



Projet de fin d'études sous le thème :

**Le contrôle de gestion dans les grandes surfaces**  
- Analyse par les tableaux de bord -

:Encadré par

M. DIFADI Allal Alain

Présenté par:

ACHATBI Salim

DOUGNA Zakariae

EL KHOUMRANI Ishak

LOIAZIZI Fikri

Année universitaire: 2008/2009

# Sommaire

Introduction.....3

## ❖ Première partie :

### Les grandes surfaces et le contrôle de gestion

Chapitre 1 : Les grandes surfaces et l'image du secteur au Maroc.....4

1.1 Aperçu sur le secteur de la grande distribution .....4

1.2 Les grandes surfaces au Maroc.....6

Chapitre 2: Le contrôle de gestion et les tableaux de bord.....8

2.1 Le contrôle de gestion.....8

2.2 Le tableau de bord.....11

## ❖ Deuxième partie :

### Le tableau de bord dans les grandes surfaces

Chapitre 3 : Présentation des tableaux de bord collectés.....14

3.1 Le tableau de bord « A ».....14

3.2 Le tableau de bord « B ».....18

Chapitre 4 : Quel tableau de bord pour les grandes surfaces au Maroc ?...20

4.1. Les catégories de produits retenus.....20

4.2. Les indicateurs nécessaires à la mesure de l'activité.....21

4.3. La mesure de l'écart.....22

4.4. Notre tableau de bord pour les grandes surfaces .....23

Conclusion.....25

Annexes.....26

Bibliographie.....30

# Introduction

Étant des étudiants en 3<sup>ème</sup> année d'audit et de contrôle de gestion à l'institut du Génie Appliqué, nous sommes invités par l'école à élaborer un projet de fin d'étude adéquat à notre niveau de formation.

Le choix de notre thème s'est porté sur **le domaine du contrôle de gestion**. Nous avons choisi de traiter spécifiquement l'outil principal de ce domaine, à savoir **le tableau de bord**.

Comme terrain d'étude nous avons sélectionné **le secteur des grandes surfaces**, compte tenu de l'importance du tableau de bord dans l'évaluation de leur activité. En effet ces tableaux y sont réalisés de manière quotidienne, aidant ainsi l'entreprise à déterminer sa politique d'approvisionnement pour tel ou tel produit.

C'est un travail qui nous a demandé beaucoup de recherches directement sur le terrain, et qui fut semé de quelques embûches. Plusieurs grandes surfaces en effet furent réticentes à fournir les données nécessaires à notre travail, confidentialité oblige.

Nous avons tout de même pu gérer cette situation en nous procurant deux tableaux de bord qui serviront de base à notre analyse.

Ainsi dans une première partie nous présenterons le secteur étudié et les spécificités du contrôle de gestion et du tableau de bord, pour consacrer la deuxième partie au cas pratique et notre réponse à la problématique suivante :

**Quel tableau de bord pour les grandes surfaces au Maroc ?**

## Première partie :

Le

# Les grandes surfaces et le contrôle de gestion

Le secteur des grandes surfaces a connu une explosion impressionnante ces dernières années. C'est donc tout naturellement qu'avant de présenter le cœur de notre travail, nous fournirons des informations globales sur ce secteur dans un premier chapitre, suivi d'un deuxième qui exposera les généralités sur un outil fort bien utilisé par les managers aujourd'hui, à savoir le contrôle de gestion. Dans ce deuxième chapitre nous présenterons aussi les spécificités du tableau de bord qui représente l'outil principal de notre travail.

## Chapitre 1 : Les grandes surfaces et l'image du secteur au Maroc

### 1.1. Aperçu sur le secteur de la grande distribution

#### 1.1.1. Concept et définition

« La distribution est le stade qui suit celui de la production des biens à partir du moment où ils sont commercialisés jusqu'à leur prise en possession par le consommateur ou l'utilisateur final. Elle comprend les diverses activités et opérations qui assurent la mise à disposition des acheteurs, qu'ils soient transformateurs ou consommateurs, des marchandises ou services en leur facilitant le choix, l'acquisition ou l'usage. Toutefois sa fonction principale est l'organisation du bien ou du service dans l'espace et dans le temps ». [Wikipedia]

On en déduit que la grande distribution est une activité macro-économique ayant ses entreprises spécialisées, ses circuits et ses institutions.

Les spécialistes affirment l'étroite liaison entre distribution et production. Une distribution défectueuse limite les débouchés de la production et oblige le producteur à faire seul la promotion de ses produits. Le consommateur lui aussi est pénalisé dans la mesure où il ne peut pas bénéficier des performances de la production et des gains de la productivité.

L'extension des villes, la production massive et l'accroissement de la demande, ont stimulé l'apparition d'un nouveau mode de consommation **massif**. D'où l'idée de créer des **grandes surfaces** pour répondre à cette demande, se fut la naissance de la grande distribution.

« Le **secteur de la grande distribution** est l'ensemble des groupements de commerces de détail de biens de consommation. Chaque groupement est intégré horizontalement et dispose d'une enseigne commerciale, afin de bénéficier d'une communication et d'une image de marque commune à tous les commerces qui le compose. Quelque soient les liens juridiques ou économiques unissant les points de vente : intégrés, coopératifs ou franchisés, ils constituent la base d'une intégration verticale pouvant couvrir, outre la fonction d'achat en gros, la logistique, la production de biens et/ou le partage de services supports (comptabilité, informatique, ...) ». [Wikipedia]

### 1.1.2. Typologie des grandes surfaces

On peut définir les types de grandes surfaces selon leur taille en quatre catégories :

- **Petits libres services**

Ce sont des magasins qui vendent, en libre service sur une surface de vente inférieure à 120 m<sup>2</sup>, un assortiment presque totalement alimentaire et comprenant environ 1000 références.

- **Supérette**

La supérette est un magasin d'une surface de vente comprise entre 120 et 400 m<sup>2</sup>, vendant en libre des produits. Sa forte prédominance alimentaire se compte entre 1300 et 1800 références.

La supérette peut présenter parfois des produits de boucherie et de poissonnerie, alors que les produits non alimentaires sont en nombre très restreints.

- **Supermarché**

Les supermarchés sont des magasins de détail qui vendent en libre service et dont la surface de vente est comprise entre 400 et 2.000 m<sup>2</sup>.

Les supermarchés offrent l'ensemble des produits alimentaires ainsi qu'une part plus ou moins importante des produits non alimentaires d'achat courant (marchandises générales) dont la part représente 10 à 15 % du chiffre d'affaire total.

En outre, étant donné la plus grande dimension du supermarché, par rapport à la supérette, il représente au consommateur une grande gamme, au total, l'assortiment varie entre 2.000 et 4.000 références.

- **Hypermarché**

L'hypermarché est une très grande unité de vente présentant un très large assortiment en alimentation et en marchandise générale. La surface de vente minimale est de 2.500 m<sup>2</sup>.

Il se caractérise par la disposition d'un parking de grande dimension.

Pour les consommateurs, le pouvoir d'attraction de l'hypermarché est surtout basé sur l'assortiment très varié tant en profondeur (nombre de marques présentées dans une même gamme de produits) qu'en étendue (allant des produits les plus courants jusqu'à certains articles anormaux) Ainsi, le nombre de références alimentaires peut dépasser 5.000.

## **1.2. Les grandes surfaces au Maroc**

La création des grandes surfaces pour la distribution mène à moyen terme à un développement économique mais aussi à des bouleversements dans les habitudes culturelles et commerciales du client. Après la transformation de certaines épiceries en distribution « libre service », puis l'ouverture d'Alpha 55 à Casablanca, de Marjane à Rabat et Makro – Maroc, le consommateur marocain s'est facilement adapté à ces grandes surfaces, il en est devenu un habitué.

En effet, le circuit de la grande distribution à occupé depuis les années 90 une place importante dans l'économie marocaine. Dans ce domaine. Le groupe ONA a joué un rôle déterminant à travers l'ouverture de Marjane - Rabat, une première au Maroc. Après, on a assisté à des ouvertures successives, d'une année à l'autre d'un certain nombre de surfaces nouvelles. Ce fut une nouveauté pour les consommateurs marocains qui bénéficieront dès lors de nombreux avantages qui leur sont offerts par ces grandes surfaces.

### **1.2.1. Evolution du secteur au Maroc**

Si le commerce de détail au Maroc est resté pendant longtemps traditionnel et statique, on assiste ces dernières années à un changement de son visage, du fait de l'introduction de nouvelles formes de distribution de masse et l'implantation à un rythme croissant des grandes surfaces. On peut présenter cette évolution en quatre grandes périodes :

#### **○ Les années soixante :**

Durant cette période, le secteur du commerce était confronté à une double alternative, il fallait d'une part, maintenir les formes de distribution traditionnelle sur lesquelles reposait l'économie du pays, et d'autre part encourager l'établissement des structures de distribution moderne introduites avant l'indépendance et qui se sont avérées indispensables notamment, dans les villes et pour le commerce des produits manufacturés. C'est ainsi que durant cette période les deux formes de commerce coexistaient, et se complétaient, puisqu'à côté du commerce traditionnel existait déjà à Rabat et à Casablanca, ce qui est convenu d'appeler les magasins populaires Monoprix et qui connaissaient un véritable succès.

#### **○ Les années soixante dix :**

Cette décennie a été marquée par la promulgation de plusieurs textes qui réglementaient le commerce notamment, la loi N°008/71 du 12/10/1971 sur la réglementation et le contrôle des prix et des conditions de détention et de vente des produits, suivie par la loi N° 009/71 relative aux stocks de sécurité. Cette législation s'est intéressée particulièrement à la protection du consommateur, en mettant en place les bases d'une réglementation des pratiques anticoncurrentielles : refus de vente, les ventes discriminatoires, les ventes avec primes, etc.

Par ailleurs, la loi N° 1-73-210 du 2/02/1973 et le décret du 8/03/1973 sur la "Marocanisation", qui avaient pour objectif de faire participer les marocains à la gestion de certaines activités se sont traduits, à contrario, par la fermeture des grandes surfaces dont le capital était détenu par des étrangers.

- **Les années quatre vingt :**

Après une décennie très marquée par l'intervention des pouvoirs publics, dans ce qui est convenu d'appeler "l'assainissement des circuits de distribution" et plus particulièrement ceux de la grande consommation, la décennie quatre vingt a connu un désengagement progressif de l'administration et une certaine libéralisation des systèmes de prix ainsi que des circuits de distribution. De ce fait on a assisté à un développement timide du commerce en libre service, principalement dans les grandes villes du royaume : Casablanca, Rabat, Fès, Marrakech et Agadir.

- **Les années Quatre vingt dix à deux milles :**

Il a fallu attendre le début de la décennie en cours, avant que le phénomène des grandes surfaces ne débute effectivement. En effet, progressivement des commerces de détail se sont développés et transformés en petites et moyennes surfaces de libre service.

De plus, avec le large programme d'implantation des enseignes Makro, Marjane, Aswak Assalam, Acima et Label vie, l'image de la distribution a complètement changé entraînant ainsi, un remodelage des habitudes de consommation aussi bien que ceux d'approvisionnement.

### **1.2.2. Les réseaux de distribution au Maroc**

Les principaux acteurs de la distribution au Maroc :

- **Marjane holding / Acima :**

Pionnier de la grande distribution au Maroc et filiale à 100% du groupe ONA depuis la rupture avec Auchan, Marjane a su s'imposer auprès du grand public, avec plus de 18 millions de clients par an, faisant de lui le leader sur le marché avec un chiffre d'affaire de 6,78 milliards de dirhams en [2007](#). Marjane Holding compte actuellement 17 grandes surfaces étalées sur tout le royaume.

Acima résulte du partenariat entre l'ONA et le groupe français Auchan en 2002.

Elle a d'abord introduit le concept de «supermarché de proximité» dans les quartiers des grandes villes, avant d'élargir ce concept aux petites et moyennes villes. Filiale elle aussi d'ONA à 100% depuis le 24 août 2007, Acima dispose aujourd'hui d'un réseau de 25 magasins.

- **Metro (ex Makro) :**

Présente au Maroc depuis 1991, Makro a été rachetée en 1997 par le groupe allemand Metro. Elle dispose à ce jour de six établissements situés à Casablanca, Salé, Fès, Agadir et Marrakech. Le chiffre d'affaires du groupe était de 300 millions d'euros environ en 2002. Metro a entamé, la même année, une modernisation de l'ensemble de ses unités et leur passage sous enseigne Metro. Les magasins du groupe sont appelés des entrepôts.

- **Aswak Assalam :**

Aswak Assalam est une enseigne marocaine spécialisée dans la grande distribution créée en [1998](#), elle compte 7 hypermarchés dans les villes de [Rabat](#), [Marrakech](#), [Kénitra](#), [Oujda](#), [Témara](#), [Tanger](#) et [Agadir](#).

L'entreprise, qui est filiale de [Ynna Holding](#) (ex : Group Chaâbi), se différencie des autres enseignes par son refus catégorique de référencer les boissons alcoolisées parmi les produits offerts, une initiative très appréciée par la clientèle.

- **Label'Vie (ex : Hyper SA)**

Fondée en 1985, Hyper S.A. ouvre son premier point de vente une année plus tard à Rabat, par la suite elle continue son extension sur l'axe Casablanca-Rabat avec de nouvelles ouvertures.

En 2001, l'ensemble des supermarchés sont renommés "Label'Vie" qui deviendra le nom commerciale de la société. En 2008, la société fait son entrée en Bourse de Casablanca et change de dénomination juridique pour devenir Label'Vie S.A.

Label'Vie signe le 06 février 2009 un contrat de franchise exclusif pour le Maroc avec le géant français de la distribution Carrefour afin d'utiliser l'enseigne Carrefour sur ces futures hypermarchés.

## **Chapitre 2: Le contrôle de gestion et les tableaux de bord**

### **2.1. Le contrôle de gestion**

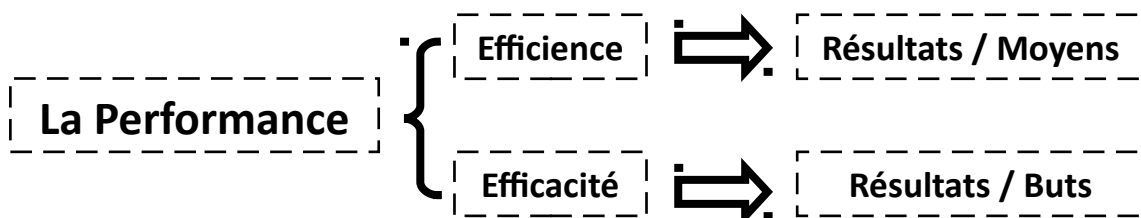
#### **2.1.1. Qu'est-ce que le contrôle de gestion ?**

« Management control is the process by which managers assure that the resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives » [ANTONY, DEARDEN « *management control systems* »]

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation ».

Ce processus de décision est un processus d'accompagnement et de déploiement de la stratégie.

En gestion, le terme de performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience.





## Effizienz \ Efficacité

- L'efficacité (traduction de l'anglais efficiency) correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats.
- L'efficacité (traduction de l'anglais effectiveness) consiste pour une organisation à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis.

« Management control is the process by which managers influence other managers influence other members of the organization to implement the organization's strategy »

**[Robert N. ANTHONY]**

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ses stratégies ».

Il s'agit d'un processus de régulation mécanique .



**A partir de ces définitions, on peut en conclure que le contrôle de gestion est un processus de maîtrise de la gestion et un contrôle de sanction ou de vérification.**

### **2.1.2. La méthodologie du contrôle de gestion**

La méthode repose sur une succession d'étapes liées les unes aux autres dans un ordre logique mais aussi stratégique.

#### ▪ 1<sup> re</sup>  tape :

Tout d'abord, il fournit les informations chiffrées nécessaires à **la réflexion stratégique** de la direction de l'organisation,

Puis, il assiste les dirigeants dans **la traduction en terme économique des politiques retenues** afin de bâtir un plan correspondant aux options choisies.

#### ▪ 2<sup> me</sup>  tape :

Il s'agit de découper **les plans stratégiques** en court et moyen terme.

La partie à court terme correspond à ce que l'on appelle **le budget opérationnel**, regroupant les objectifs et les plans d'actions pour l'année à venir.

- **3<sup>ème</sup> étape :**

**L'exécution des plans d'actions** en vue d'atteindre les objectifs fixés.

- **4<sup>ème</sup> étape :**

Cette dernière étape consiste à assurer **un suivi précis des réalisations**. L'analyse des réalisations permet de comprendre l'origine des résultats obtenus et de proposer les actions correctives à mettre en œuvre pour arriver le plus près possible des objectifs prévus.

**Toute fois le système de contrôle doit respecter certains critères :**

- Etre le plus simple et le plus léger possible ;
- Etre largement diffusé et connu ;
- Etre adapté aux besoins de l'organisation, à ses moyens et à son organisation ;
- Etre suivi et développé en permanence ;

### **2.1.3. Principaux outils du contrôle de gestion**

Les contrôleurs de gestion disposent d'une armada d'outils pour mener à bien leurs tâches, nous ne citerons ici que les outils les plus utilisés, à savoir : la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, le tableau de bord et le reporting.

- **Comptabilité analytique**

La comptabilité analytique est un système d'information interne destiné à quantifier les flux internes et à contrôler les consommations, ainsi que leur destination pour répondre aux questions suivantes :

- Qui consomme quoi et combien ?
- Qui produit quoi, combien et comment ?

- **Gestion budgétaire**

La Gestion Budgétaire, Technique de l'administration de l'organisation et de la gestion interne, s'appuie sur des prévisions. A partir de ces prévisions, les responsables de l'organisation reçoivent des attributions sous forme de programmes et moyens pour une durée limitée en valeur et en quantité si possible.

Un rapprochement entre les prévisions et les réalisations constitue la dernière étape de la gestion budgétaire.

- **Un tableau de bord**

Il s'agit d'un ensemble d'indicateurs organisé en systèmes suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service.

Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer.

- **Le reporting**

Il désigne l'ensemble des informations relatives aux réalisations d'une période préparée pour un niveau de responsabilité supérieur.

Il existe plusieurs similitudes entre le reporting et le tableau de bord. Il n'en demeure pas moins que les deux sont distincts.

**Jack Gray** et **Yvon Pesqueux** listent les spécificités suivantes dans leurs études :

- Les deux sont des outils d'aide à la décision, regroupant un ensemble d'indicateurs, mesurant l'objectif. Ils recherchent les causes et les tendances en modélisant l'entreprise avec l'obtention d'information dans des délais brefs et avec l'adaptation de l'organisation existante.
- Le reporting et le tableau de bord permettent tous deux de mesurer la performance.
- Le reporting ne comprend que des indicateurs de résultat en étant destiné à la hiérarchie contrairement au tableau de bord qui fait état d'indicateurs multicritères pour tout responsable, hiérarchie comprise.

## **2.2. Le tableau de bord**

### **2.2.1. Présentation du tableau de bord et de ses utilités**

Le contrôle de gestion éprouve le besoin d'un outil qui répond à ses besoins spécifiques. Un outil qui synthétise l'activité contrôlée, de manière claire et précise. Cet outil est le **tableau de bord**.

Comme nous l'avons décrit précédemment, le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisé, et un instrument de communication et d'aide à la décision.

Le tableau de bord présente par ailleurs plusieurs utilités car il permet de :

- **Piloter** : le tableau de bord est un instrument d'aide à la réflexion. Il permet d'avoir une approche globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite. Le responsable peut ainsi mieux définir les actions indispensables pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés ;
- **Animer** : La mise en place d'un tableau de bord est une excellente occasion pour développer une réflexion collective entre les différents acteurs d'un même service ou d'une direction. À travers la démarche de conception de l'outil, et surtout lors de l'utilisation des informations, le responsable redonne du sens à l'action et rétablit l'articulation entre les niveaux stratégiques et opérationnels ;

- **Organiser** : Par son effet miroir, le tableau de bord est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent le responsable sur les domaines problématiques. Il peut alors réfléchir sur les leviers d'action qui vont permettre d'atteindre les objectifs alloués, en recherchant la meilleure combinaison des ressources techniques et humaines.

Voici une maquette d'un tableau de bord type qui fait apparaître quatre zones :

Tableau de bord du centre			
	Résultats	Objectifs	Écarts
Rubrique 1 • Indicateur A • Indicateur B • • • Rubrique 2			

Maquette de base du tableau de bord [Michel Leroy - *Le tableau de bord au service de l'entreprise*]

### 2.2.2. Les indicateurs

**Erwan NEAU** a défini les indicateurs comme étant des données quantitatives permettant de caractériser une situation évolutive (par exemple l'état des milieux), une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates. Les indicateurs doivent être définis en relation avec les objectifs du projet. Ainsi les indicateurs ont pour objet de donner des informations sur les paramètres liés aux processus mis en œuvre.

Un indicateur type présente la progression en fonction d'un objectif fixé. Ainsi l'utilisateur sait quelles actions il doit entreprendre pour atteindre son objectif.

Exemples d'indicateurs selon le domaine :

- Domaine commercial : chiffre d'affaires, marge moyenne, nombre de nouveaux clients, ...
- Domaine de la qualité : nombre de réclamations clientèle, activité du service après-vente, ...
- Domaine des finances : solde de trésorerie, volume des encours, délai de règlement clients, ...
- Domaine de la production : quantités produites, nombre de défauts en sortie, nombre d'heures supplémentaires, ...

- Domaine de l'exploitation de main d'œuvre : volumes à préparer, heures productives, heures improductives, performance : volumes / heures payées ...
- Domaine ressources humaines : turn-over, absentéisme, dépenses de formation, ...

### **2.2.3. La conception d'un tableau de bord**

Chaque entreprise doit concevoir ces propres tableau de bord en tenant compte de plusieurs paramètres tels que : l'activité, l'environnement, l'ergonomie, les besoins de l'entreprise elle même,...

**Danièle Papazian**, conseillère dans le Groupe GCL dégage les cinq étapes suivantes, nécessaires à l'élaboration d'un tableau de bord :

**Etape 1** : Rassembler les éléments préalables à l'élaboration d'un tableau de bord :

- Identifier les destinataires du tableau de bord;
- Formaliser l'utilisation prévue;
- Formaliser la périodicité souhaitée;
- Identifier les objectifs/bornes acceptables;
- Identifier la source de données requises.

**Etape 2** : Identifier et mobiliser les acteurs impliqués dans le projet :

- Définir le besoin en tableaux de bord en utilisant les besoins fonctionnels identifiés;
- Valider la faisabilité des tableaux de bord;
- Maîtriser les coûts et les charges récurrents;
- S'assurer que les tableaux de bord pourront être aisément exploités.

**Etape 3** : Construire le tableau de bord en se basant sur les différents objectifs identifiés :

- Formaliser les objectifs mesurables;
- Sélectionner les sources de données exploitables;
- Élaborer les indicateurs correspondants;
- Construire les tableaux de bord à partir des indicateurs;
- Mettre en place les procédures d'alimentation des tableaux de bord;
- Valider l'applicabilité des tableaux de bord.

**Etape 4** : Exploiter les tableaux de bord :

- Recueillir les données constitutives;
- Utiliser les tableaux de bord dans le processus de décision.

**Etape 5** : Faire évoluer le tableau de bord :

- Défaut de qualité des indicateurs;
- Évolution du contexte;
- Évolution des objectifs;
- Inadéquation des indicateurs par rapport aux objectifs fixés;
- Changement des destinataires, etc.

## **Deuxième partie :**

### **Le tableau de bord dans les grandes surfaces**

Dans la première partie nous avons traité les tenants et aboutissants du secteur de la grande surface. Nous avons aussi présenté de manière générale, ce qu'est le contrôle de gestion, ses outils et son utilité, en mettant l'accent sur l'outil clé de notre projet, à savoir le tableau de bord.

Dans cette deuxième partie nous allons passer au cas pratique, à savoir, l'analyse des tableaux de bord collectés. Cette analyse est divisée en deux parties, une première pour présenter les tableaux de bord, et une deuxième qui représente l'aboutissement de l'ensemble de notre travail.

### **Chapitre 3 : Présentation des tableaux de bord collectés**

Durant ce chapitre nous allons présenter les spécificités des deux tableaux de bord collectés auprès des grandes surfaces que nous avons visitées.

Aussi pour des raisons de confidentialité, nous avons masqué l'identité de leurs entreprises. Nous avons donc la grande surface « A » et la grande surface « B », et leurs tableaux respectifs reprendront la même lettre les désignant.

Nos constatations se sont portées sur les trois points suivants :

- Les catégories de produits ;
- Les indicateurs observés ;
- La mesure de l'écart.

**Pour avoir une vue d'ensemble,  
les tableaux de bord collectés sont disponibles dans l'annexe.**

#### **3.1. Le tableau de bord « A »**

Ce premier tableau fut obtenu sous format Excel, aussi nous avons pu comprendre la plupart des calculs réalisés grâce aux formules de chaque cellule.

Comme nous le verrons plus tard, aucune information n'est absente sur la feuille de calcul, à l'inverse du tableau de bord « B ».

Voici une version allégé du tableau de bord « A » :

## CAMB TTC ET COMPARATIF HISTORIQUE

mercredi 15 avril 2009

CATEGORIES DE PRODUITS	JOUR											
	mercredi 15 avril 2009				jeudi 17 avril 2008				R/H			
	CA TTC en KDH	Poids	MB	% Marge	CA TTC en KDH	Poids	MB	% Marge	CA TTC en KDH	Poids	MB	% Marge
PGC	279	51,41%	17	7,21%	279	51,25%	16	6,66%	0	-0,02%	1	0,55
PRODUITS FRAIS	124	22,88%	19	14,90%	131	24,08%	16	13,68%	-7	-5,27%	1	1,22
TEXTILE	24	4,46%	5	23,03%	29	5,42%	6	25,52%	-5	-17,96%	-2	-2,48
BAZAR	48	8,78%	8	15,54%	46	8,53%	7	16,55%	1	2,62%	0	-1,01
EQUIPEMENT DE LA MAISON	68	12,47%	3	6,16%	58	10,72%	2	12,10%	9	15,90%	-2	-5,94
TOTAL HORS STATION	543	100,00%	51	10,46%	544	100,00%	51	10,83%	-2	-0,32%	-1	-0,37
STATION	80	14,67%	3		98	17,99%	4	3,86%	-18	-18,72%	-1	-3,86
TOTAL MAGASIN	622		54	9,58%	642		54	9,69%	-20	-3,12%	-2	-0,11

Panier moyen	156,74
Nombre clients	3 479

168,06
3 257

-11,32
222,00

### 3.1.1. Les catégories de produits

La grande surface « A » a divisé ses produits en six catégories qui sont présentées dans le tableau suivant :

Catégories principales	Sous catégories
Produits de grande consommation (PGC)	Liquide Epicerie Biscuiterie Entretien Beauté - santé
Produits frais	Charcuterie Stand coupe Stand traiteur <b>Coupe+traiteur</b> Crémerie Surgelés Boucherie Volaille Boulangerie Pâtisserie Poissonnerie Fruits et légumes Produits vrac
Textile	Enfant Bébé Femme Homme Chaussures
Bazar	Ménage Auto – sanitaire Brico Elect <b>Auto+Bric Elect</b> Loisirs – culture Loisirs – extérieur
Equipement de la maison	Nouvelle Tech Image & son <b>Nouvelle Tech+image &amp; son</b> Electro ménager Ameublement
Station	---

Chaque catégorie représente un groupe de produits homogènes, ces produits sont eux même divisés en plusieurs sous catégories.



Toute fois il est à noté que la dernière catégorie « Station » est écartée des autres catégories. Ainsi on calcule la somme sans tenir compte de cette dernière catégorie, on obtient donc un « Total hors station ». En y ajoutant le CA réalisé sur la vente de carburant et les autres services, on obtient le « Total Magasin ».

Il existe aussi des sous catégories que nous avons signalées en gras. Il s'agit en fait de redondances, qui permettent de calculer un petit ensemble de sous catégories.

Exemple : la « Nouvelle Tech» et l' « Image & son » sont regroupés pour former la sous catégorie « **Nouvelle Tech+image & son** ».

Nous estimons que cette technique vise à avoir une vue simplifiée sur un ensemble de produits ciblés qui font partie des objectifs prioritaires de vente sur une période donnée.

### **3.1.2. Les indicateurs observés**

Comme il s'agit de mesurer l'activité principale de la grande surface, à savoir la vente de biens et services, la grande surface « A » a retenu les indicateurs suivants :

- Le chiffre d'affaire TTC (CA TTC) pour chaque produit ;
- Le poids du CA TTC par produit sur le volume global des ventes ;
- La marge brute (MB) dégagée, calculée sur le CA HT ;
- Le poids de la MB sur le CA HT.

Nous ne pouvons nous empêcher d'émettre certain doute sur l'ambiguïté de présentation des données, par là nous désignons le fait que le CA HT est absent sur ce tableau de bord, et que sa présence donnerait plus de clarté et faciliterait la compréhension et le calcul.

### **3.1.3. La mesure de l'écart**

La grande surface « A » n'a pas dérogé à la règle de comparaison pour mesurer les écarts entre les réalisations et les objectifs. Toute fois, compte tenu du caractère journalier de la tenue de ces tableaux de bord, ils ont jugé inutile de fixer des objectifs journaliers.

La comparaison s'effectue donc entre les réalisations de chaque jour, avec les réalisations de la période équivalente mais lors de l'exercice précédent.

Aussi comme il est présenté au début de la description du tableau « A », nous avons droit à trois colonnes.

Une première colonne pour les ventes du mercredi 15 avril 2009, une deuxième pour les ventes du jeudi 17 avril 2008, et la dernière colonne fait la comparaison entre les deux autres.

Chaque colonne comporte les indicateurs de mesure cités auparavant, mesurant les réalisations de chaque catégorie de produits.

Nous notons que le choix de la période équivalente est approximatif. Aussi vers la fin du tableau nous avons observé une statistique mesurant la valeur du panier moyen ainsi que le nombre de client sur la période. Ces deux éléments subissent eux aussi la comparaison

suivant la même méthode. Nous présumons que la valeur du panier moyen est exprimée uniquement en dirham à l'inverse des ventes (en milliers de dirham), et que le calcul est effectué avec un autre tableau de bord qui retrace l'historique de caisses enregistreuses.

### 3.2. Le tableau de bord « B »

Ce tableau fut le plus difficile à obtenir, et malheureusement comme nous l'avons cité lors de la présentation du tableau de bord « A », ce tableau souffre de manque de visibilité ce qui a altéré quelque peu notre analyse.

En effet nous avons pu l'obtenir sous format imprimé, et certaines parties du tableau étaient manquantes. Nous ne pouvant donc déterminer si les indicateurs de mesure présentés sont exhaustifs, ni donner un sens précis à certaines abréviations.

La petite particularité de ce tableau de bord est qu'il cumule les valeurs des ventes pendant tout le mois en parallèle des valeurs journalières. Nous avons donc droit en réalité à un tableau de bord journalier détaillé et abrégé, et un autre tableau de bord mensuel abrégé.

Voici la version allégée du tableau de bord « B » journalier :

	C.A. TTC JOURNALIER (KDH)					
	dim/ 12/ 04/ 09		HISTORIQUE	VARIATION / HISTORIQUE		BUDGET
	POIDS	VALEUR		dim/ 13/ 04/ 08	VALEUR	
PGC	41%	152	117	35,32	30,2%	117
PFI	16%	61	44	16,39	37,1%	44
MT	22%	82	50	32,46	65,5%	50
<b>TOTAL FOOD</b>	<b>80%</b>	<b>295</b>	<b>211</b>	<b>84,17</b>	<b>39,9%</b>	<b>211</b>
Nouveauté	4%	15	8	7,05	83,4%	8
BLS	9%	33	26	6,80	25,8%	26
BAS	7%	27	16	10,69	67,2%	16
<b>TOTAL NON FOOD</b>	<b>20%</b>	<b>75</b>	<b>51</b>	<b>24,53</b>	<b>48,4%</b>	<b>51</b>
Autres	0%	0	0	0,00	0,0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>370</b>	<b>262</b>	<b>108,70</b>	<b>41,6%</b>	<b>262</b>

Ainsi que son équivalent est mensuel :

	C.A. TTC MENSUEL (KDH)					
	REALISATION		HISTORIQUE	VARIATION / HISTORIQUE		BUDGET
	POIDS	VALEUR		VALEUR	%	
PGC	40%	1 254	1 058	195,66	18,5%	1 058
PFI	15%	470	331	139,03	42,0%	331
MT	21%	648	423	225,12	53,2%	423
<b>TOTAL FOOD</b>	<b>76%</b>	<b>2 372</b>	<b>1 812</b>	<b>559,81</b>	<b>30,9%</b>	<b>1 812</b>
Nouveauté	4%	117	70	46,88	66,6%	70
BLS	8%	246	174	72,08	41,4%	174
BAS	12%	367	282	84,58	29,9%	282
<b>TOTAL NON FOOD</b>	<b>24%</b>	<b>730</b>	<b>527</b>	<b>203,54</b>	<b>38,6%</b>	<b>527</b>
Autres	0%	0	0	0,00	0,0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>3 102</b>	<b>2 339</b>	<b>763,34</b>	<b>32,6%</b>	<b>2 339</b>

Pour éviter la redondance, nous traiterons donc uniquement le tableau journalier dans ces versions allégées et détaillées.

### **3.2.1. Les catégories de produits**

A l'inverse de la grande surface « A », la grande surface « B » a choisi deux manières de formulation des catégories, abrégées et détaillées.

Ainsi dans sa version abrégée nous obtenons les catégories suivantes :

<b>Catégories principales</b>	<b>Sous catégories</b>
FOOD (Produit alimentaires)	Les produits de grande consommation (PGC) Les produits frais (PFI) Les produits de charcuterie (MT)
NON FOOD (Produits non alimentaires)	Les nouveautés Les (BLS) Les (BAS)
Autres	---

Nous rappelons que faute de collaboration de la part des grandes surfaces nous n'avons pu obtenir la signification de certaines abréviations.

Pour ce qui est de la version détaillée les catégories sont disposées de manière semi anarchique sans réelle distinction entre tel ou tel groupe de produits homogènes.

La seule distinction qui existe est observée entre les ventes réalisées à l'intérieur de la grande surface, et celles réalisées par la station d'essence, à l'instar du tableau de bord « A ».

### **3.2.2. Les indicateurs observés**

Pour la mesure de son activité journalier la grande surface « B » étrangement, n'a retenu que les deux indicateurs suivants, dans les deux parties de son tableau de bord :

- Le chiffre d'affaire TTC (CA TTC) pour chaque produit ou catégorie de produits.
- Le poids du CA TTC par produit ou catégorie de produits, sur le volume global des ventes.

Un autre indicateur est présent, il s'agit du budget, toute fois étant mal imprimé à la source, nous avons décidé de ne pas tenir compte de cet indicateur.

Le choix de la grande surface « B » de ne retenir que ces deux indicateurs est troublant. Pourquoi ne pas faire apparaître la marge dégagée sur chaque produit à l'image de ce qu'a fait la grande surface « A » ?

### **3.2.3. La mesure de l'écart**

Comme la grande surface « A », la comparaison est effectuée ici entre les réalisations journalières, et les réalisations de la période équivalente de l'exercice précédent.

La date équivalente est la plus précise, mais la présentation globale est légère.

La grande surface « B » a présenté uniquement la valeur des ventes de l'exercice précédent, suivi de la variation observée en pourcentage entre l'exercice passé et présent, là où la grande surface « A » a fourni plus d'informations concernant chaque période (le CA TTC, son poids, la marge et le poids de la marge).

En résumé, la mesure de l'écart s'effectue grâce à trois colonnes, la première concerne les valeurs réalisées lors de la journée du 12 avril 2009, la deuxième retrace l'historique de la même date mais lors de l'exercice précédent, et la dernière nous donne la variation entre ces deux colonnes.

## **Chapitre 4 :**

### **Quel tableau de bord pour les grandes surfaces au Maroc ?**

Au terme de notre travail nous avons choisi de reprendre la problématique énoncée au début, comme titre de ce dernier chapitre, et ce afin d'essayer d'y apporter un semblant de réponse.

On ne peut toute fois prétendre donner une solution convaincante en se basant uniquement sur deux tableaux de bord. Toute fois en faisant abstraction de ce point, et en examinant les données que nous avons collectées au cours de notre travail, nous avons choisi d'émettre notre réponse en la divisant en trois points, de la même façon que nous avons présenté les tableaux de bord des grandes surfaces visitées. Ces trois points sont :

- Les catégories de produits retenus ;
- Les indicateurs nécessaires à la mesure de l'activité ;
- La mesure de l'écart.

#### **4.1. Les catégories de produits retenus**

Pour éviter toute ambiguïté, nous avons compris à travers notre analyse que diviser les produits en quelques catégories était nécessaire, ces catégories elles mêmes doivent regrouper un ensemble de produits homogènes et complémentaires, ou du moins ayant des caractéristiques similaires (alimentation, cosmétiques, électronique, ...).

Ainsi nous avons dégagé les catégories suivantes qui, à nos yeux, semblent représentatives :

Catégories principales	Contenus
Produits de grande consommation	Nous avons choisi de reprendre cette catégorie telle qu'elle a été observée, compte tenu du fait qu'elle représentera les produits les plus populaires et les plus demandés par le consommateur. Regrouper des produits comme l'épicerie, la cosmétique peut se révéler très intéressant à analyser.
Produis alimentaires	Ici on retrouvera les produit d'alimentation, qu'ils soient frais ou conservables sur une plus longue durée (poissonnerie, boulangerie, bien de première nécessité...)
L'Electroménager	Sont regroupés ici les produits électroniques d'équipement de la maison (téléviseur, caméscope, réfrigérateurs...)
l'habillement, loisirs et autres	Au final, nous retrouvons les produits textiles, les livres, les jouets pour enfants et autres produits qui n'appartiennent pas aux catégories précédentes.

Nous ne dérogerons pas à l'habitude observée chez les grandes surfaces, qui est de séparer les revenus provenant d'une station de carburant et tous les services associés.

Ainsi si une grande surface dispose d'un tel service à coté d'elle, elle devra intégrer ses revenus dans une catégorie à part que l'on nommera « **Station service** ».

#### **4.2. Les indicateurs nécessaires à la mesure de l'activité**

Pour cette partie nous avons retenu les deux indicateurs indispensables pour disposer d'une visibilité d'analyse confortable. Il s'agit du chiffre d'affaire (CA) et de la marge réalisée.

Nous avons retenu le CA HT et TTC, avec un total pour chaque catégorie et le poids du produits et de la catégorie dans le volume globale des ventes.

La marge devra être calculée sur le CA HT bien sûr, et sera aussi représentée en pourcentage.

On peut même ajouter le nombre d'unités vendues par produit, ce paramètre devrait aider les gestionnaires à mieux gérer leur approvisionnement selon la demande du consommateur.

Comme pour le tableau de bord « A », nous avons jugé intéressant de calculer la valeur moyenne des paniers ainsi que le nombre de clients qui sont passés par la caisse, afin d'avoir une idée sur les habitudes des consommateurs.

Ainsi nous obtenons comme indicateurs :

- Le chiffre d'affaire HT / produit ;

- Le chiffre d'affaire HT du produit / le volume global des ventes HT ;
- Le chiffre d'affaire TTC / produit ;
- Le chiffre d'affaire TTC du produit / le volume global des ventes TTC ;
- La marge dégagée / produit ;
- La marge dégagée / le volume global des ventes HT ;
- Nombre d'unités vendues / produit ;
- Nombre de clients / jour ;
- Valeur moyenne du panier / client ;

Compte tenu du nombre d'indicateurs, l'ergonomie du tableau de bord devra faciliter sa lecture.

### 4.3. La mesure de l'écart

Nous n'avons pas trouvé de moyen alternatif ou plus efficace pour mesurer l'écart dans un tableau de bord.

Certaines grandes surfaces pourraient établir des objectifs journaliers afin de pouvoir motiver les vendeurs et mesurer les écarts, mais tout naturellement ces objectifs ne pourront se baser que sur l'historique des réalisations de l'exercice antérieur. Étant donné que les grandes surfaces disposent généralement d'une clientèle régulière et fidèle, les paramètres qui peuvent modifier les habitudes de consommation sont très rares à l'image de la crise mondiale actuelle.

Notre tableau de bord se contentera donc d'imiter les tableaux de bord observés, en utilisant ces trois colonnes :

<b>Réalisation du jour</b>	<b>Réalisation passée</b>	<b>Evolution</b>
Qui reprendra les indicateurs retenus, réalisés par jour.	Cette colonne représentera les mêmes indicateurs, mais sur la période équivalente de l'exercice précédent.	Ici sera calculée la variation entre les indicateurs des deux colonnes précédentes, afin d'établir si c'est une variation positive ou négative.

#### 4.4. Notre tableau de bord pour les grandes surfaces

Voici donc à se qu'une maquette basée sur l'ensemble de notre travail.

En premier la version allégée :

**Tableau de bord allégé de magasin "X" au : "Date du jour"**

Catégories de produits	Réalisation du jour et mesure de l'écart																	
	Réalisations du J/M/A						Réalisations du J/M/A-1						Evolution					
	CA TTC en DH	CA TTC en %	Marge dégagé en DH	Marge dégagé en %	Nb d'unité vendu		CA TTC en DH	CA TTC en %	Marge dégagé en DH	Marge dégagé en %	Nb d'unité vendu		CA TTC en DH	CA TTC en %	Marge dégagé en DH	Marge dégagé en %	Nb d'unité vendu	
Produits de grande consommation																		
Produis alimentaires																		
Produis alimentaires																		
Electroménager																		
Habillement, loisirs et autres																		
<b>Total hors station service</b>																		
Station service																		
<b>Total globale</b>																		
<b>Panier moyen</b>																		
<b>Nombre clients</b>																		

Et voici la version détaillée :

Tableau de bord détaillé de magasin "X" au : "Date du jour"

Catégories de produits	Réalisation du jour et mesure de l'écart														
	Réalizations du J/M/A						Réalizations du J/M/A-1						Evolution		
	CA HT en DH	CA HT en %	CA TTC en DH	Marge délégué en DH	Nb d'unité vendu	CA HT en DH	CA HT en %	CA TTC en DH	Marge délégué en DH	Nb d'unité vendu	CA HT en DH	CA HT en %	CA TTC en DH	Marge délégué en DH	Nb d'unité vendu
Produits de grande consommation															
Produit A															
Produit B															
Produit C															
Produits alimentaires															
Produit E															
Produit F															
Produit G															
Produits alimentaires															
Produit H															
Produit I															
Produit J															
Electroménager															
Produit K															
Produit L															
Produit M															
Habillement, loisirs et autres															
Produit N															
Produit O															
Produit P															
<b>Total hors station service</b>															
Station service															
<b>Total globale</b>															
<b>Panier moyen</b>															
<b>Nombre clients</b>															



## Conclusion

Au terme de ce modeste travail nous nous sommes parvenus à formuler une réponse à la problématique citée au début.

Pour y parvenir, nous avons récupéré une masse d'informations conséquente sur le secteur des grandes surfaces, traitant par là, ses spécificités, son historique et ces principaux acteurs.

Nous avons aussi défini le contrôle de gestion, son importance dans la recherche de la performance, sa méthodologie, et son principal outil, le tableau de bord, qui synthétise à lui seul une quantité impressionnante d'indicateurs, déterminantes pour le pilotage de l'entreprise.

Toute fois la réponse apportée par nos soins ne peut être tenue comme référence. Il nous serait impossible d'omettre les limites de notre analyse, certes nous avons réalisé une maquette en nous inspirant des tableaux de bord collectés. Le nombre de ces tableaux reste toute fois insuffisant pour constituer un panier exhaustif de la conception des tableaux de bord dans les grandes surfaces marocaines.

Faute de coopération et d'implication des acteurs du secteur, nous n'avons pu formuler une réponse complète a notre problématique, et par manque d'études existantes sur ce thème, notre analyse n'a pu s'appuyer sur des critères convaincants.

Malgré cela nous avons acquis une expérience très enrichissante lors de notre étude, en apprenant les difficultés de communication avec les entreprises quand on est encore étudiants.

Nous sommes aujourd'hui plus à même de faire face à ces difficultés, et confidents que dans l'avenir nous pourrons relever notre niveau, et peut être même revenir en arrière et apporter une réelle réponse à ce travail.

Pour conclure, nous remercions toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail, et tout particulièrement notre cher encadrant M. DIFADI qui n'a cessé de nous pousser et nous orienter, voire même de nous hurler dessus pour notre propre bien.

# Annexes

**Tableau de bord « A » :**

## CAMB TTC ET COMPARATIF HISTORIQUE

mercredi 15 avril 2009

CATEGORIES DE PRODUITS	JOUR											
	mercredi 15 avril 2009				jeudi 17 avril 2008				R/H			
	CA TTC en KDH	Poids	MB	% Marge	CA TTC en KDH	Poids	MB	% Marge	CA TTC en KDH	Poids	MB	% Marge
LIQUIDE	128	23,63%	8	7,88%	123	22,57%	7	7,00%	5	4,36%	1	0,88
EPIGERIE	51	9,33%	2	5,21%	52	9,62%	2	4,23%	-2	-3,33%	0	0,98
BISCUITERIE	49	8,98%	2	4,78%	47	8,66%	3	7,16%	2	3,40%	-1	-2,38
ENTRETIEN	32	5,92%	2	8,38%	31	5,62%	2	6,97%	2	5,04%	0	1,41
BEAUTE - SANTE	19	3,55%	2	12,83%	26	4,79%	2	9,06%	-7	-26,08%	0	3,77
<b>PGC</b>	<b>279</b>	<b>51,41%</b>	<b>17</b>	<b>7,21%</b>	<b>279</b>	<b>51,25%</b>	<b>16</b>	<b>6,66%</b>	<b>0</b>	<b>-0,02%</b>	<b>1</b>	<b>0,55</b>
CHARCUTERIE	6	1,10%	1	15,50%	7	1,25%	1	14,00%	-1	-12,16%	0	1,50
STAND COUPE	5	1,01%	1	13,56%		0,00%	0	0,00%	5	-	1	13,56
STAND TRAITEUR	5	0,89%	1	23,19%		0,00%	0	0,00%	5	-	1	23,19
COUPE + TRAITEUR	10	1,90%	2	17,81%	10	1,88%	2	18,47%	0	0,85%	0	-0,66
CREMERIE	47	8,59%	3	7,93%	51	9,29%	3	6,31%	-4	-7,81%	0	1,62
SURGELES	5	0,99%	1	15,50%	5	0,98%	1	14,50%	0	1,30%	0	1,00
BOUCHERIE	6	1,12%	1	9,33%	8	1,41%	1	9,00%	-2	-20,72%	0	0,33
VOLAILLE	10	1,90%	2	17,60%	12	2,23%	2	15,30%	-2	-15,35%	0	2,30
BOULANGERIE	5	0,85%	2	54,00%	4	0,71%	2	52,17%	1	18,36%	0	1,83
PATISSERIE	6	1,07%	3	51,75%	6	1,09%	3	51,25%	0	-2,38%	0	0,50
POISSONNERIE	3	0,50%	0	16,13%	4	0,68%	0	13,50%	-1	-26,88%	0	2,63
FRUITS ET LEGUMES	20	3,66%	2	12,31%	18	3,23%	2	11,56%	2	13,12%	0	0,75
PRODUITS VRACS	7	1,20%	1	15,90%	7	1,33%	1	14,20%	-1	-9,82%	0	1,70
<b>PRODUITS FRAIS</b>	<b>124</b>	<b>22,88%</b>	<b>19</b>	<b>14,90%</b>	<b>131</b>	<b>24,08%</b>	<b>16</b>	<b>13,68%</b>	<b>-7</b>	<b>-5,27%</b>	<b>1</b>	<b>1,22</b>

ENFANT	3	0,62%	1	23,94%	4	0,77%	1	27,00%	-1	-19,68%	0	-3,06
BEBE	3	0,49%	1	25,68%	5	0,88%	1	18,84%	-2	-44,01%	0	6,84
FEMME	2	0,43%	0	-2,17%	3	0,56%	1	20,24%	-1	-23,56%	-1	-22,41
HOMME	7	1,28%	1	19,77%	8	1,46%	1	20,80%	-1	-13,05%	0	-1,03
CHAUSSURES	9	1,64%	2	30,94%	10	1,75%	3	33,77%	-1	-6,41%	0	-2,83
<b>TEXTILE</b>	<b>24</b>	<b>4,46%</b>	<b>5</b>	<b>23,03%</b>	<b>29</b>	<b>5,42%</b>	<b>6</b>	<b>25,52%</b>	<b>-5</b>	<b>-17,96%</b>	<b>-2</b>	<b>-2,48</b>
MENAGE	21	3,93%	2	12,23%	20	3,76%	2	11,73%	1	4,16%	0	0,50
AUTO - SANITAIRE	7	1,22%	1	14,31%		0,00%	0	0,00%	7	-	1	14,31
BRICO ELECT	4	0,82%	1	18,83%		0,00%	0	0,00%	4	-	1	18,83
<b>AUTO+BRIC ELECT</b>	<b>11</b>	<b>2,05%</b>	<b>1</b>	<b>16,13%</b>	<b>9</b>	<b>1,66%</b>	<b>2</b>	<b>20,05%</b>	<b>2</b>	<b>23,16%</b>	<b>0</b>	<b>-3,92</b>
LOISIRS - CULTURE	8	1,40%	1	20,78%	7	1,27%	1	18,59%	1	9,72%	0	2,19
LOISIRS - EXTERIEUR	8	1,41%	1	18,48%	10	1,84%	2	21,72%	-2	-23,89%	-1	-3,24
<b>BAZAR</b>	<b>48</b>	<b>8,78%</b>	<b>8</b>	<b>15,54%</b>	<b>46</b>	<b>8,53%</b>	<b>7</b>	<b>16,55%</b>	<b>1</b>	<b>2,62%</b>	<b>0</b>	<b>-1,01</b>
NOUVELLE TECH	19	3,45%	1	4,60%		0,00%	0	0,00%	19	-	1	4,60
IMAGE & SON	17	3,15%	1	9,74%		0,00%	0	0,00%	17	-	1	9,74
<b>NOUVELLE TECH+IMAGE ET SON</b>	<b>36</b>	<b>6,60%</b>	<b>2</b>	<b>7,05%</b>	<b>29</b>	<b>5,36%</b>	<b>4</b>	<b>15,91%</b>	<b>7</b>	<b>22,62%</b>	<b>-2</b>	<b>-8,86</b>
ELECTRO MENAGER	22	4,09%	1	3,24%	16	2,93%	1	5,04%	6	39,39%	0	-1,80
AMEUBLEMENT	10	1,78%	1	9,60%	13	2,43%	1	12,20%	-4	-27,18%	-1	-2,59
<b>EQUIPEMENT DE LA MAISON</b>	<b>68</b>	<b>12,47%</b>	<b>3</b>	<b>6,16%</b>	<b>58</b>	<b>10,72%</b>	<b>2</b>	<b>12,10%</b>	<b>9</b>	<b>15,90%</b>	<b>-2</b>	<b>-5,94</b>
<b>TOTAL HORS STATION</b>	<b>543</b>	<b>100,00%</b>	<b>51</b>	<b>10,46%</b>	<b>544</b>	<b>100,00%</b>	<b>51</b>	<b>10,83%</b>	<b>-2</b>	<b>-0,32%</b>	<b>-1</b>	<b>-0,37</b>
STATION	80	14,67%	3		98	17,99%	4	3,86%	-18	-18,72%	-1	-3,86
<b>TOTAL MAGASIN</b>	<b>622</b>		<b>54</b>	<b>9,58%</b>	<b>642</b>		<b>54</b>	<b>9,69%</b>	<b>-20</b>	<b>-3,12%</b>	<b>-2</b>	<b>-0,11</b>

Panier moyen	156,74
Nombre clients	3 479

168,06
3 257

-11,32
222,00

## Tableau de bord « B » :

Version allégée :

C.A. TTC JOURNALIER (KDH)						
	dim/ 12/ 04/ 09		HISTORIQUE dim/ 13/ 04/ 08	VARIATION / HISTORIQUE		BUDGET dim/ 12/ 04/ 09
	POIDS	VALEUR		VALEUR	%	
PGC	41%	152	117	35,32	30,2%	11
PFI	16%	61	44	16,39	37,1%	3
MT	22%	82	50	32,46	65,5%	5
<b>TOTAL FOOD</b>	<b>80%</b>	<b>295</b>	<b>211</b>	<b>84,17</b>	<b>39,9%</b>	<b>20</b>
Nouveauté	4%	15	8	7,05	83,4%	1
BLS	9%	33	26	6,80	25,8%	2
BAS	7%	27	16	10,69	67,2%	2
<b>TOTAL NON FOOD</b>	<b>20%</b>	<b>75</b>	<b>51</b>	<b>24,53</b>	<b>48,4%</b>	<b>6</b>
Autres	0%	0	0	0,00	0,0%	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>370</b>	<b>262</b>	<b>108,70</b>	<b>41,6%</b>	<b>27</b>

C.A. TTC MENSUEL (KDH)						
	REALISATION		HISTORIQUE	VARIATION / HISTORIQUE		BUDGET
	POIDS	VALEUR		VALEUR	%	
PGC	40%	1 254	1 058	195,66	18,5%	1 20
PFI	15%	470	331	139,03	42,0%	38
MT	21%	648	423	225,12	53,2%	48
<b>TOTAL FOOD</b>	<b>76%</b>	<b>2 372</b>	<b>1 812</b>	<b>559,81</b>	<b>30,9%</b>	<b>2 07</b>
Nouveauté	4%	117	70	46,88	66,6%	11
BLS	8%	246	174	72,08	41,4%	20
BAS	12%	367	282	84,58	29,9%	32
<b>TOTAL NON FOOD</b>	<b>24%</b>	<b>730</b>	<b>527</b>	<b>203,54</b>	<b>38,6%</b>	<b>68</b>
Autres	0%	0	0	0,00	0,0%	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>3 102</b>	<b>2 339</b>	<b>763,34</b>	<b>32,6%</b>	<b>2 75</b>

Version détaillée :

<b>C.A. TTC JOURNALIER (KI</b>					
	dim/ 12/ 04/ 09		HISTORIQUE	VARIATION /	
	POIDS	VALEUR	dim/ 13/ 04/ 08	HISTORIQUE	d
Liquides	4%	15	11	32%	
Epicerie	11%	41	29	41%	
Epicerie sucrée	12%	45	31	45%	
Droguerie Hygiène	9%	32	31	4%	
Parfumerie	5%	19	15	30%	
Frais lactés	14%	53	37	41%	
Frais cuisinés	1%	5	5	5%	
Surgelés	1%	3	2	31%	
Boucherie	4%	13	5	150%	
Volaille	6%	21	15	44%	
Poissonnerie	2%	6	3	130%	
Boulangerie	3%	12	8	41%	
Pâtisserie	1%	5	3	46%	
Fruits & Légumes	3%	11	6	101%	
Epices & Olives	1%	3	2	24%	
Rôtisserie	1%	5	2	94%	
Stand coupe	2%	7	5	26%	
Fleur & Plantes	0%	0	0	0%	
Hommes	0%	2	1	59%	
Femmes	1%	2	2	24%	
Bébés	0%	1	1	-26%	
Enfants	0%	1	0	281%	
Maroquinerie	1%	5	2	150%	
Boutique Textile	0%	1	0	285%	
Textile Blanc	1%	4	2	93%	
Bricolage	1%	4	5	-9%	
Ménage & Equipement	4%	13	7	84%	
Culture & Loisir	2%	6	4	32%	
Sport & Loisir EX	2%	7	8	-17%	
Jouets	1%	3	2	74%	
Blanc	5%	18	5	265%	
Brun	1%	5	8	-41%	
Gris	0%	0	1	-47%	
Petit electro	1%	4	3	40%	
Boutique	0%	0	0	-100%	
Poubelle	0%	0	0	0%	
Telephonie	0%	0	0	0%	
Divers	0%	0	0	0%	
Total Salle de ventes	100%	370	262	42%	
Auto Station	24%	91	35	160%	
Station Service	0%	1	1	-26%	
Total station	25%	91	36	156%	
<b>Total Magasin</b>	<b>125%</b>	<b>462</b>	<b>297</b>	<b>55%</b>	

## **Bibliographie**

### **Danièle Papazian, conseillère dans le Groupe GCL**

<http://www.faq-logistique.com/GCL-Logiguide-Vol09Num01-Conception-Tableau-Bord.htm>

### ***Michel LEROY***

« Le tableau de bord au service de l'entreprise »

### **Erwan NEAU - *Tableau de bord et indicateurs***

[http://erwan.neau.free.fr/Toolbox/Tableau\\_de\\_bord\\_et\\_indicateurs.htm](http://erwan.neau.free.fr/Toolbox/Tableau_de_bord_et_indicateurs.htm)

### **Antony DEARDEN**

« Management control systems »

### ***Wikipédia***

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Aswak\\_Assalam](http://fr.wikipedia.org/wiki/Aswak_Assalam)

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Label'Vie>

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Marjane>

[http://fr.wikipedia.org/wiki/METRO\\_Maroc](http://fr.wikipedia.org/wiki/METRO_Maroc)

### ***Site internet de l'ONA***

<http://www.ona.ma/marjane.php>

<http://www.ona.ma/acima.php>

### ***Yabladi.com***

***Article publié le 01.09.2004 (repris de "Jeune Afrique")***

<http://www.yabiladi.com/article-economie-8.html>