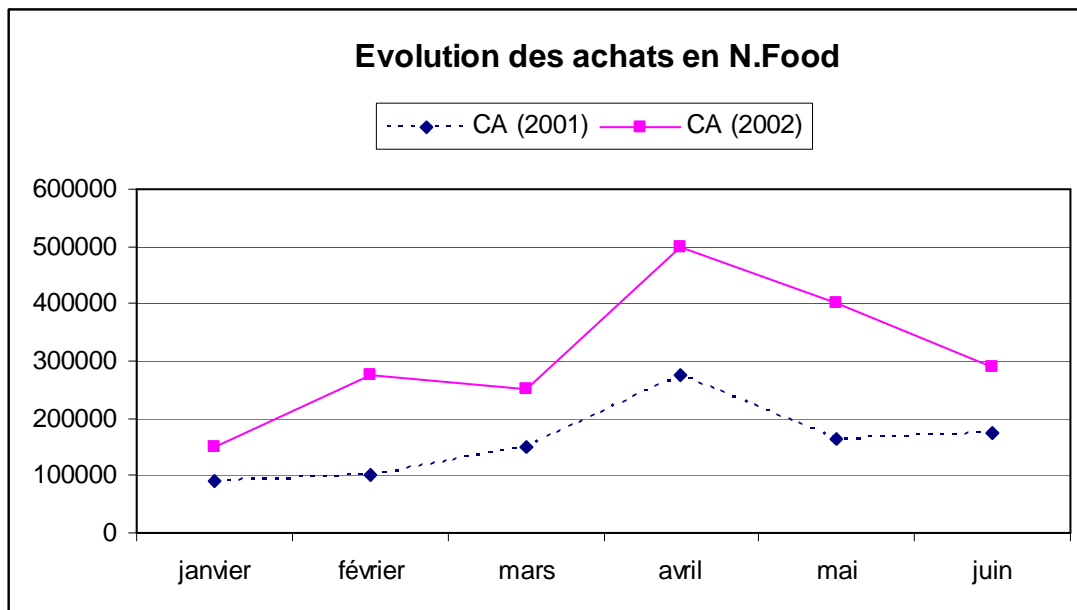
Sur cette catégorie de produits, le comportement d'achat a beaucoup changé en passant d'une période à l'autre. En plus d'une évolution de 75% des achats effectuée, ces derniers n'ont pas pris la même allure. En fait, les achats en 2002 ont connue une hausse continue depuis le début de la période jusqu'à mi mars, pour se stabiliser en suite. Par contre pour l'année 2001 la tendance était pour la baisse à partir de mi avril.

f- Evolution des achats en Food Sec :



Si les achats des hôtels et restaurants ont enregistré une importante progression sur toutes les autres catégories de produits, les produits de Food Sec présentent l'exception. En fait, l'évolution cette fois était négative (-14%), la moyenne des achats par mois a passé de 600.407 DH à 515.033 DH. Pour pouvoir expliquer cette situation, une analyse des variations de l'offre (l'assortiment) ainsi que des prix d'une période à l'autre doit être menée, surtout si l'on sache que plus de 55% des hôtels et restaurants clients de Metro possèdent d'autres fournisseurs en produits secs et conserves.

g- L'évolution des achats des hôtels et restaurants en produits de Non Food :



Pour les produits N.Food (les produits électroménagers, les accessoires automobiles...) les achats ont connu une progression légère de 4%. L'évolution des achats sur cette catégorie à conserver le même trend entre l'année 2002 et 2001. En effet, le volume des achats connaissait une progression légère jusqu'au mois de Mars, ensuite il augmentait plus intensément jusqu'à avril, pour reprendre la baisse légèrement jusqu'à la fin de la période (juin).

En conclusion, l'analyse de l'évolution des achats dans le temps des hôtels et restaurants montre que ces achats sont caractérisés par la saisonnalité, dans la mesure où l'essentiel des transactions s'effectue durant les mois de mars, avril, et mai (haute saison). En plus l'examen de la composition de ces achats montre une prédominance des produits de Food Sec et de conserves avec 52% des achats en 2001. Toutefois, on constate une amélioration de la part des produits de Food Frais dans les achats en 2002 (26% contre 18% en 2001). La part des autres catégories de produits (N.Food, B.O.F, Marée, Boucherie) reste relativement faible et varie entre 2% et 14%.

En outre, les plus fortes augmentations d'achat sont constatées chez la catégorie des fruits et légumes, alors qu'on remarque une diminution des achats des produits N.Food de -4%.

Cette situation fait sentir la nécessité de réagir avec un plan d'action marketing adapté à ce segment stratégique de la clientèle. Ce plan d'action aura pour objectif d'améliorer la part des produits N.Food dans les achats des hôtels et restaurants et ce, à travers un plan d'assortiment adapté à leurs besoins et une politique de prix et de communication efficace.

3- Analyse en composantes principales appliquées aux achats des Hôtels et Restaurants :

L'objectif de cette analyse est de décrire le comportement d'achat des hôtels et restaurants clients de Metro, ainsi que l'incidence de la concurrence sur ce comportement. Pour ce fait, l'analyse a été pratiquée sur les variables quantitatives suivantes :

- Marée ;
- Boucherie : il s'agit des viandes (blanches, rouges,...) ainsi que les produits de charcuterie ;
- (F&L) Fruits et Légumes ;
- B.O.F : Beurre œufs et fromages ;
- (F.Frais) : Food Frais ;
- (F.Sec) : Food Sec ;
- (N.Food) : Non Food elle regroupe les produits électroménagers, le petit électro, les objets de bricolage, les accessoires de voyage, des salles de bain, les articles ménagers, papeterie et jouets, les produits plastiques et de textile.
- For Frais : autres Fournisseurs de produits frais ;
- For sec : autres fournisseurs de produits sec ;
- Moyen Trsp : existence ou non d'un moyen de transport chez le client.

Les résultats de cette analyse sont tirés à partir du traitement des données de l'enquête par le logiciel « Le Sphinx Lexica » :

a- Interprétation des axes factoriels :

Figure 2 : Contribution des variables à la formation des axes factoriels				
	Axe 1 (+45%)		Axe 2 (+20%)	
Contributions Positives	F.Frais	+20%	For Frais	+40%
	B.O.F	+19%	For Sec	+34%
	Marée	+16%	Moyen Trsp	+16%
	N,Food	+13%		
	Boucherie	+9%		
Contributions Négatives			F.Sec	-2%
			Marée	-1%
			F.L	-1%
			B.O.F	-1%

Les variables qui contribuent positivement le plus à la formation de l'axe factoriel n°1 sont : F.Frais (+20%), B.O.F (+19%), marée (+16%) et N.Food (+13%). Par conséquent, les individus qui se situent sur la partie positive de cet axe auront des valeurs élevées sur les variables précitées, des clients qui contractent des achats importants en produits Frais, B.O.F et conserves. Cet axe présente donc l'opposition entre le fait d'être un bon client qui achète des quantités considérables, et un client passif ayant un faible volume.

Les variables ayant une forte contribution positive à la formation de l'axe factoriel n°2 sont : For Frais (Fournisseur Frais +40%), For Sec (Fournisseur Sec +34%), Moyen Trsp (Moyen de Transport +16%). C'est ainsi que les individus ayant des coordonnées élevées sur cet axe prendront des valeurs fortes

pour les variables qui contribuent activement à la formation de cet axe, ces individus sont des clients qui ont tendance à recourir à d'autres fournisseurs en plus de Metro pour effectuer leurs achats. En effet, on déduit que cet axe présente l'opposition entre les individus qui recourent à la concurrence et ceux qui s'approvisionnent exclusivement chez Metro.

b- Analyse de la carte factorielle individus/variables :

On retient de cette analyse l'existence de 3 groupes d'individus :

- Groupe 1 : les individus ayant des coordonnées positives sur l'axe n°2 et qui s'approvisionnent chez Metro en exclusivité.
- Groupe 2 : les individus ayant des coordonnées négatives sur le même axe et qui recourent à la concurrence en plus de Metro pour s'approvisionner.
- Ces deux groupes se présentent sur la carte près de l'origine du premier plan factoriel, ce qui signifie que leur qualité de représentation sur ce plan est faible. Cela revient à dire que les variables utilisées n'expliquent pas le comportement d'achat pertinemment, ce qui nécessite la définition de variables supplémentaires susceptibles de mieux décrire le comportement d'achat de ces clients tel que : la fréquence des visites, les achats moyens par visite...
- Groupe 3 : les individus ayant des coordonnées positives sur l'axe n°1 et qui constituent le noyau dur du segment des hôtels et restaurants. Ces individus sont caractérisés par leur non-recours à d'autres fournisseurs pour effectuer leurs achats.

Conclusion :

L'analyse de la structure de 66 clients caractérisés par 10 variables fait référence à deux grands phénomènes sous-jacents très dominants. Le niveau des achats en diverses catégories de produits et le recours ou non à la concurrence pour s'approvisionner. C'est par rapport à ces deux variables synthétiques que le comportement de la clientèle constituée par les hôtels et les restaurants se différencie le plus. Ces deux variables synthétiques qui représentent les traits les plus marquants du comportement d'achat ne sont aucunement corrélées entre elles.

Conclusion Générale

Les différents résultats de l'analyse menée, montre la priorité et la nécessité de développer la part des hôtels et restaurants dans le portefeuille client de Metro. En fait, ce segment stratégique est constitué d'une clientèle professionnelle qui représente une cible privilégiée par la stratégie de Metro, elle réalise à elle seule plus de 6% du chiffre d'affaire alors qu'elle présente moins de 0,01% en effectif de la clientèle totale de Metro.

Les distributeurs entre autre Metro sont aujourd'hui confrontés à un environnement particulièrement mouvant. Autrefois, il suffisait d'avoir un bon emplacement et un bon assortiment de produits et services. Aujourd'hui, les assortiments se sont banalisés et les clients sont devenus plus sensibles aux prix. La distribution reste en effet un domaine extrêmement dynamique dans lequel pour réussir, les ressources financières comptent moins que l'imagination. Les décisions à prendre sont nombreuses et concernent à la fois le marché, l'assortiment et les services, le prix, la consommation et le merchandising.

ANNEXES

