

# **Description de la chaîne de Distribution Physique**

**- Cas de Metro Maroc -**

## **Introduction Général**

**Chapitre I** : Présentation de la Société Metro

**Chapitre II** : Structure et Caractéristiques de Metro

- Formule de vente et concept CASH AND CARRY
- Organisation et Fonctionnement
- Clients et Fournisseurs
- Stratégie

**Chapitre III** : Analyse de la chaîne de Distribution Physique

- La chaîne globale de Distribution Physique
- Approvisionnement
- Caractéristiques des Produits à vendre
- Circuits de Distribution
- Atouts et faiblesses

## **Conclusion**

**Chapitre I : Présentation de la Société Metro**

Makro est la branche de distribution et service d'une multinationale Hollandaise SHV, créée en 1896, qui compte à son actif 86 magasins dans le monde et qui est l'un des leaders de la distribution en libre service de gros.

La « HOLDING COMPANY MAKRO-MAROC » est une société anonyme au capital de 200 Millions de DHS et dont les principaux actionnaires sont :

- La société multinationale SHV par le biais de sa filiale MARODEMA (85%)
- Le groupe marocain ONA (15%).

La société Makro Maroc a été créée en 1989 dans le cadre de l'internationalisation du groupe SHV Holding NV. Le Maroc a été choisi de part son ouverture sur l'extérieur ainsi que sa politique de libéralisation et d'encouragement des investissements étrangers.

METRO est le N°1 mondial du cash and carry. Elle compte 326 magasins, une surface de vente totale de plus de 800.000 m<sup>2</sup> et un effectif de 58 610 personnes.

La coopération entre Makro et METRO est caractérisé par :

- Une participation croisée au capital, fixée à concurrence de 40% pour les sièges Makro et METRO en Europe
- Une coordination des achats « joint buying » à travers les centrales d'achats en suisse et à Hong Kong
- Le développement des logiciels et des systèmes informatiques, permet le réapprovisionnement automatique des rayons (Makro Business System) ainsi que d'autres supports de marketing.

Au Maroc, METRO s'est imposé comme le spécialiste incontournable du libre service de gros, grâce à un concept novateur offrant les solutions les plus adaptées aux besoins alimentaires et non alimentaires des professionnels. Depuis 2001, METRO a poursuivi la restriction profonde de ses entrepôts pour correspondre au concept du Groupe METRO, et en revêtir l'enseigne. METRO est le leader mondial du commerce de gros au service des professionnels est implanté dans 30 pays. Au Maroc, METRO est présent dans 5 villes : Casablanca avec 2 entrepôts, Rabat, Fès, Agadir et enfin Marrakech. Plus de 1500 collaborateurs travaillent chaque jour chez METRO au service de leurs clients.

## **Chapitre II : Structure et Caractéristiques de**

### **Metro**

#### **1) Formule de vente et concept CASH AND CARRY**

Metro Maroc est une formule de vente de libre service en gros. Elle joue le rôle d'intermédiaire vis-à-vis du consommateur final et s'adresse à des professionnels tels détaillants, collectivités, restaurateurs, entreprises.

L'accès au magasin est réservé aux personnes munies de carte d'acheteur, délivré, en principe, sur la base du numéro de patente et du numéro de registre du commerce.

Cependant, sur beaucoup d'articles ne se prêtent pas à la vente en gros, soit par faute d'emballage ou de conditionnement chez les fournisseurs, soit délibérément. Metro se trouve entrain de faire la vente en détail, notamment pour :

- Articles électroménagers ;
- Articles d'habillement ;
- Produits laitiers ;
- Lingeries, jouets, bricolage, et articles de loisir.

Dans de pareil cas, Metro peut aussi bien attirer des consommateurs (dont certains avouent avoir accédé à la carte sans trop de difficultés) que des professionnels, et faire de la concurrence à des surfaces de vente de détail qui ne possèdent pas la même taille ni les atouts de Metro. Pour ce dernier, c'est une façon de fidéliser sa clientèle en lui offrant la possibilité d'effectuer sur le même lieu de vente des achats à titre privé ou pour des besoins personnels en plus de ses besoins professionnels.

Quant à la fréquentation des consommateurs, Metro pense que le poids de ses acheteurs ira en diminuant car il n'est pas très pratique pour eux.

METRO-MAROC pratique le Cash and Carry, autrement dit le client règle tout de suite ses achats en espèce ou par chèque et se charge lui-même de leur acheminement. Metro explique qu'il s'agit d'un choix qui leur permet de faire des prix imbattables. Car, le crédit n'étant pas gratuit,

ceux qui accordent des facilités de crédit auront forcément des prix plus chers.

## **2) Organisation et Fonctionnement**

En plus de la Direction Générale, il existe huit Directions :

- Direction Opérations
- Direction Informatique
- Direction Financière et Administrative
- Direction Achat Food
- Direction Achat non Food
- Direction Promotion des ventes
- Direction Technique
- Direction des Ressources Humaines

Au niveau administratif, le management est de type participatif et sans trop d barrières hiérarchiques. La formation est disposée par Metro dès le recrutement soit à l'étranger, soit sur place et de façon continue.

La direction des opérations est responsable de la gestion des magasins et services annexes. Disposant d'un responsable par magasin lequel à son tour coiffe deux départements : gestion du magasin proprement dite et réception des marchandises. Rentre dans ses attributions :

- Réalisation du chiffre d'affaire
- Gestion du restaurant et station service
- Responsabilité des pertes de gestion (vol, détérioration, ...)
- Lancement des commandes (sauf pour la première fois)
- Suivi de l'état des stocks et des consommations journalières
- Suivi des prix et des résultats de promotion

La direction achat food et non food a pour tâche principale d'acheter ce dont à besoin la clientèle et pour le meilleur rapport qualité-prix. Chaque direction compte cinq acheteurs, selon la spécialité suivante :

- Non food :
  - Confection textile
  - Electro
  - Bricolage
  - Saisonnier/papeterie
  - Mobilier/articles ménagers
- Food
  - Boucherie
  - Fruits et légumes
  - Confiseries/conserves
  - Droguerie/parfumerie/hygiène

## - Boissons

Parmi ses attributions, il ya :

- Négociations avec les fournisseurs des conditions d'achat (prix, délai de paiement, ristourne,....
- Relations avec les fournisseurs
- Référencement des produits
- Fixation des prix de vente
- Déclenchement en concertation avec la direction promotion des ventes des actions promotionnelles
- Réalisation des dépliants et concertation avec les fournisseurs pour les remises de promotion

La fonction Achat est centralisée à BOUSKOURA pour tous les magasins de Metro.

### **3) Clients et Fournisseurs**

#### **- Les Fournisseurs :**

Alors que certains producteurs /fournisseurs perçoivent Metro comme tout autre grossiste, la plupart d'entre eux ont réalisé l'importance de Metro et tiennent à être présents.

Ils accordent aussi bien des remises normales (de l'ordre de 10%) que des remises de promotion (5% de plus). Ils signent des contrats et s'engagent avec Metro. D'ailleurs, Metro aurait permis de faire sortir certaines sociétés du désarroi.

#### **- Les clients :**

Certains clients professionnels reprochent à Metro d'y retrouver leur propre clientèle. Metro reconnaît que les détenteurs des cartes ne sont pas toujours des professionnels mais déclare que ce n'est pas sa cible et qu'il n'exclut pas la possibilité de pouvoir en supprimer certaines plus tard.

Les clients du magasin bénéficient d'un support de communication direct matérialisé par un dépliant bimensuel les renseignant sur les promotions spéciales et les nouveaux produits.

Par ailleurs, et pour pallier contre l'ouverture par clients des cartons, Metro travaille en concertation avec les fournisseurs pour faire des emballages transparents.

Metro essaye de répondre aux besoins de la majorité des clients quoi que certains se plaignent entre autre de ne pas trouver certains articles pour lesquels ils sont venus et qui figurent sur les dépliants.

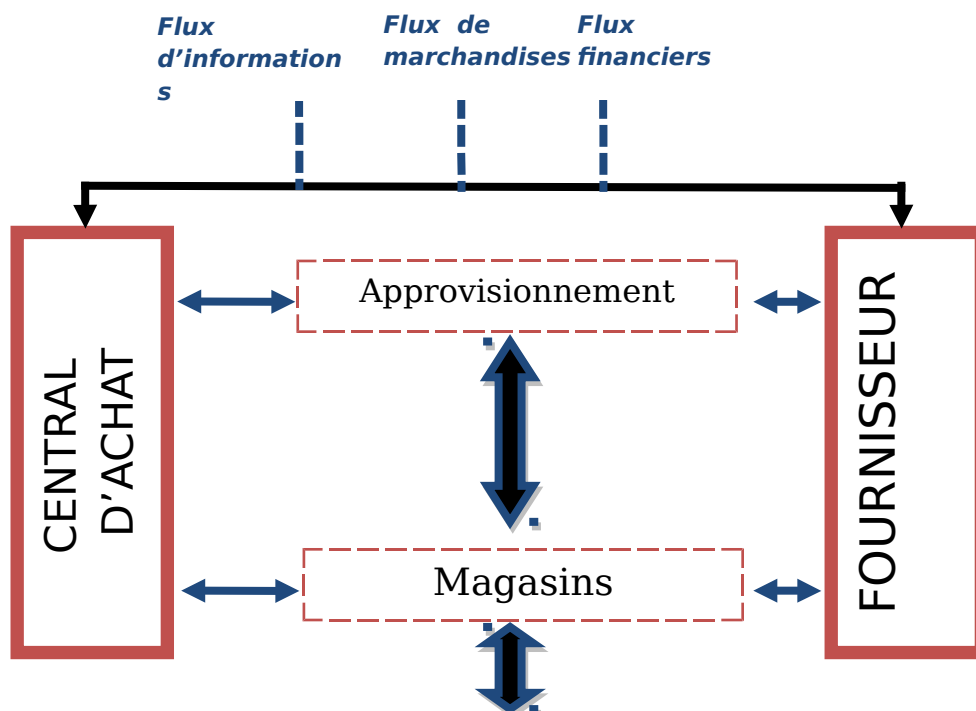
#### 4) Stratégie

Est axée essentiellement sur les prix les plus compétitifs en jouant sur leur marge tout en augmentant les volumes des ventes. Pour les produits d'importation, Metro achète jusqu'à présent surtout à des importateurs agréés, mais peut s'orienter vers l'importation directe. Enfin, Metro envisage de faire sa propre marque.

## Chapitre III : La chaîne logistique

### 1) La chaîne globale de distribution

La chaîne globale de distribution permet à un produit d'être présent dans les magasins au bon moment et au meilleur prix, pour satisfaire constamment les clients. Les approvisionnements et la logistique jouent un rôle clef dans la chaîne globale de distribution en garantissant son fonctionnement quotidien.



## CLIENTS



### **2) Approvisionnement :**

On peut distinguer deux sortes d'achat chez Metro :

- Les achats pour les besoins de fonctionnement de la société. C'est une fonction décentralisée au niveau de l'ensemble des départements. Ces achats sont budgétisés, et doivent avoir l'accord de la Direction Générale pour toute commande supérieur à 5.000 DH.
- Les achats de marchandises pour la revente

#### **a) Classification et Organisation des achats :**

Il y a une multitude d'articles achetés par la société Metro Maroc.

##### Classification :

L'assortiment Metro comprend plus de 33 000 références (dont le mix est de 67% des produits alimentaires et 33% des produits non alimentaires) classifiées comme suit :

- Les produits alimentaires sont classés dans 66 groupes d'articles :

Grp Art Designation	Grp Art Designation
1 Viande bovine fraiche	56 Epicerie fine
2 Viande ovine fraiche	57 Aliments diététiques
3 Volailles et Gibiers frais	58 Aliments pour animaux
4 Viande chevaline fraiche	59 Condiment, Ketchup, Mayonnaise
5 Moutons vivants	60 Moutarde, vinaigre, potage & sauce
6 Articles beldi	61 Huiles
10 Bananes, pommes et poires	62 Lait condensé, poudre / café
11 Agrumes	63 Sucres, thé & infusion
12 Fruits de saison	64 Pates alimentaires, Farines, Desserts
13 Pomme de terre ( cageot, filet)	65 Riz, légumessecs, épices et sel
14 Légumes	66 Aliments pour enfants
15 Fines herbes, salade,aromate	67 Confiture miel
16 Fruits exotiques	70 Spiritueux
18 Pâtisserie	71 Vins
19 Plantes et fleurs ornementales	72 Champagne
20 Horeca ( fruits et légumes)	73 Bieres
30 Beurre, Margarine	74 Eaux, Sodas, Jus & sirops
31 Œufs	75 Aperitifs
32 Fromages	76 Tabacs
33 Laits	80 Confiserie, Bonbons
34 Produits laitiers	81 Biscuits, Grains et chips
35 Pain et pâtisserie industrielle	82 Chocolats, tablettes et lingots
36 Sauricerie et poissons marines	83 Chocolats poudre et boites
40 Charcuterie	84 Articles pour pâtisserie
41 Viande, poissons (Surgelés / Congelés)	90 Lessives et poudres
42 Fruits et légumes surgelés	91 Cosmetique, Beauté
43 Pâtisserie surgelée	92 Produits d'entretien
44 Horeca ( Char / surgelé )	93 Produits droguerie
17 Fruits secs emballés	94 Papier menage / Horeca
50 Conserve de légumes	95 Produits hygiene corporelle
51 Conserve de fruits	96 Papiers et articles d'hygiene
52 Conserve de poisson	97 Articles saisonniers
53 Conserve de plats cuisines	
54 Conserve de tomates	

Les 66 groupes d'articles, sont reclassés dans cinq grandes familles ou secteurs, à savoir :

- Fruits et légumes (10 A 20)
- Boucherie (1 A 6 & 40 A 44)
- DPH et confiserie (80 A 97)
- Conserve et épicerie (17 & 50 A 67)
- BOF et liquide (30 A 36 & 70 A 76)

Les produits non alimentaires sont classés dans 81 groupes d'articles :



Grp Art Designation	Grp Art Designation
101 Confection Homme	144 Salon
102 Chemiserie Homme	145 Salles a manger
103 Confection Femme	146 Chambre à coucher
104 Confection Enfant	147 Cuisine
105 Layette	148 Tapis
106 Puericulture	149 Luminaires
107 Chaussures Homme	150 Bureau
108 Chaussures Femme	151 Tringles et stores
109 Chaussures Enfant	152 Accessoires salle de bain
110 Chaussettes Homme	153 Ampoules
111 Chaussettes Enfant	154 Electricité
112 Collants Femme	155 Piles - lampe de poche
113 Sous vêtements Homme	156 Outillages électrique
114 Sous vêtements Femme	157 Outillages manuel
115 Sous vêtements Enfant	158 quincaillerie
116 Vêtements de nuit Femme	159 Peinture et revêtement mural
117 Vêtements de nuit Enfant	160 Accessoires auto
118 Linge de lit	161 Jardinage
119 Linge de bain	162 Plein air
120 Linge de cuisine	170 Sport
121 Linge de table	171 Maroquinerie Bagagerie
122 Linge d'ameublement	172 TV - Video - Camerascopie
123 Blanc ( Vêtement professionnels )	173 Radio - Hifi
124 Le sport	174 Accessoires RTV / HIFI
125 Maroquinerie Bagagerie	175 Enregistrement
126 Accessoires prêt a porter	176 Photo
127 Linge de maison	177 Horlogerie
130 Papier	178 Petit Electro
131 Classement	179 Aspirateur
132 Classeur / archivage	180 Chauffage / Climatiseur
133 Enveloppe, imprimés, étiquettes	181 Gros electro
134 Bloc, registre, carnet	189 Jeux et jouets
135 Encre et tirage	190 Articles de cuisson
136 Ecriture et accessoires	191 Article de cuisine
137 Gadget et collage	192 Article de table
138 Saisonnier scolaire	194 Verrerie
139 Accessoires de bureau et matériel	195 Porcelaine et vaisselle
140 Saisonnier fin d'été	196 Vannerie
141 Vannerie et accessoires décoration	197 Articles en plastiques
142 Meuble T V	198 Articles d'hydromenage
143 Bibliothèques	

Les 81 groupes d'articles, sont reclassés dans cinq familles ou secteurs à savoir :

- Electro (172 A 176 & 181)
- Articles ménagers (189 A 198)
- Bricolage (151 A 171)
- Papeterie (130 A 150)
- Confection (101 A 186)

Ces familles permettent de déterminer les enjeux aussi bien en termes financiers à partir d'une analyse Pareto, qu'en termes de risques et stratégies à adopter.

### **Organisation :**

Pour le cas de Metro Maroc, la fonction achat est une fonction centralisée, installée au bureau central, sous la forme d'une centrale d'achat, et organisée par marché et par produit. Elle est composée de deux directions achat food (produits alimentaires) et achat non food (produits non alimentaires), hiérarchiquement rattachées à la direction

générale. Chaque direction comporte cinq départements, spécialisés par produits :

- Acheteur food (F1), responsable du secteur BOF et liquide ;
- Acheteur food (F2), responsable du secteur Conserve et épicerie
- Acheteur food (F3), responsable du secteur DPH et confiserie
- Acheteur food (F4), responsable du secteur Boucherie
- Acheteur food (F5), responsable du secteur Fruits et Légumes
- Acheteur non food (NF1), responsable du secteur Electro
- Acheteur non food (NF2), responsable du secteur Articles ménagers
- Acheteur non food (NF3), responsable du secteur Bricolage
- Acheteur non food (NF4), responsable du secteur Confection
- Acheteur non food (NF5), responsable du secteur Papeterie

#### **b) Procédure des ACHATS :**

La centrale d'achat de Metro Maroc s'occupe du référencement. Les commandes aux fournisseurs sont centralisées, ainsi que les règlements. Par contre, la centrale ne tient pas de stock, les livraisons décentralisées sont effectuées directement auprès des magasins, responsables par ailleurs du réapprovisionnement du stock (commande de réassort).

Le processus d'achat tel qu'il est pratiqué à Metro, peut être défini par un certain nombre d'étapes qui sont :

- Offre du fournisseur
- Etude de l'offre
- Négociation
- Référencement
- Passation de la commande
- Réception de la livraison
- Etiquetage des produits
- Contrôle de la facture et règlement du fournisseur
- Archivage du dossier achat

#### ➤ Etude de l'offre du fournisseur :

Généralement, c'est le fournisseur qui fait le premier pas, la prospection du marché amont par l'acheteur est quasiment nulle. Les importations font l'exception.

Sur rendez-vous, le fournisseur remet son offre (liste de prix, catalogue et surtout l'échantillon) à l'acheteur qui doit répondre après étude. A Metro, les produits sont classés en quatre catégories :

Catégorie	Nature produit	Rotation	C.A	Marge	Exemple
A	Connu	Forte	Important	Faible (env. 1%)	Tide, Coca cola,...
B	Concurrent à A	Forte	Important	Sup. à A (5%)	OMO Pepsi,...
C	Inconnu	Faible	Faible	Importante	Produit à travailler pour lui donner un positionnement fiable.
D	Marque propre				Aro, Norm,...

Le produit proposé par le fournisseur sera étudié suivant ses caractéristiques et surtout selon le prix, Metro est un grossiste qui fait du discount. Cette étape permet à l'acheteur de préparer sa stratégie de négociation et de fixer ses objectifs.

➤ Négociation, référencement et lancement de la commande

Après étude de la proposition, l'acheteur engage la négociation avec le fournisseur dans le cas où le produit est accepté et ce dans le but de définir le meilleur compromis possible.

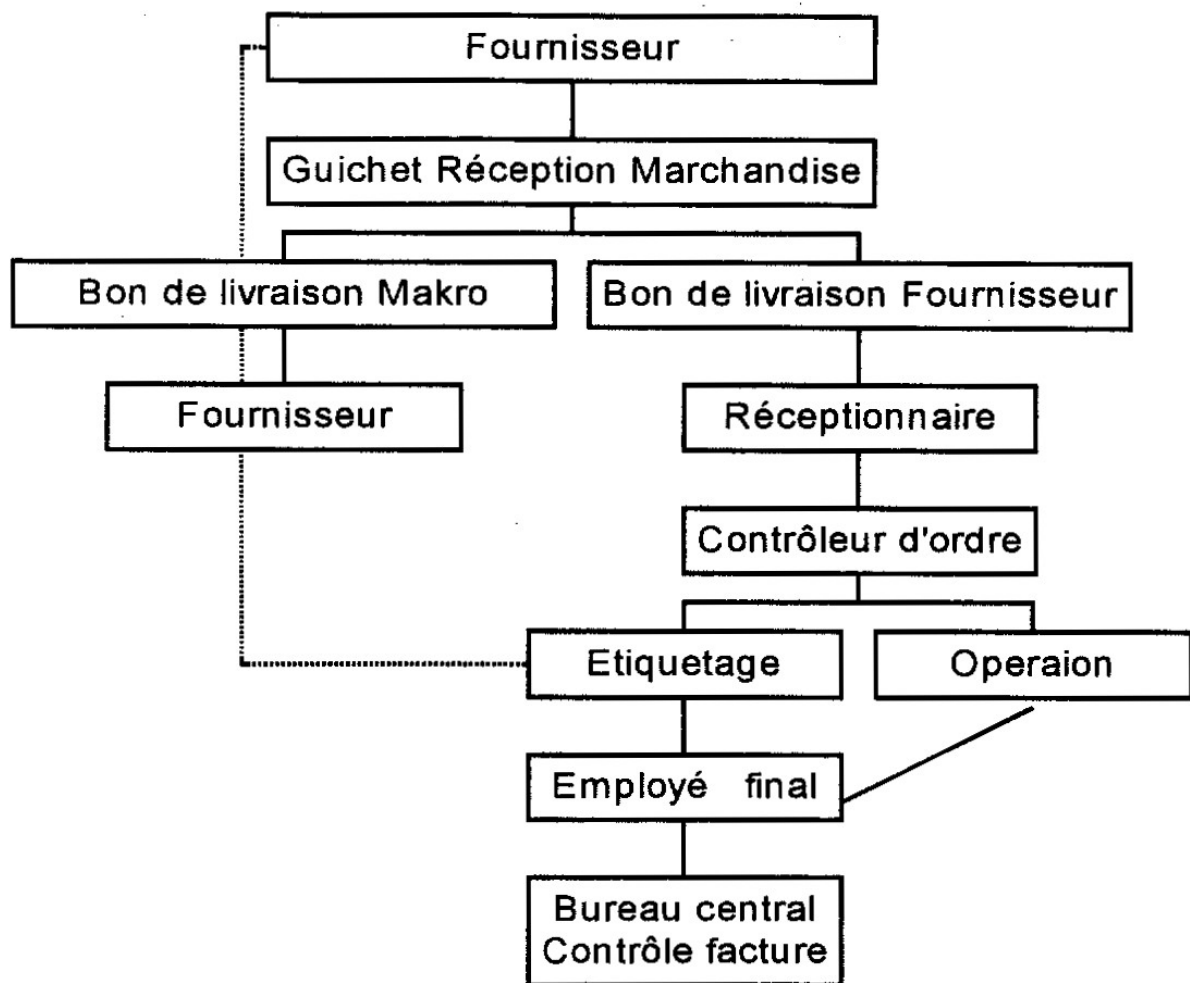
Les éléments à négocier sont :

- Les standards du « purchasing mix » : respect des spécifications et de qualité, prix, délai et lieu de livraison, condition de paiement, taille de la commande et commande test, packaging, et emballage, unité de vente, le SAV pour l'électro, les conditions de retour, etc
- La coopération commerciale : remise de fin d'année (RFA), planning opérationnel (participation au dépliant, encart, tombola, anniversaire, etc), Location d'espace et présentation des produits (linéaire, layout, tête de gondole, stand, etc)

➤ Réception, étiquetage, et mise à disposition de la marchandise

Contrairement aux achats, la réception des marchandises, sous l'autorité du directeur du magasin, fonctionne selon des procédures bien définies, consignées sur un manuel de procédures.

Le schéma ci-après illustre les différentes étapes qui se sont suivies pour chaque réception de marchandise :



La réception marchandises procède alors à la réception, au contrôle qualitatif et quantitatif, à l'étiquetage, et à la mise à disposition auprès des rayons, et lieux de vente sollicités par les chefs de départements.

➤ Contrôle des fournisseurs :

Sur la base des documents transmis par la réception marchandise de chaque magasin et la facture reçue directement du fournisseur, la section contrôle facture procède au rapprochement avec la commande acheteur. Si la différence est nulle, le paiement du fournisseur est autorisé.

**3) Gestion des flux physiques et système d'approvisionnement :**

L'acheteur initie la commande, le réapprovisionnement est assuré par le magasin sous la gestion du chef de rayon et du chef de département, à l'exception des importations qui sont centralisées au niveau de l'acheteur.

La gestion des stocks est totalement automatisée, le système informatique édite un état des propositions des commandes par article et par fournisseur (OPL : order proposal list).

L'OPL est calculé en fonction de :

- Stock existant
- Encours
- Délais de livraison fournisseur
- Jour de livraison
- Ventés moyennes journalière ( DMS : daily mean sales)

L'OPL est examiné par le chef du rayon qui peut l'ajuster en fonction de ses besoins et des besoins des clients, surtout que le phénomène saisonnier des achats n'est pas intégré dans le système informatique (ex : Ramadan, Achoura,.....).

Pour Metro, comme pour les sociétés de distribution, la gestion des stocks est importante, car elle génère l'essentiel de la marge cachée. La rupture des stocks et le surstockage ne sont pas permis. La valorisation du stock est calculée suivant la méthode anglo-saxonne LPP (Last purchasing price : dernier prix d'achat). Quant aux inventaires, Metro procède à un inventaire annuel, à des inventaires physiques semestriels et enfin à des inventaires tournants.

Source d'approvisionnement :

Metro s'approvisionne aussi bien du marché local que de l'étranger (importation). Depuis l'ouverture, les importations connaissent une évolution croissante.

#### **4) Caractéristiques des Produits**

a) Conditionnement :

Le conditionnement primaire, secondaire et l'emballage de transport pour les différents diffère selon la nature du produit. Nous allons prendre l'exemple du sucre :

Produit	Conditionnement		
	primaire	secondaire	d'expédition (emballage) Eurochep
a) Sucre pour les ménagères.			
- sucre en morceaux durs ;	1kg	9x1kg	936kg
- sucre en morceaux comprimés ;	1kg	9x1kg	936kg
- sucre en morceaux TI'light blanc ;	290gr	20x290gr	464kg
- sucre en morceaux TI'light brun ;	290gr	20x290gr	464kg
- sucre semoule S2 fin ;	1kg	10x1kg	960kg
- sucre semoule S1 Ultrafine ;	1kg	10x1kg	960kg
- sucre cristallisé ;	5kg	-	1020kg
- sucre (glacé) impalpable ;	500gr	10x500gr	540kg
- sucre Cassonade / Graeffe ;	1kg	10x1kg	720kg
- sucre en morceaux lucky 4 ;	500gr	10x500gr	320kg
- sucre mini demi-morceaux ;	500gr	10x500gr	990kg
- sucre perlé «pâtisserie» ;	500gr	10x500gr	280kg
- sucre granulé gros grains ;	1kg	10x1kg	360kg
- sucre Sarakara.	500gr	10x500gr	320kg
b) Sucre pour l'HORECA.			
- sucre morceaux durs emballés à l'unité ;	6,25gr	6 kg	504 kg
- sucre doubles morceaux emballés ;	2x2,6gr	5 kg	910 kg
- sucre morceaux durs en vrac non rangés ;	10 kg	-	630 kg
- sucre semoule S2 fin en portion ;	6gr	6 kg	504 kg
- sucre TI' light en poudre.	2gr	2 kg	152 kg
c) Sucre pour l'industrie et l'artisanat.			
- sucre grain fin tamisé K1 ;	25 – 50 kg	-	1000 – 1050 kg
- sucre grain moyen tamisé K2 ;	25 – 50 kg	-	1000 – 1050 kg
- sucre gros grain K3 ;	50 kg	-	1050 kg
- sucre brillant DECOR BD ;	50 kg	-	1050 kg
- sucre IMPALPABLE SO ;	2-25 – 50 kg	5x2 kg	1040 kg
- sucre semoule ultra-fine S1 ;	25 – 50 kg	-	1000 – 1050 kg
- sucre semoule fin S2 ;	50 kg	-	1050 kg
- sucre granulé ST ;	25 – 50 kg	-	1000 – 1050 kg
- sucre perlé P1 ;	25 – 50 kg	-	1000 – 1050 kg
- sucre perlé P2 ;	10-25-50kg	-	910-1000-1050kg
- sucre perlé P3 ;	25 – 50 kg	-	1000 – 1050 kg
- sucre perlé P4 ;	10-25-50kg	-	910-1000-1050kg
- sucre perlé P4/5 ;	10-25-50kg	-	910-1000-1050kg
- sucre perlé P5 ;	10-25-50kg	-	910-1000-1050kg
- sucre TRI – STAR GO;	50 kg	-	1050 kg
- sucre TRI – STAR G2.	50 kg	-	1050 kg

b) Etiquetage :

L'examen d'une étiquette d'un produit, signale les informations suivantes :

- Le nom du produit, la marque, et le nom du producteur
- La composition du produit
- Le poids et le volume
- La valeur et informations nutritionnelles
- La date de fabrication
- La date limite de consommation
- Le code à barre
- La garantie produit
- Le prix à l'unité de vente

**5) Circuits de Distribution**

Dans une panoplie de circuits de distribution, Metro, libre service en gros, cherche à se positionner entre fabricants et clients professionnels, en offrant les services suivants :

Service	Clients	Fournisseurs	Système
Suppression des intermédiaires	X		
Prix les plus bas du marché	X		
Gamme de produit varié et assortiment large	X		
Choix des produits et des marques	X		
Marchandises fraîches et produits récents	X		
Eclatement de la production en petit conditionnement	X		
Stockage	X		
Ouverture 7 / 7	X		
Distribution rapide de produit		X	
Transport ( coût réduit / Cde important )		X	
Promotion de vente		X	
Communication ( dépliant )		X	
Information produit / marché		X	
Système de gestion informatisé / paiement selon délai convenu		X	
Réguler le marché ( offre / demande )			X
Modernisation du commerce intérieur et des circuits de distribution			X
Transparence fiscale: facturation systématique, client patenté			X
Réduire les effets inflationnistes qui résultent de l'intervention des intermédiaires ( protection des consommateurs )			X
Concurrent principale pour le commerce dit informel.			X

## - **Clientèle Metro**

Au fil des années, la structure des clients change, la part des consommateurs finaux (ménage) augmente. Les revendeurs ne viennent s'approvisionner de Metro qu'en cas d'opportunité, les producteurs et les fabricants utilisent beaucoup plus la distribution à deux vitesses : livraison aux grossistes et aux détaillants, le passage par le grossiste n'est une caractéristique du circuit de distribution au Maroc. Pour redresser la tendance, la distribution du dépliant doit être orientée vers le client cible de Metro, magasin par magasin.

## - **Marché et concurrence**

Le taux de progression moyen est de 14% par an, l'objectif de SHV Metro NV est de réaliser un taux de croissance annuel du CA égal à 20%. Par rapport à la profession

### **6) Atouts et faiblesses**

Les atouts sont :

- Grand assortiment et une grande variété d'articles
- Libre service
- Actions promotionnelles en continu, à travers : des dépliants nominatifs, la présentation en tête de gondole et devant les caisses, les campagnes d'animation à l'intérieur
- Assise financière solide
- Metro première grande surface de sa formule
- Choix d'achat est totalement libre, alors que chez d'autres et pour certains produits rationnés l'achat d'un article qui marche va avec l'achat d'un autre qui ne marche pas
- Prix fixes et affichés
- Accès facile, stationnement, et bonne ambiance
- Ouvert sept jours sur sept

Les faiblesses sont :

- Pertes de gestion énormes
- Des frais de fonctionnement importants
- Marges commerciales très faibles

Les principaux atouts de Metro se situent au niveau de son large assortiment, ses prix compétitifs et les promotions qu'il pratique ainsi que son site et son parking.



La gestion informatisée en temps réel de ses stocks et approvisionnements et aussi un atout de taille.

Son appartenance à un groupe international de longue expérience dans ce domaine et avec de grandes capacités financière le mettent à l'abri des aléas.

Les principales faiblesses se situent au niveau de l'adaptation de la formule au faible pouvoir d'achat du petit commerçant marocain qui constitue la cible de départ. D'autres part, l'encombrement des rayons, les files d'attente aux caisses, la rencontre des commerçants avec des commerçants dans un même lieu pour un même objectif constituent aussi un aspect négatif sur l'image de Metro.

Pour fidéliser la clientèle cible un effort marketing adapté à la réelle situation du commerçant est à faire. Tout d'abord l'informer pas uniquement par un dépliant mais aussi chez lui ou par des actions Podium sur place. Un effort pour limiter les abus d'octroi et d'utilisation des cartes d'adhérents est à penser ou à clarifier pour ne pas créer un climat de perte de confiance.