

République Algérienne Populaire et Démocratique
Ministère de l'Enseignement supérieure et de la Recherche Scientifique



Ecole Nationale Polytechnique
Département de Génie Industriel

Mémoire de Projet de Fin d'Etudes d'Ingénieur

Elaboration d'un système de management de la performance pour
le secteur de la grande distribution

Application 'SARL ESSEDDA'

Présenté par :

Mlle Yasmine AZZI

Mlle Kahina KOULOGLI

Dirigé par :

Dr. Mabrouk AIB

ملخص

قطاع البيع بالتجزئة عبر المتاجر الكبرى ، الذي يعرف اليوم خطواته الأولى في السوق الجزائرية ، يشهد بيئة إقتصادية شديدة المنافسة ، تتميز بزبائن ذوي متطلبات متزايدة التعداد .

لهذا السبب ، على المؤسسة "السدة" الجديدة في الميدان ، أن تقوم بقياس و تسيير فعالية آدائها لضمان استدامتها والنشر السليم لإستراتيجيتها .

الهدف من هذا العمل يتجسد في تطوير نظام لإدارة و تسيير فعالية الآداء ، الذي يسمح في نفس الوقت بترجمة الإستراتيجية و أقلمة التنظيم ، وذلك عبر لوحة قيادة الآداء المتوازنة.

الكلمات الرئيسية : قطاع البيع بالتجزئة عبر المتاجر الكبرى، الآداء، لوحة قيادة الآداء المتوازنة، الإستراتيجية، التنظيم، طريقة المقاربة بالعملية.

Résumé

Le secteur de la grande distribution, en plein essor dans le marché Algérien, se caractérise déjà par un environnement extrêmement concurrentiel avec un consommateur de plus en plus exigeant. C'est pour cette raison que Sarl ESSEDDA, entreprise naissante dans le secteur, doit pouvoir mesurer et piloter sa performance pour garantir sa pérennité et le bon déploiement de sa stratégie.

L'objectif de ce projet consiste en l'élaboration d'un système de management de la performance, permettant d'une part de traduire la stratégie et d'autre part d'y adapter l'organisation et ce à travers un tableau de bord prospectif.

Mots clés: Grande distribution, performance, TBP, stratégie, organisation, approche processus.

Abstract

The retailing sector, thriving in the Algerian market is already characterized by a highly competitive environment with consumers increasingly demand. That's why, Sarl ESSEDDA, a fledgling business in the sector must be able to measure and manage performance to ensure its sustainability and the successful deployment of its strategy.

The objective of this project is to develop a system of performance management, allowing on one hand to translate the strategy and on the other to adapt the organization to it, and this through a Balanced Scorecard.

Keywords: Retailing, performance, BSC, strategy, organization, process approach.

Dédicaces

A ma famille

A la tienne

Yasmine

A ma famille

A la tienne

Kahina

Remerciements

A la fois promoteur au sein de l'école nationale polytechnique et encadreur au niveau de l'entreprise ESSEDDA, il a été notre guide et notre mentor tout au long de ce travail. Notre profonde reconnaissance et nos remerciements s'adressent en premier lieu à M. Mabrouk AIB, pour son aide généreuse, ses conseils avisés et sa confiance.

Nos remerciements s'adressent aussi à notre chef de département et professeur, Melle. Nacéra ABOUN, pour avoir accepté de présider notre jury, et pour nous avoir accompagnées et soutenues tout au long de notre parcours au département génie industriel.

Aussi, nous adressons nos plus sincères remerciements à Mme. Sabiha NAIT KACI, notre enseignante au sein du département pour avoir accepté d'examiner notre travail.

Nos remerciements s'adressent également à tous les enseignants du département génie industriel et de l'école nationale polytechnique pour nous avoir formées, épaulées et encouragées pendant notre cursus. Ainsi qu'à tous les employés de l'entreprise ESSEDDA, qui ont été coopératifs et qui ont contribué à rendre notre passage en entreprise agréable.

Enfin, notre reconnaissance et notre sympathie s'adressent à ceux qui nous ont accordées du temps et nous ont apportées un soutien scientifique, technique, et moral tout au long de ce travail. Particulièrement à M. Tayeb OUDJET, responsable en organisation et ingénieur en génie industriel promotion 2009, Melle. Yasmine NEKMOUCHE (analyste de la performance) et Melle. Rym LAMRANI (analyste organisation) pour leurs conseils et leur disponibilité à nous apporter toute l'aide dont nous avons eu besoin.

Kahina et Yasmine

" Chacun trouve parfait ce qu'il fait "

Cicéron, 45 av. J.-C.

Table des matières

LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES ABREVIATIONS.....	IX
INTRODUCTION GENERALE ET PROBLEMATIQUE.....	1
CHAPITRE 1. METHODOLOGIE : SYSTEMES DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE	4
INTRODUCTION	4
I- LA STRATEGIE : A L'ORIGINE DE TOUT	5
1. <i>Concept de la stratégie</i>	5
2. <i>La stratégie dans l'entreprise</i>	5
3. <i>Stratégie, Organisation et Performance</i>	7
II- ORGANISATION	7
1. <i>Concept d'organisation</i>	8
2. <i>Management de la qualité</i>	8
2.1 Définition du management de la qualité	9
2.2 Norme ISO 9000	9
2.3 Les huit principes du management de la qualité	10
3. <i>Approche processus</i>	12
3.1 Origine de l'approche processus	12
3.2 Définitions	12
3.3 Les différentes catégories de processus	13
3.4 Cartographie de l'entreprise :	16
3.5 Documentation des processus : fiches processus, procédure	18
III- MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE	20
1. <i>Concept de performance</i>	20
2. <i>Notion d'indicateurs de performance</i>	21
3. <i>Systèmes de mesure de la performance</i>	22
3.1 Différents systèmes de mesure	22
3.2 Principales critiques sur les systèmes « classiques » de mesure de la performance	24
4. <i>Le Balanced Scorecard (Tableau de bord prospectif)</i>	25
1.1 Définition du tableau de bord prospectif (BSC)	25
1.2 Principe du tableau de bord prospectif (BSC)	26
1.3 Apport du tableau de bord prospectif	29
1.4 Mise en œuvre du tableau de bord prospectif	30
CONCLUSION DU CHAPITRE : CE QU'IL FAUT RETENIR !	32
CHAPITRE 2. METIER : MANAGEMENT DE LA DISTRIBUTION	33
INTRODUCTION	33
I- LE SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION	34
II- LE MARCHE DE LA GRANDE DISTRIBUTION	35
III- LES ENTREPRISES DE LA GRANDE DISTRIBUTION.....	35
1. <i>Les entreprises de distribution selon les méthodes de vente</i>	36
2. <i>Les entreprises de distribution selon les structures de fonctionnement</i>	38
IV- LA GESTION DES CANAUX DE DISTRIBUTION	40
1. <i>Définition d'un canal de distribution</i>	40
2. <i>Longueur du canal de distribution</i>	40
3. <i>Les fonctions de distribution</i>	41
4. <i>Le choix d'un canal de distribution</i>	42
V- LES STRATEGIES DES ENTREPRISES DE DISTRIBUTION.....	43
1. <i>Les différents types de stratégies dans la grande distribution</i>	43
2. <i>Les stratégies spatiales dans la distribution</i>	45
VI- LES FONCTIONS CLES DE LA GRANDE DISTRIBUTION	46

1. <i>Le marketing de la grande distribution</i>	46
2. <i>La logistique dans la distribution</i>	52
3. <i>La gestion des pertes dans les entreprises de distribution</i>	53
4. <i>Le comportement du consommateur et le point de vente</i>	53
CONCLUSION DU CHAPITRE : CE QU'IL FAUT RETENIR !	56
CHAPITRE 3. ELABORATION D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE, SARL ESSEDDA	57
INTRODUCTION	57
I- PRESENTATION DE L'ENTREPRISE : SARL ESSEDDA	58
1. <i>ESSEDDA</i>	58
2. <i>La vision d'ESSEDDA</i>	59
3. <i>Missions d'ESSEDDA</i>	59
4. <i>L'environnement d'ESSEDDA</i>	59
5. <i>Charte stratégique de l'entreprise</i>	60
6. <i>Organisation d'ESSEDDA</i>	61
II- ORGANISATION : APPLICATION DE L'APPROCHE PROCESSUS, ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DE L'ENTREPRISE ET D'UN MANUEL DE PROCEDURES	63
1. <i>Description des processus</i>	63
2. <i>Fiches processus</i>	65
3. <i>Cartographie de Sarl ESSEDDA</i>	72
4. <i>Manuel de procédures</i>	80
<i>Conclusion</i>	88
III- MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE : ELABORATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DE SARL ESSEDDA	89
1. <i>Les motivations et les raisons du choix du tableau de bord prospectif</i>	89
2. <i>Construction du BSC de l'entreprise ESSEDDA</i>	90
2.1 Identification des facteurs clés de succès (FCS)	90
2.2 Définition des mesures clés de succès (MCS)	93
2.3 Sélection des indicateurs	100
2.4 Carte stratégique et liens de causalités	106
2.5 Le tableau de bord prospectif de Sarl ESSEDDA	110
<i>Conclusion</i>	112
CONCLUSION DU CHAPITRE : CE QU'IL FAUT RETENIR !	113
CONCLUSION GENERALE	114
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	115
LISTE DES ANNEXES	120

Liste des Figures

FIGURE 1.1: INTERACTION ENTRE LES TROIS TYPES DE PROCESSUS	15
FIGURE 1.2: DECOUPAGE (SUPPORT/MANAGEMENT, REALISATION)	15
FIGURE 1.3: REPRESENTATION GRAPHIQUE D'UN PROCESSUS	16
FIGURE 1.4: LES DIFFERENTS NIVEAUX DE LA CARTOGRAPHIE	17
FIGURE 1.5: LES AXES DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF	26
FIGURE 2.1: LES CANAUX DE DISTRIBUTION SUIVANT LEUR LONGUEUR	41
FIGURE 3.1: ORGANIGRAMME DE SARL ESSEDDA	63
FIGURE 3.2: CARTOGRAPHIE DE NIVEAU 1, SARL ESSEDDA.....	72
FIGURE 3.3: CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS ELEMENTAIRES DE REALISATION, SARL ESSEDDA.....	74
FIGURE 3.4: CARTOGRAPHIE DE NIVEAU 2, SARL ESSEDDA.....	77
FIGURE 3.5: CARTOGRAPHIE DE NIVEAU 3 : GESTION ET PREVENTION DES PERTES, SARL ESSEDDA.....	78
FIGURE 3.6: CARTOGRAPHIE DE NIVEAU 3 : LOGISTIQUE, SARL ESSEDDA	78
FIGURE 3.7: CARTOGRAPHIE DE NIVEAU 3 : GESTION D'UN POINT DE VENTE, SARL ESSEDDA	79
FIGURE 3.8: CARTOGRAPHIE DE NIVEAU 3 : MARKETING, SARL ESSEDDA.....	79
FIGURE 3.9: FACTEURS CLES DE SUCCES, SARL ESSEDDA	92
FIGURE 3.10: LES MESURES CLES DE SUCCES, SARL ESSEDDA.....	99
FIGURE 3.11: LA CARTE STRATEGIQUE, SARL ESSEDDA.....	108

Liste des Tableaux

TABLEAU 3.1: LES KPIS FINANCIERS, SARL ESSEDDA.....	101
TABLEAU 3.2: LES KPIS DE L'AXE CLIENT, SARL ESSEDDA	102
TABLEAU 3.3: LES KPIS DE L'AXE PROCESSUS INTERNES, SARL ESSEDDA.....	104
TABLEAU 3.4: LES KPIS DE L'AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL, SARL ESSEDDA....	106
TABLEAU 3.5 : LES RELATIONS ENTRE LES AXES, SARL ESSEDDA	109
TABLEAU 3.6: LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF, SARL ESSEDDA	111

Liste des Abréviations

AFNOR:	Association française de normalisation.
AMBITE:	Advanced Manufacturing Business Implementation Tool for Europe.
BD:	Business développement.
BPR:	Business Process Reengineering.
BSC:	Balanced ScoreCard.
CA :	Chiffre d'affaires.
Clts:	Clients.
D.O:	Direction Opérationnelle.
DZD:	Dinard Algérien.
ENAPS:	European Network for Advanced Performance Studies.
FCS:	Facteurs Clés de Succès.
GIMSI:	Généralisation Information Méthode Système Individualité.
GPP:	Gestion et prévention des pertes.
GPV:	Gestion d'un point de vente.
GSS:	Les grandes surfaces spécialisées.
HT:	Hors Taxe.
IFLS:	Institut Français du Libre-Service.
IFM:	Institut français de merchandising.
ISO:	Organisation Internationale de Normalisation (International Organization for Standardization).
KPI:	Key Performance Indicator.

MCS:	Mesures Clés de Succès.
MG :	Moyens généraux.
Nbre:	Nombre.
OHSAS:	Occupational Health and Safety Assessment Series.
PME:	Petites et moyennes entreprises.
PMI:	Petites et Moyennes Industries.
Réfs:	Références.
RH :	Ressources humaines
ROI:	Retour sur Investissement.
S.A.R.L:	Société à responsabilité limitée.
SI:	Système d'information.
TBP:	Tableau de Bord Prospectif.
TOPP:	Programme de Productivité pour les Industries Manufacturières.
TQM:	Total Quality Management.
VAD:	Les ventes à distance.

Introduction générale et problématique

Depuis la nuit des temps, la survie de l'homme dépend de sa capacité à répondre à ses besoins fondamentaux : se nourrir, se vêtir, s'abriter et assurer sa sécurité. Très vite, pour y subvenir, il se met à troquer puis à vendre et acheter des biens.

Le commerce naît alors, d'un besoin et évolue avec l'évolution de ce dernier. Aujourd'hui cette activité ancestrale a beau revêtir un nouvel habit, elle reste jalonnée d'un principe millénaire, celui de répondre au besoin du client.

C'est dans cette optique et dans un contexte industriel prospère, que voit le jour la grande distribution. Sous forme de grands magasins puis d'hypermarchés, cette dernière représente le pendant commercial du fordisme industriel où l'on parlait jadis, de production et consommation de masse pour lesquelles il fallait une distribution de masse.

Longtemps réduite au rôle d'activité tertiaire et complémentaire du secteur industriel, la grande distribution avec le « service » pour arme essentielle, devient aujourd'hui un acteur à part entière dans l'économie mondiale.

Ainsi, la grande distribution, dont les caractéristiques donnent souvent l'impression d'évoluer dans un monde à part où les rayons des grandes surfaces seraient la vitrine, redéfinit en profondeur la fonction du commerce dans l'économie et conduit à une remise en question de la répartition des rôles entre les différents acteurs qui, de l'amont à l'aval, concourent à la satisfaction des besoins des consommateurs.

Ce phénomène venu d'ailleurs fait depuis quelques années ses premiers pas en Algérie.

Dans un marché prometteur mais semé d'embûches, l'aventure de la grande distribution reste un défi très tentant, que relève aujourd'hui Sarl ESSEDDA.

Par ailleurs, un environnement extrêmement concurrentiel associé à un changement continu dans les habitudes des consommateurs, impose aux acteurs de la grande distribution, tant à un niveau national qu'international, une refonte de leurs stratégies de croissance.

En effet, face à un marché de moins en moins extensible, et à un client de plus en plus insaisissable, les entreprises de la grande distribution se retrouvent devant des conditions économiques qui les contraignent à trouver de nouvelles sources de croissance interne et pour y arriver, il leur est indispensable de pouvoir évaluer et piloter leur performance.

Cela dit la performance en matière de distribution, s'avère plus difficile à mesurer que dans les secteurs traditionnels de production puisqu'il s'agit d'une activité de services dont l'immatérialité représente l'un des traits principaux.

Néanmoins, la quête de la performance n'est pas une histoire nouvelle, et la littérature est riche de méthodes et systèmes pour son pilotage. Parmi ces méthodes, le tableau de bord prospectif avec sa vision multidimensionnelle de la performance, reste de loin, celui qui correspond au mieux à un secteur où l'ensemble de l'activité est orienté « satisfaction client ».

En effet, le tableau de bord prospectif ou le Balanced Scorecard de Kaplan et Norton, définit quatre axes privilégiés d'analyse de la performance mettant ainsi en avant, l'importance du client et des actifs intangibles dans la réalisation de la performance financière de l'entreprise. L'objectif étant, au travers de ces quatre perspectives, de traduire la stratégie de l'entreprise en termes de performance, de cerner la création de valeur ajoutée passée, mais aussi d'apprécier les déterminants de la performance future.

Avec une méthode cadrée comme le BSC, le défi principal consiste alors, en son adaptation à un secteur aussi peu traditionnel que celui de la grande distribution, ceci, fait d'ailleurs l'originalité de ce travail.

Pour autant, quelle que soit la forme qu'elle prend, l'essence de la performance dans le secteur de la grande distribution reste le même: marchandises appropriées offertes à la vente d'une manière attrayante et attirante à un prix raisonnable, et à un emplacement idéal.

C'est dans ce cadre, où le pilotage de la performance est devenu un paramètre à part entière de l'équation économique des entreprises de la grande distribution, que s'inscrit ce travail.

En partant de l'analyse de l'environnement et de l'organisation de l'entreprise Sarl ESSEDDA, et pour répondre aux objectifs stratégiques de celle-ci, un système de management de la performance a été réalisé selon les principes du BSC.

Pour mener à bien ce projet et pour répondre à cette problématique, à savoir « l'élaboration d'un système de management de la performance, pour l'entreprise Sarl ESSEDDA du secteur de la grande distribution », une démarche à plusieurs étapes a été adoptée. Cette démarche touche à trois aspects principaux dans l'entreprise : la stratégie, l'organisation et bien évidemment, la performance.

Ainsi, ce mémoire est structuré en trois chapitres :

Le premier chapitre est consacré à la méthodologie utilisée dans le cadre de ce travail, il se présente en trois axes se rapportant, chacun à une étape dans l'élaboration du BSC final:

Le premier axe : « Stratégie », pose une définition du concept de stratégie d'entreprise, celle-ci devant faire l'objet de départ de toute démarche de management de la performance.

Le deuxième : « Organisation », précise l'importance de la structure et de l'organisation de l'entreprise dans la traduction des objectifs stratégiques en facteurs de performance à mesurer.

Il détaille particulièrement l'approche processus et la méthode d'élaboration de cartographie.

Le troisième : « Performance », définit les concepts de performance et d'indicateurs, il détaille les principes et la méthode de mise en place d'un tableau de bord prospectif (BSC).

Le second chapitre porte sur les caractéristiques du secteur de la grande distribution et les aspects importants du management et de la performance dans ce domaine. Il donne une vision globale sur le métier de distributeur moderne tout en mettant le point sur les fonctions clés du domaine, à savoir : le marketing et le merchandising, la logistique, la gestion des pertes et le comportement du consommateur.

Le troisième et dernier chapitre est consacré quant à lui au déroulement de la démarche et des étapes réalisées sur les trois niveaux cités ci-dessus pour aboutir au tableau de bord final de l'entreprise Sarl ESSEDDA, objet de ce travail. Il met en évidence l'intérêt de chaque étape dans la réalisation de l'objectif final de ce projet, le BSC.

Enfin, une **conclusion générale** dresse un bilan du travail réalisé, et met en évidence les perspectives d'amélioration.

Chapitre 1. Méthodologie : Systèmes de management de la performance

Introduction

Chaque entreprise possède sa propre organisation qui répond aux exigences et aux priorités fixées par la direction. A travers l'impact sur l'organisation, ses choix influent sur sa performance. D'où l'importance pour toute entreprise de bien définir sa stratégie, et d'être attentive à son organisation afin d'atteindre les performances qu'elle s'est fixées ainsi que les objectifs auxquels elle aspire.

D'après les expériences constatées jusque là, une mise en place efficace d'un système de management de la performance ou plus exactement d'un BSC devrait toujours prendre en compte deux principes très importants :

- Traduire la stratégie en termes opérationnels. Pour cela, une description très claire de la stratégie de l'entreprise doit être définie puis déployée ;
- Mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie.

L'objectif principal de ce projet étant d'élaborer un tableau de bord prospectif (BSC) pour le management de la performance de l'entreprise ESSEDDA, secteur de la grande distribution, ce travail a été structuré selon trois axes principaux : stratégie, organisation et gestion de la performance.

Ainsi, le présent chapitre s'articule autour des trois points cités ci-dessus. Les concepts de stratégie, organisation et management de la performance y sont présentés et développés brièvement.

I- La Stratégie : à l'origine de tout

« *Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il veut aller* ». Sénèque

Ayant pour rôle principal de donner du sens à ce que fait l'entreprise et à ce que font ses membres, la stratégie remplit une fonction symbolique qui permet d'indiquer la direction à suivre, de canaliser les efforts et de coordonner les actions pour atteindre les objectifs fixés.

1. Concept de la stratégie

Le concept de stratégie vient du verbe grec « *stratego* ». Appliqué au domaine militaire à l'origine, il veut dire planifier la destruction de ses ennemis par un usage efficace des ressources disponibles. Il désigne l'art de conduire les troupes et les ruses qui permettent de les porter à la victoire face à l'ennemi (Leroy, 2012).

Des gestionnaires ont tenté de transposer les principes qui sous-tendent cet art militaire à leur domaine ; ainsi, parle-t-on aujourd'hui de stratégie d'entreprise, management stratégique, planification stratégique etc.

La stratégie d'entreprise se définit donc comme « l'ensemble des manœuvres qui permettent à l'entreprise de mener victorieusement la conquête concurrentielle de ses marchés. Il s'agit d'un processus de décisions et d'actions, délibérées et anticipatives .C'est par lui que l'entreprise définit ses priorités, oriente ses forces, alloue et réalloue ses ressources rares » (De Woot, 2008).

2. La stratégie dans l'entreprise

Définir la stratégie de l'entreprise consiste pour ses dirigeants à répondre aux questions du type : Pourquoi? Quoi? et Comment? de l'activité de l'entreprise.

La stratégie doit permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs en termes de compétitivité et de profit. C'est une réflexion entre la relation entreprise-environnement qui implique des choix en termes d'activité et d'allocation de ressources. Ces choix sont significatifs pour l'entreprise car ils impliquent un engagement de ressources financières, matérielles et humaines qui doit être chiffrable. La stratégie traduit donc la politique d'entreprise qui rassemble les membres d'une entreprise autour d'un même projet.

2.1 Le POURQUOI ?

Cette question sous-tend la définition de la mission ou de la vocation de l'entreprise.

Par mission, il faut entendre la façon selon laquelle les dirigeants répondent aux interrogations suivantes : Que sommes-nous? Que voulons-nous être? Dans quelle activité nous situons-nous? Que devrait-elle être?

Les réponses apportées à ces questions donnent une ligne directrice à l'entreprise et sont susceptibles de déterminer les choix et les comportements ultérieurs de ses dirigeants.

L'énonciation de la mission ou de la vocation consiste à expliciter ce qu'est l'entreprise et ce à quoi elle aspire ; cette tâche importante qui revient aux dirigeants orientera durablement les efforts et la destinée de l'entreprise. Cette définition de la mission ne devrait être ni trop large ni trop étroite pour ne pas réduire ses vertus opératoires en tant qu'instrument d'orientation des efforts.

2.2 Le QUOI ?

Après avoir défini la mission, il conviendrait, pour les dirigeants de préciser les buts et les objectifs que l'entreprise cherche à accomplir. Cela permet de donner une certaine image interne et externe de l'entreprise tout en orientant les actions de ses membres et de ses partenaires vers la réalisation des fins postulées.

Les buts sont des intentions exprimées dans des termes plus larges que les objectifs ; des aspirations fondamentales qui sous-tendent l'action sur un horizon temporel non fixé de manière précise ; des ambitions toujours à poursuivre et donc jamais satisfaites.

Les objectifs constituent des intentions plus précises ; des résultats postulés en termes quantitatifs et que l'entreprise se propose d'atteindre à une échéance déterminée. Les objectifs sont plus facilement mesurables et l'on peut évaluer plus aisément leur degré de réalisation que les buts. Ils ont pour fonction de guider l'action et de permettre le contrôle des performances de l'entreprise.

Bien évidemment, les buts et objectifs poursuivis effectivement par l'entreprise sont une combinaison des buts et objectifs des dirigeants, des employés, des actionnaires et des clients.

2.3 Le COMMENT ?

Cette question sous-tend la notion de politiques et de méthodes d'action concrètes à adopter pour réaliser les objectifs postulés. Elle soulève le problème des attitudes à tenir à l'égard des différentes catégories d'acteurs avec lesquelles l'entreprise entretient des relations : clients, fournisseurs, Etat(s), salariés, banques, associations de consommateurs, etc. Ainsi, on parlera,

de politique commerciale en ce qui concerne les conduites à tenir par rapport à la clientèle et de politiques des achats s'agissant des relations avec les fournisseurs.

La représentation de la réponse au « comment » donne l'image d'une pyramide de politiques allant des politiques générales jusqu'aux procédures officielles et règles détaillant la façon dont doivent être réalisées les tâches (consignes des tâches). Cet ensemble constitue le système de régulation formel pour la prise de décision (Mostefaoui, 2004).

3. Stratégie, Organisation et Performance

Dans une entreprise, la performance mesure l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints. Mais la performance constitue également le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise puisqu'elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques. Le plus souvent, les objectifs de performance précèdent la stratégie, mais la stratégie peut parfois précéder les objectifs de performance.

Aussi les objectifs stratégiques de l'entreprise doivent être clairs et partagés par tous ceux qui contribuent à leur réalisation et, par conséquent, à la finalité de l'entreprise.

En effet, pour être performants, les acteurs de l'entreprise doivent avoir des objectifs personnels en cohérence avec les objectifs spécifiques de l'entreprise. Ceci est permis grâce à une organisation pertinente permettant de relier et de mettre en adéquation les objectifs globaux et les objectifs opérationnels de l'entité.

L'organisation constitue donc le moyen de déploiement, d'application et de mise en œuvre de la stratégie : elle permet d'améliorer la coordination des processus, augmenter la rentabilité et ainsi influencer sur la performance globale de l'entreprise.

II- Organisation

La stratégie d'une entreprise consiste en l'ensemble des décisions qu'elle prend pour atteindre ses objectifs entre autre, d'obtenir un avantage concurrentiel et de générer des rendements toujours plus élevés.

Seulement, le déploiement de cette stratégie et par conséquent la réalisation de ses objectifs nécessite d'avoir une organisation interne adéquate et adaptée, vu le rôle déterminant de celle-ci sur la performance de l'entreprise.

Aujourd'hui, mise devant un monde très actif et changeant et avec une concurrence qui ne cesse d'évoluer, l'entreprise réalise la nécessité stratégique de développer ses capacités organisationnelles et place ainsi, l'organisation au cœur de sa stratégie.

Ainsi, l'organisation d'une entreprise dépend de sa stratégie, elle en est l'expression même (Aib, 2005).

L'entreprise avec sa vision stratégique ne peut être en mesure de contrôler le temps, mais elle peut concevoir un navire et le doter d'un équipage qui peut naviguer dans l'océan sous toutes les conditions climatiques.

1. Concept d'organisation

A côté de la rentabilité, la finalité première de l'entreprise reste d'assurer sa pérennité, de se développer et de gagner sa place sur le marché. Il lui est donc indispensable de réagir en modifiant en permanence son organisation afin d'améliorer son efficacité.

L'organisation peut être définie comme une structure suivant une logique propre pour atteindre un but précis. Elle désigne aussi l'ensemble des responsabilités, pouvoirs et relations entre les personnes permettant à un organisme d'atteindre ses objectifs (ISO 9000, 2000).

Dans le cas d'une entreprise, l'organisation désigne à la fois l'action et le résultat de l'action de la personne, souvent le dirigeant, qui délimite, structure, agence, répartit et articule le fonctionnement de l'entreprise (WEB 2).

L'organisation est en fait la combinaison des moyens de l'entreprise en vue de réaliser le projet de la stratégie d'entreprise à moyen et long terme. Organiser c'est donc développer un ensemble de règles, de procédures évolutives qui, associées à des ressources, auront pour but de répondre aux attentes d'un client.

2. Management de la qualité

Pour faciliter, structurer et garantir l'organisation, il existe une norme qualité de système de management reconnue dans le monde entier : la norme ISO 9000.

Cette certification permet à l'entreprise de prouver objectivement qu'elle a mis au point une méthode d'organisation efficace, grâce à laquelle elle offre des produits ou des services

conformes aux exigences spécifiées contractuellement.

Elle repose sur l'établissement d'un certain nombre de procédures écrites précisant les règles d'organisation permettant à l'entreprise d'atteindre et de vérifier la qualité de ses prestations.

Ceci s'inscrit dans une démarche globale de management de la qualité (TQM).

2.1 Définition du management de la qualité

Selon l'ISO 9000 : 2000, le management de la qualité est défini comme étant l'ensemble des « *activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* ». Cette orientation et ce contrôle de l'organisme en matière de qualité passent, généralement, par l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la planification, la maîtrise, l'assurance et l'amélioration de la qualité; constituant du même coup, les missions et les composantes du management de la qualité.

2.2 Norme ISO 9000

Aucune exploration de la notion de management de la qualité et des pratiques qui s'y rattachent ne saurait être complète sans évoquer le modèle ISO 9000. Il convient donc de présenter les différentes normes qui le composent.

La famille de normes ISO 9000 est l'expression d'un consensus international sur les bonnes pratiques de management. Ces normes permettent d'assurer la livraison de produits et de services de qualité constante, répondant aux attentes des clients. Ces bonnes pratiques ont été décantées et classées en un ensemble d'exigences normatives pour un système de management par la qualité accessible à tout organisme.

ISO 9000 a pour objectif premier d'aider les entreprises dans leur recherche de la qualité, leur capacité à satisfaire les exigences des clients et d'y parvenir de manière optimale, par la prévention des erreurs. ISO 9000 fixe des lignes directrices pour diriger, coordonner et contrôler chacune des activités menées dans une entreprise. Elle décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie (ISO 9000, 2000). Tandis que la norme ISO 9001 énonce les exigences auxquelles doit satisfaire une démarche qualité, elle n'impose pas de modalités quant aux moyens d'y parvenir.

Cette norme s'est inspirée des huit (8) principes de management de la qualité totale. Ces principes aident à orienter la direction de l'entreprise vers de meilleures performances.

2.3 Les huit principes du management de la qualité

Huit principes de management de la qualité ont été identifiés et peuvent être utilisés par la direction pour mener l'organisme vers de meilleures performances.

Principe 1 – Orientation client

« Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes. » (ISO 9000, 2000).

Ce principe consiste à identifier, comprendre et satisfaire les besoins (explicites et implicites) des clients et à s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes. En d'autres termes, être « orienté client » c'est placer ce dernier au centre des préoccupations de l'entreprise.

Principe 2 – le leadership

« Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme. » (ISO 9000, 2000).

La direction de l'entreprise doit établir ses objectifs et ses orientations de manière à impliquer pleinement l'ensemble de son personnel.

Principe 3 – implication du personnel

« Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme. » (ISO 9000, 2000).

Le personnel est le maillon indispensable dans l'organisation d'une entreprise, son implication totale est donc fondamentale. Il faut utiliser toutes les compétences internes au profit de l'entreprise, motiver ses collaborateurs, les engager, les rendre responsables et concernés par l'amélioration continue.

Principe 4 – approche processus

« Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus. » (ISO 9000, 2000).

L'approche processus consiste à gérer les activités et les ressources comme un processus pour atteindre un résultat. En pilotant un processus, on peut ainsi établir des responsabilités claires,

utiliser efficacement les ressources, analyser les performances, les impacts, proposer des actions d'amélioration.

Principe 5 – management par approche système

« Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs. » (ISO 9000, 2000).

Comprendre et gérer des processus comme un système contribue à atteindre les objectifs de l'entreprise. Cela permet de structurer le système de la manière la plus efficace, d'assurer une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités pour réaliser les objectifs communs et réduire ainsi les blocages inter-fonctionnels.

Principe 6 – amélioration continue

« Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme. » (ISO 9000, 2000).

L'objectif permanent de l'entreprise doit être la quête de l'amélioration de sa performance globale. La performance interne ayant un impact direct sur la satisfaction client. C'est un avantage concurrentiel indéniable apportant souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités qui pourraient se présenter. La formation du personnel aux outils et aux méthodes d'amélioration continue s'avère indispensable. La fixation de buts, la mesure des résultats et la reconnaissance des améliorations ou les corrections à apporter sont l'essence même du principe.

Principe 7 – approche factuelle pour la prise de décision

« Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations. » (ISO 9000, 2000).

Pour prendre les bonnes décisions, il faut se fonder sur des données et des informations fiables. Pour cela il faut analyser de manière factuelle les données à l'aide de méthodes valides et les divulguer aux acteurs concernés.

Principe 8 – relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs

« Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur. » (ISO 9000, 2000).

Une entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants et doivent augmenter leurs capacités à créer de la valeur. Cela permet souplesse et rapidité face aux évolutions du marché ou des

besoins des clients. L'entreprise établit une communication claire avec ses fournisseurs, met en commun ses acquis et ses ressources, recherche les voies d'amélioration et encourage celles réalisées par ses fournisseurs.

3. Approche processus

Une partie du travail effectuée dans le cadre de ce projet s'inspire fortement de l'un des principes du management de la qualité : l'approche processus. Elle a donc été détaillée dans ce qui suit.

3.1 Origine de l'approche processus

Si la naissance de l'approche processus se situe dans la qualité, elle a surtout été utilisée dans le milieu informatique. Elle y est employée pour modéliser une activité dans le but de l'informatiser (Brandenburg et Wojtyna, 2003).

Cependant, l'approche processus, étant que méthode d'organisation, de management ou de consulting date de la fin des années quatre vingt. Elle a d'abord été utilisée comme méthode de sauvetage d'entreprises en difficulté (Business Process Reengineering). L'approche consistait alors à repenser totalement l'organisation d'une entreprise en partant du besoin du client. Cette action dite de « reconception totale » du BPR n'étant plus beaucoup utilisée, l'approche processus continue à être mise en œuvre sous forme d'outil simple et pragmatique d'analyse et de modélisation d'une organisation. Le but étant de détecter les points faibles et d'initier et de suivre des actions d'amélioration. C'est donc devenu un outil de management.

Aujourd'hui, l'approche processus est remise sur le devant de la scène, justement comme outil de management. Le responsable de ce regain d'intérêt est la version 2000 de la norme ISO 9001. En effet, cette norme de management de la qualité a préconisé l'utilisation de l'approche processus dans son paragraphe 4.1 (cf. Annexe1).

3.2 Définitions

- **Processus :**

Un processus est un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, qui est alimenté par des entrées, qui dispose des ressources et qui ajoute de la valeur par rapport au but pour créer des sorties. Toute tâche, toute activité qui génère un produit ou un service constitue un processus, ou un enchaînement de processus.

Les entrées d'un processus proviennent soit de l'extérieur, soit d'un autre processus (processus amont). Tout comme ses sorties vont soit vers l'extérieur, soit vers un processus aval.

Un processus est caractérisé par :

- Des entrées (mesurables) ;
- Une séquence organisée, stable et reproductible d'activités ;
- Des ressources mises à sa disposition
- Un résultat final attendu (sorties mesurables) qui apporte une valeur ajoutée.

- **Approche processus :**

L'approche processus est une méthode d'analyse ou de modélisation de l'entreprise qui, en partant des besoins des clients, identifie et décrit de façon méthodique toutes les activités d'une organisation permettant ainsi de rendre les processus de l'entreprise plus aptes à satisfaire les clients, tout en faisant participer à cet objectif les différents acteurs du processus (Brandenburg et Wojtyna, 2003).

L'approche processus s'applique à différents niveaux d'analyse. En général quatre niveaux sont distingués :

1. Les macro-processus (de réalisation) : enchaînement de processus élémentaires qui transforme la demande d'un client en un produit qui satisfait cette demande ;
2. Les processus élémentaires (de réalisation) : enchaînement de sous-processus qui concoure à la réalisation d'un produit pour un client ;
3. Les sous-processus (de réalisation) : enchaînement de tâches ;
4. Les tâches : enchaînement d'opérations.

3.3 Les différentes catégories de processus

- **Les processus de réalisation :**

Le processus de réalisation est défini comme étant l'ensemble des activités qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour transformer la demande de ses clients en produits ou prestations qui satisfont cette demande.

Il a pour but de participer à la réalisation d'un produit ou d'un service pour un client. Il est composé d'un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, alimentés par des entrées

et consommant des ressources, qui créent des sorties en y apportant une valeur rajoutée (Brandenburg et Wojtyna, 2003).

- **Les processus de pilotage :**

Les processus de pilotage ont pour but de piloter tous les autres processus en transformant des informations venant des processus ou de l'extérieur en directives.

Les entrées des processus de pilotage proviennent, en grande partie, des processus de réalisation, sous forme d'indicateurs, de tableaux de bord, de résultats financiers, mais aussi sous forme de remontée de problèmes.

Une autre partie des entrées vient de l'extérieur, dont notamment des clients (besoins, satisfaction...) et des autres parties prenantes (salariés, actionnaires, maison mère, partenaires, réglementation...).

Les sorties peuvent avoir des formes multiples : objectifs, consignes d'organisation, plans d'action etc (Brandenburg et Wojtyna, 2003).

- **Les processus support :**

Les processus support ont pour but de fournir les moyens nécessaires à tous les autres processus.

Les entrées des processus support sont généralement constituées de besoins ou de demandes de moyens formulés par les autres processus. Les sorties sont constituées par les moyens attribués (Brandenburg et Wojtyna, 2003).

- **Interaction entre les trois types de processus :**

Le schéma ci-dessous symbolise l'interaction entre les trois types de processus :

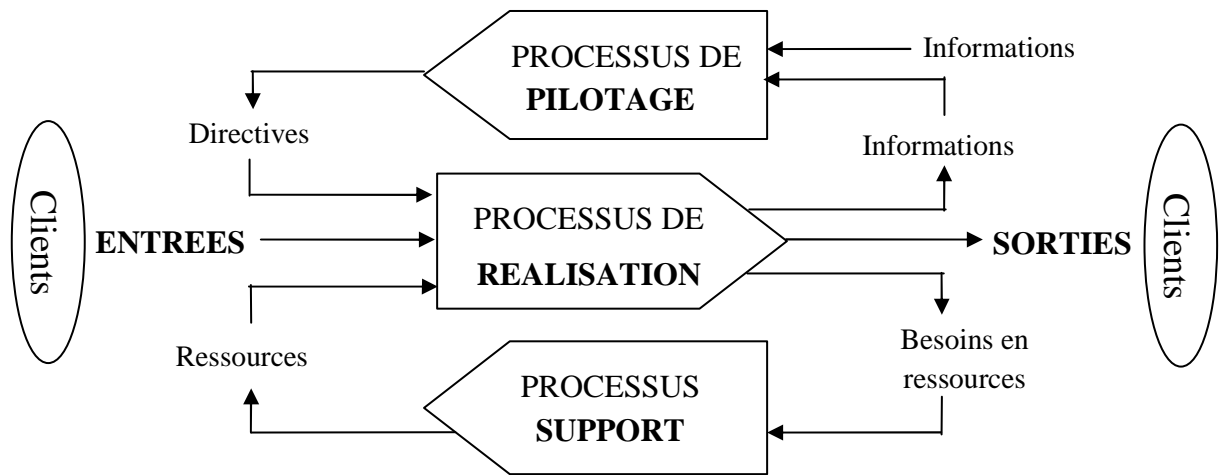


Figure 1.1: Interaction entre les trois types de processus (Brandenburg et Wojtyna, 2003)

Le découpage de processus présenté ci-dessus est un découpage utilisé par de nombreux consultants et de nombreuses entreprises. Cependant, il existe d'autres classifications, en quatre types ou en deux types de processus comme celui spécifié dans la norme ISO15504 et autres.

Celle choisie et utilisée dans la description des processus de l'entreprise SARL ESSEDDA (cf. Chapitre 3) est une classification qui simplifie l'affectation des processus, car elle ne prévoit que deux types (Brandenburg et Wojtyna, 2003) :

- **Les processus de réalisation :**

Ce sont les processus qui concourent à la réalisation du produit ou service.

- **Les autres processus (Management et Support) :**

Ce sont les processus qui concourent au bon fonctionnement des processus de réalisation.

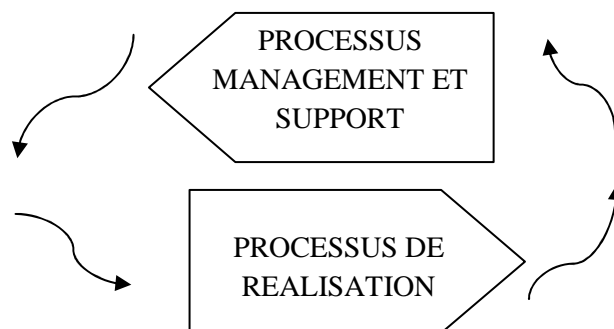


Figure 1.2: Découpage (Support/Management, Réalisation) (Brandenburg et Wojtyna, 2003)

La classification des processus de l'entreprise dans deux catégories au lieu de trois ne diminue en aucun cas la précision ou la qualité de représentation, car le plus important dans la description des processus est surtout de distinguer les processus de réalisation des autres processus.

3.4 Cartographie de l'entreprise :

Destiné à être partagé et adressé aux différents acteurs de l'entreprise, le résultat d'identification et de description des processus doit être clair, compris et facilement partageable.

La cartographie des processus de l'entreprise constitue une façon efficace de restituer l'identification des processus et de leur interaction, en représentant graphiquement les processus.

- **Représentation graphique d'un processus :**

Il existe de nombreuses façons de symboliser un processus. Le plus important est qu'elle soit simple et compréhensible, et qu'elle permette de bien décrire le processus c'est-à-dire faire apparaître : son nom, sa finalité, ses sorties et ses entrées.

Celle utilisée dans le cadre de ce travail est tirée du livre L'approche processus, mode d'emploi (Brandenburg et Wojtyna, 2003), elle propose de représenter le processus de la façon suivante :

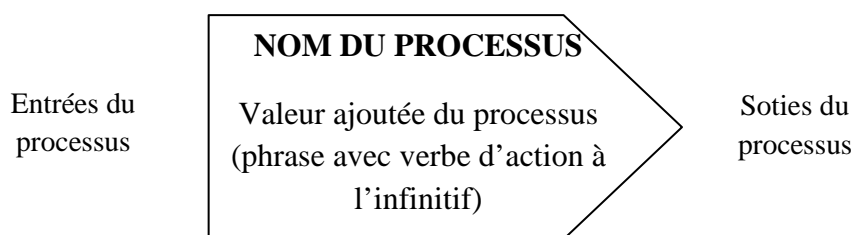


Figure 1.3: Représentation graphique d'un processus (Brandenburg et Wojtyna, 2003)

- **Les différents niveaux de la cartographie :**

L'approche processus est une approche systémique. Cela veut dire, qu'il y a plusieurs niveaux d'analyse, chaque niveau d'analyse est symbolisé par une représentation graphique adéquate.

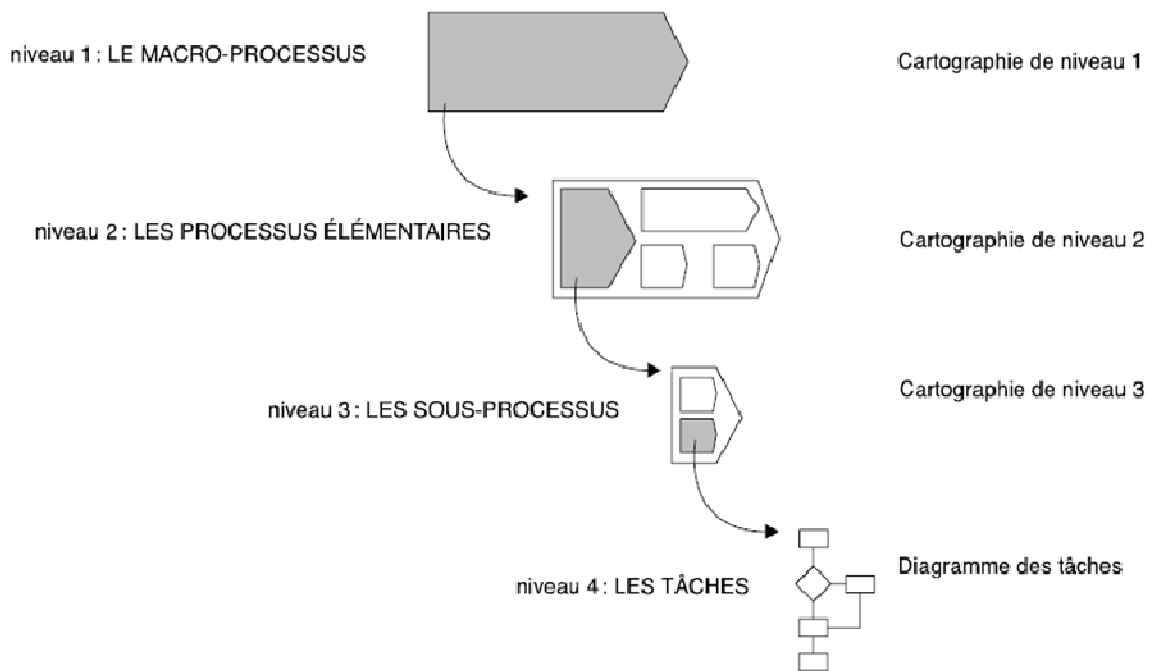


Figure 1.4: Les différents niveaux de la cartographie (Brandenburg et Wojtyna, 2003)

Les étapes de construction de la cartographie sont basées sur ce principe et commence au niveau le plus élevé (cartographie de niveau 1) pour progresser en décomposant et détaillant cette dernière pour obtenir la cartographie de niveau 2 (cartographie des processus élémentaires) qui permet de piloter l'entreprise dans sa globalité :

La réalisation de la cartographie d'entreprise se fait en deux grandes étapes :

Etape 1 : Décrire l'entreprise tout entière comme un macro-processus (cartographie de niveau1)

Il s'agit de représenter l'entreprise toute entière comme un macro-processus. Comme noté ci-dessus (représentation graphique d'un processus) l'entreprise décrite comme un processus doit être caractérisée par : **un nom** (le nom de l'entreprise), des **entrées** et des **sorties** et **une phrase qui décrit les activités** qui transforment les entrées en sorties en rajoutant de la valeur. Dans les entrées et sorties, les flux informationnels et les flux matériels sont distingués par une police différente.

Avant de réaliser la cartographie détaillée de l'entreprise (Cartographie de niveau2), il faut avoir identifié, dans la cartographie de niveau1 : les clients, les produits, la finalité et les missions (la raison d'être de l'entreprise) et les fournisseurs.

Etape 2 : Décrire les processus élémentaires (cartographie de niveau 2)

La réalisation de la cartographie de niveau 2, qui décrit les processus élémentaires, consiste à faire un « zoom » sur le schéma qui représente l'entreprise comme macro-processus (cartographie niveau 1) et ceci en suivant ces étapes:

Etape 1 : Pour chaque entrée du schéma de cartographie de niveau 1, il faut identifier le processus élémentaire qui la prend en charge.

Etape 2 : Compléter le schéma en remontant des sorties encore « orphelines » du macro-processus pour déterminer les processus élémentaires dont elles sont issues.

Etape 3 : Décrire les processus élémentaires qui manquent dans la chaîne en prenant chaque « sortie interne » ou « entrée interne » et de décrire les processus qui les prennent en charge.

A la fin de ces étapes, la cartographie détaillée (cartographie de niveau 2) est obtenue. Cette cartographie doit être une chaîne ininterrompue de processus élémentaires qui relie toutes les entrées et sorties de la cartographie de niveau 1.

Une adhésion totale sur cette modélisation de l'entreprise par tous les acteurs concernés est nécessaire avant d'aller plus loin (Mougin, 2004).

3.5 Documentation des processus : fiches processus, procédure

Cette étape de formalisation écrite est nécessaire pour plusieurs raisons :

- Elle donne un cadre simple mais structurant pour la description détaillée des processus et forme ainsi un complément indispensable de la cartographie ;
- Elle servira de cadre pour la supervision des processus ;
- Elle permet, lorsque l'entreprise vise une certification ISO 9001, de fournir des éléments de preuve de la maîtrise de chaque processus.
- Elle permet de faire adhérer tout le personnel de la manière la plus efficace possible à la stratégie de l'entreprise en la déployant à tous les niveaux opérationnels.

La documentation des processus de l'entreprise se fait sur deux niveaux hiérarchiques d'abord par la description des processus élémentaires (Identifiés dans la cartographie de niveau 2) et ce à l'aide de « fiches processus » et ensuite par la description des activités les plus importantes (Identifiées dans la description des processus élémentaires) par le biais de procédures, modes opératoires, politiques internes etc.

- **Les fiches processus :**

La création d'un document par processus élémentaire décrivant de façon synthétique les caractéristiques de chaque processus est un complément indispensable de la cartographie.

Le but de la fiche processus est de réaliser une description des moyens de maîtrise prévus ou nécessaires pour le bon fonctionnement de chaque processus.

La fiche processus doit contenir les éléments suivants : nom, finalité, entrées et sorties, le nom du responsable, les moyens utilisés, les exigences à satisfaire, et aussi des éléments de supervision (indicateurs de performance) ainsi que le diagramme des tâches qui est considéré comme un 4^{ème} niveau de détail par rapport à la cartographie.

- **Les procédures :**

Pour gérer convenablement les processus, la description générale de l'organisation par la cartographie de niveau 2, et la description des processus élémentaires par les fiches processus ne suffisent pas.

En effet, une documentation à un niveau opérationnel et un plus grand niveau de détail sont nécessaires pour certaines tâches. Pour cela la réalisation de procédures permet de garantir et de maîtriser le bon fonctionnement des processus et un bon déploiement de la stratégie à un niveau opérationnel.

Une procédure d'entreprise est un document qui systématise l'organisation et la politique d'une entreprise dans le but d'atteindre certains de ses objectifs.

Pour la rédaction d'une procédure, l'approche moderne du management de la qualité met en avant deux principes :

- Avant d'écrire une procédure il faut déterminer pour qui et pourquoi elle est écrite, c'est-à-dire qu'elle est son but et sa valeur ajoutée ;
- La forme d'une procédure doit être adaptée à son but et à ses lecteurs.

Il en ressort, que toute tâche ou toute activité ne nécessite pas la réalisation d'une procédure et que la rédaction d'une procédure doit être adaptée à son destinataire.

III- Management de la performance

Tout cadre dirigeant, dont la responsabilité s'engage sur la définition d'objectifs stratégiques, doit avoir comme base de travail des outils et des méthodes d'anticipation et de valorisation des projets. Il lui incombe pour ce faire de constituer un ou des outils de pilotage stratégiques permettant l'identification d'objectifs de performance clairs, utiles et acceptés par tous. Ceux-ci entraîneront la définition de ses indicateurs stratégiques, piliers de l'évaluation de la performance de ses équipes. En définitive, il s'agit de traduire une stratégie en objectifs de performance, et les décliner en objectifs de service.

La capacité d'une entreprise à créer et à maintenir un avantage concurrentiel ne dépend plus uniquement de sa faculté de profiter d'économies d'échelle, mais surtout de la mobilisation et l'exploitation de ses actifs intangibles tels que le savoir-faire des collaborateurs et le potentiel d'innovation (Lohri, 2000).

En conséquence, la notion de performance d'entreprise dépasse aujourd'hui les bornes de la comptabilité traditionnelle et englobe également la performance vis-à-vis des clients finaux et des partenaires commerciaux par l'optimisation des processus internes et de l'apprentissage organisationnel. Cette nouvelle donne a engendré la conception de nouveaux systèmes de mesure de performance qui essaient de capter la notion de performance dans sa globalité. Parmi ces systèmes le Balanced Scorecard qui a été adopté pour ce projet.

1. Concept de performance

Le mot performance puise ses origines dans le latin « *performare* » et a été emprunté à l'anglais au XV^{ème} siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultats réels. En effet *performer* signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable (Khemakhem, 1976).

Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures :

- *Les résultats de l'action* : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.

- *Le succès* : la performance renvoie à un résultat positif, et par là même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.

- *L'action* : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre ; c'est-à-dire un processus.

- *La capacité* : la performance renvoie alors au potentiel.

La performance en termes de management possède plusieurs définitions qui ne s'éloignent pas des définitions cités ci-dessus. **Machesnay** (Machesnay, 1991) définit la performance de l'entreprise comme le degré de réalisation du but recherché. **Lorino** (Lorino, 1997) quant à lui la définit comme étant tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût.

Ce qui ressort, cela dit, des différentes définitions proposées dans la littérature c'est que la performance de l'entreprise est toujours associée à deux concepts principaux : l'efficacité, et l'efficience.

- **L'efficacité** est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.

- **L'efficience** est le rapport entre les moyens et les efforts totaux déployés ainsi que les résultats obtenus.

2. Notion d'indicateurs de performance

L'AFNOR a adopté la définition de l'indicateur de performance formulée par la commission « Indicateurs de performance » : « Un indicateur de performance est une donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité et / ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou système (réel ou simulé) par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise. ».

Un bon indicateur doit présenter un certain nombre de qualités (Berland, 2009). Il doit être:

Objectif : C'est-à-dire ne pas dépendre de l'interprétation du manager ou de l'instrument de mesure.

Quantifiable : Tout jugement sur une situation suppose de disposer d'une mesure absolue ou relative de celle-ci.

Fidèle : L'indicateur doit toujours donner la même réponse lorsque les situations mesurées sont strictement identiques.

Simple et compréhensible : Il est essentiel que la méthode de calcul de l'indicateur soit comprise et acceptée par ceux dont l'indicateur mesure l'action.

Sensible : L'indicateur doit être réactif vis-à-vis du phénomène qu'il est censé mesurer.

- ***Les indicateurs financiers***

La performance a depuis longtemps été mesurée grâce à des indicateurs financiers (Retour sur Investissement, chiffre d'affaires, résultat...). Le but est de donner une image de l'entreprise qui soit le reflet de la richesse des actionnaires. Les données financières et comptables sont alors considérées comme des indicateurs avancés de la performance boursière.

- ***Les indicateurs non financiers***

Les indicateurs financiers étant sujets à critique et peu actionnables, un grand nombre d'auteurs ont proposé de leur substituer ou de les compléter avec des indicateurs non financiers. Les réflexions sur la place des indicateurs non-financiers ont été relancées notamment avec le Balanced Scorecard.

3. Systèmes de mesure de la performance

L'évaluation et le suivi de la performance des entreprises sont des activités qui ont pris beaucoup d'ampleur ces dernières années et sont devenues nécessaires étant donné la marge de manœuvre significativement réduite que possèdent les dirigeants. Le nouvel ordre économique mondial oblige de plus en plus les entreprises à faire «plus» et avec «moins». Ainsi, pour évaluer la qualité de leurs décisions, les dirigeants doivent surveiller, mesurer et gérer la performance de leur organisation.

Ce caractère prioritaire conféré à la performance se double d'une prise de conscience nouvelle : celle-ci ne peut être durable sans évaluation et amélioration de ses bases non financières. Cependant, si la performance des organisations est un sujet central des sciences de gestion, sa mesure demeure une question méthodologique délicate.

3.1 Différents systèmes de mesure

3.1.1 Le système TOPP (Programme de Productivité pour les Industries Manufacturières) :

Le système TOPP (Browne et *al.*, 1997) consiste en une série de questionnaires qualitatifs qui visent la manière dont une entreprise est entraînée de mener ses activités. Ce système perçoit la mesure de la performance selon trois dimensions à savoir:

- l'efficacité : la satisfaction des besoins du consommateur ;

- l'efficacité : l'utilisation optimale et économique des ressources de l'entreprise ;
- l'habileté au changement : l'éveil stratégique pour mener des changements.

3.1.2 Le système AMBITE (Advanced Manufacturing Business Implementation Tool for Europe)

Le système AMBITE est un modèle formé de cinq grands processus : la satisfaction des besoins des clients, l'approvisionnement, la coordination dans la conception du produit, la production et le co-engineering (Browne et *al.*, 1997).

La mesure de la performance est faite à travers cinq critères principaux : le temps, le coût, la qualité, la flexibilité et l'environnement.

La combinaison des cinq macro-processus avec les cinq mesures de performance donne un ensemble de vingt cinq indicateurs de performance stratégiques, pour chaque typologie de l'environnement de production.

3.1.3 Le système ENAPS (European Network for Advanced Performance Studies)

Basé sur les deux systèmes: TOPP et AMBITE, le système ENAPS intègre différents aspects de la performance et développe aussi le concept de l'amélioration continue. Pour cela il propose plusieurs indicateurs de performance ayant trait à la comptabilité, la vente et le marketing ou encore la planification et la production. Aussi chacun des indicateurs de performance est imputé à l'une des six dimensions suivantes : le temps, le coût, la qualité, le volume, la flexibilité et l'environnement (Browne et *al.*, 1997).

3.1.4 Le Balanced Scorecard de Norton et Kaplan

Les concepteurs du Tableau de Bord Prospectif (TBP) proposent un système de mesure de performance d'entreprise visant l'implémentation de sa stratégie. Les objectifs et les mesures de ce système permettent d'exprimer la stratégie et d'apprécier la performance dans quatre domaines : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel (Lohri, 2000).

3.1.5 Le prisme de la performance de Kenerley et Neely

Composé de cinq facettes interconnectées, le prisme de performance est conçu pour assister les entreprises dans leur sélection des mesures de performance. La performance est mesurée

pour chacune de ces facettes : la satisfaction des partenaires, les stratégies, les processus, les aptitudes, la contribution des partenaires (Aib, 2012).

3.1.6 La méthode GIMSI

La démarche GIMSI (Fernandez, 2002) est censée guider le concepteur du système de mesure de performance sous forme d'un phasage séquentiel. En proposant de suivre le chemin tracé par la méthode, son auteur, Alain Fernandez, veut inciter l'entreprise à réfléchir en termes de stratégie et objectifs avant de passer à l'implémentation d'un système de mesure de performance. De plus, les indicateurs doivent être construits et choisis en tenant compte non seulement des objectifs de l'entreprise, mais également du contexte local et des hommes qui pilotent à ce niveau (Lohri, 2000).

Ce que le concepteur de la démarche veut éviter à tout prix, c'est la réduction du tableau de bord à un ensemble d'indicateurs synthétiques prédéterminés.

3.2 Principales critiques sur les systèmes « classiques » de mesure de la performance

Les systèmes dits « classiques » sont des systèmes orientés performance financière, ils ont été critiqués puis complétés et améliorés par des systèmes stratégiques de mesure de la performance dont le BSC. Les principales critiques qui leurs sont adressées sont (WEB 3):

- **Le manque de réactivité** : l'obtention rapide des informations composant l'indicateur n'est pas suffisante, il faut sélectionner des indicateurs permettant d'anticiper les situations en ciblant avec précision les actions de progrès d'un service ou d'une activité ou en identifiant les causes de dysfonctionnement.
- **Le manque d'exhaustivité** : les indicateurs ne couvrent pas toujours l'ensemble du domaine ou sa responsabilité. Aucun coût ne doit être oublié en particulier au niveau des activités de support ou de structure.
- **La description des effets, mais rarement des causes des dysfonctionnements** : Pour être vraiment efficace il faut aller au delà du simple constat sur les éléments visibles pour rechercher les causes profondes de dysfonctionnement et trouver ainsi des leviers pour agir.
- **Manque de liens avec la stratégie de l'entreprise** : Il est important que les indicateurs soient déclinés en partant des objectifs afin de réconcilier stratégie et pilotage de l'entreprise.

- **Domination des indicateurs financiers** : la gestion s'appuie en permanence sur des mesures. Le plus souvent ces mesures portent sur des éléments financiers. Cette prééminence des indicateurs financiers peut parfois privilégier les actions à court terme (avec un retour sur investissement rapide) au détriment d'actions plus porteuses d'avenir, mais moins immédiates et surtout moins mesurables.

4. Le Balanced Scorecard (Tableau de bord prospectif)

Aujourd'hui, le contexte n'est plus le même qu'il y a quelques années, et la nouvelle configuration économique se caractérise par des changements rapides et une certaine imprévisibilité. De ce fait l'ancienne logique selon laquelle la performance ne pouvait être estimée qu'en termes productivistes et financiers est aujourd'hui totalement inadaptée.

En effet, dès lors que le tableau de bord n'est plus un outil de contrôle mais un instrument de pilotage et d'aide à la décision, ses indicateurs, trop généraux deviennent insuffisants, car ne permettant pas de tracer l'origine des écarts entre le résultat et l'objectif, ils limitent le pouvoir d'action des dirigeants à des réactions sur le court terme.

En ce sens, et pour remédier à ces insuffisances le Balanced Scorecard a été élaboré, prenant en compte divers aspects de l'organisation dans la détermination des indicateurs, afin que cette dernière se concentre sur l'avenir en agissant sur le côté opérationnel pour un meilleur résultat à long terme.

1.1 Définition du tableau de bord prospectif (BSC)

Le Balanced Scorecard, traduit en français par « Tableau de Bord Equilibré » ou « Tableau de Bord Prospectif », est un outil de gestion des performances qui a été introduit au début des années 1990 à travers les travaux de Robert Kaplan et David Norton dans la revue de Harvard Business School (Kaplan et Norton, 1992).

Le Balanced Scorecard tire son nom de son principe même qui est la recherche d'un équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers pour évaluer la performance sur le court et le long terme dans un unique document de synthèse.

Il suggère qu'évaluer une organisation sur la seule base de rapports financiers est source de déséquilibre, et qu'associer des indicateurs financiers et non financiers permet d'avoir une vision bien plus équilibrée des performances d'une organisation (Kaplan, 2010).

En effet, les indicateurs non financiers et opérationnels reflètent les évolutions essentielles qui affectent l'entreprise. Les avantages financiers de ces évolutions ne peuvent être exprimés par les gains à court terme. En revanche, une progression significative des indicateurs non

financiers est le présage d'une création de valeur à venir. C'est ainsi qu'une augmentation de la satisfaction des clients est le signe d'un futur accroissement des ventes et des bénéfices.

1.2 Principe du tableau de bord prospectif (BSC)

Le tableau de bord prospectif a été conçu pour rééquilibrer l'approche traditionnelle de la performance en ajoutant à l'axe habituel de la performance financière ("*Ce que voient les actionnaires*") trois autres axes qui rendent compte des autres dimensions de la performance : l'axe client, l'axe processus internes et l'axe apprentissage organisationnel. Et cela en partant de la vision et stratégie de l'entreprise.

Le BSC apporte des réponses à quatre questions primordiales :

- Comment nous perceivent nos actionnaires ? (axe financier)
- Comment nous perceivent nos clients ? (axe client)
- Quels sont les processus internes clés de la réussite ? (axe processus internes)
- Comment organiser notre capacité à progresser ? (axe apprentissage organisationnel)

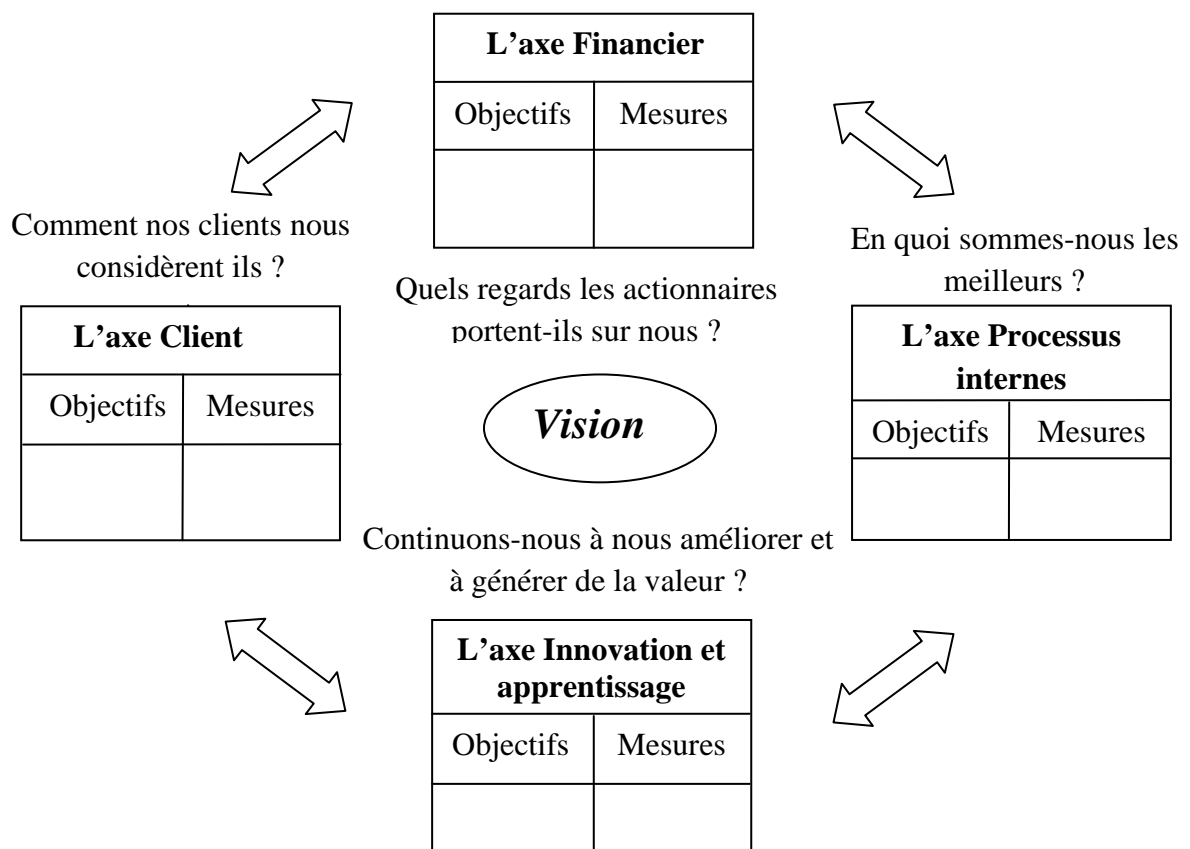


Figure 1.5: Les axes du tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 1992)

1) Vision stratégique :

La vision stratégique est le point central du système du tableau de bord prospectif. Elle est l'expression des hypothèses stratégiques et définit les relations de cause à effet entre les mesures de résultats retenues et les indicateurs de la performance.

2) L'axe financier : Comment nous perceivent nos actionnaires ?

Les mesures de la performance financière indiquent si la stratégie de l'entreprise, sa mise en place et sa réalisation permet une rémunération suffisante des capitaux engagés.

Il s'agit de s'assurer de l'augmentation de la valeur actionnariale grâce à la croissance des ventes où de celle de la productivité.

Ce que Kaplan et Norton apportent de nouveau en ce qui concerne la perspective finance, c'est une différenciation de la mesure de la performance financière selon l'étape du cycle de vie dans laquelle se situe l'entreprise. Ils proposent ainsi, trois phases stratégiques financières qui s'adaptent au cycle d'évolution de l'entreprise : la phase de croissance, la phase de maintien et la phase de maturité.

3) L'axe clients : Comment nous perceivent nos clients ?

L'amélioration de la rentabilité client est un passage obligé à toutes formes de croissance. Et l'approche client est importante dans la mesure où elle permet à l'entreprise de savoir ce qu'elle doit faire en interne pour satisfaire la demande de la clientèle.

Dans cet axe, les managers sont appelés à réfléchir à la valeur apportée aux clients :

- Au positionnement de l'entreprise en termes d'excellence opérationnelle (prix, qualité, délai, fonction du produit, service, relations, marque).
- A la connaissance des besoins du client.
- Au leadership produit permettant grâce à l'innovation de présenter la meilleure offre du marché.

L'entreprise doit exceller sur l'une de ces dimensions sans pour autant laisser tomber les deux autres. Des mesures de la performance client sont alors à imaginer.

4) L'axe "processus internes" : Quels sont les processus internes clés de la réussite ?

Une bonne performance au regard des clients est directement dépendante de la performance des processus. Ainsi les managers doivent focaliser leur attention sur l'organisation interne et les processus qui vont dans le sens de la satisfaction des clients.

Dans cet axe, il s'agit d'évaluer les processus internes qui ont le plus d'impact sur la satisfaction du client. Pour cela, l'entreprise a plusieurs leviers de compétitivité sur lesquels elle peut s'appuyer :

- Construire son développement grâce à l'innovation.
- Améliorer les relations avec les clients.
- Améliorer l'excellence opérationnelle en gérant mieux la *supply chain*, les processus internes, l'utilisation des actifs, l'utilisation des ressources...
- Devenir une entreprise citoyenne en soignant les *stakeholders* ou parties prenantes.

Des indicateurs spécifiques vont alors correspondre à ces différents leviers de compétitivité.

5) L'axe apprentissage organisationnel : Comment organiser notre capacité à progresser ?

Les axes clients et processus internes identifient les paramètres les plus importants pour l'entreprise dans l'arène concurrentielle. Mais les voies du succès changent en permanence. Ainsi, l'entreprise peut s'appuyer sur des ressources immatérielles pour soutenir durablement sa compétitivité. Pour cela, elle doit être vigilante à la compétence de ses salariés, au degré de maîtrise des technologies clés et au climat social.

Cet axe concerne trois aspects : les hommes, les systèmes et les procédures. Le progrès à mesurer porte essentiellement sur la formation des hommes pour accéder à de nouvelles compétences, l'amélioration du système d'information et la mise en adéquation des procédures et des pratiques (Aib, 2005).

Chacun de ses axes regroupe des objectifs stratégiques qui doivent être corrélés et reliés entre eux et surtout aux indicateurs financiers qui sont considérés comme prioritaires.

En effet, il ne faut pas confondre une « collection » d'indicateurs avec le BSC, et les liens qu'il permet d'explicitier (Berland, 2009).

Le BSC n'est pas une somme d'indicateurs structurés autour d'axes prédéfinis. En effet, ce qui est crucial dans le tableau de bord de Kaplan et Norton ce sont les liens existant entre les différents indicateurs qui doivent permettre d'explicitier les relations de causes à effets de la stratégie mise en place. Les indicateurs ne sont qu'une petite partie des tableaux de bord.

6) Liens de causalité

Comme indiqué précédemment le Balanced Scorecard n'est pas une collection d'indicateurs répartis selon quatre axes. Il existe en effet, une interdépendance entre les quatre perspectives représentée par la chaîne de causalité.

L'idée qui émerge de cette chaîne de causalité est que la performance financière est conditionnée par la valeur perçue par les clients, elle-même assurée dans le cadre de processus dont les fonctions supports, salariés et systèmes d'information, sont les garantes. Ainsi, la philosophie sous-jacente de cette chaîne de causalité est bien la primauté du financier sur toutes les autres perspectives.

De la même manière, Kaplan et Norton (Kaplan et Norton, 1996) étendent la notion de chaîne de causalité au niveau des indicateurs. Ils introduisent les notions d'indicateurs de résultat et de moyen pour chaque perspective.

Ainsi en pratique si un indicateur appartenant à un axe quelconque n'atteint pas son objectif, il nous faut pouvoir analyser cette défaillance par les indicateurs de moyen. Il existe une exception : l'axe financier qui ne possède que des indicateurs de résultats.

1.3 Apport du tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif est un outil essentiel à la gestion de l'entreprise car c'est un système d'indicateurs qui cherchent à mesurer la performance globale dans ses différentes dimensions constitutives. Il permet de clarifier les objectifs stratégiques et de les traduire en valeurs cibles concrètes et tout cela afin d'assurer un déploiement de la stratégie à l'intérieur de l'organisation. Le tableau de bord prospectif permet ainsi :

- **De clarifier la stratégie et la traduire en objectifs** : le fait d'utiliser des indicateurs pour communiquer permet d'exprimer des concepts parfois complexes sous une forme plus précise qui favorise le consensus au sein de la structure ;
- **De communiquer et articuler les objectifs avec les indicateurs stratégiques** : il s'agit de mobiliser tous les acteurs sur les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs

d'ensemble (l'idée est de faire comprendre aux gens le fonctionnement de l'ensemble et l'influence de leur action sur celles des autres individus et sur la structure entière),

- **De renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique** : l'accent est mis sur la notion de bouclage du système.

De plus le concept du BSC a évolué d'une représentation de la performance pour devenir la structure organisant le nouveau système de management stratégique. Les bénéfices du BSC sont alors aussi organisationnels ce qui permet en plus de mesurer et de piloter la performance :

- D'aligner les systèmes et processus de management clés avec la stratégie.
- De mettre en évidence les stratégies émergentes en créant un intense dialogue entre les managers. Le BSC est alors utilisé comme outil de contrôle interactif ou carrément comme un outil de communication.

Le BSC permet aussi la création d'un lien entre performance et rémunération.

1.4 Mise en œuvre du tableau de bord prospectif

La mise en place d'un tableau de bord prospectif passe par la mise en place d'une démarche structurée en sept étapes clés (Maadani et Saïd, 2009) :

1ère étape : identification des facteurs clés de succès (FCS)

Les FCS renvoient aux axes de changement majeurs de l'entreprise qui déclinent sa vision stratégique. Il s'agit de partir d'un diagnostic stratégique approfondi pour en déduire les axes de changement.

2ème étape : la définition des mesures clés de succès (MCS)

Il s'agit, à travers cette étape, d'identifier les mesures qui vont permettre de s'assurer que l'entreprise est bien en phase avec ses orientations stratégiques. Elles sont censées décliner de manière précise et quantifiée les FCS. Chacune des MCS doit être considérée non pas isolément mais de manière globale, en intégrant l'ensemble des enjeux auxquels est confrontée l'entreprise. Les MCS agissent à plusieurs niveaux tant dans le pilotage que dans le management de l'entreprise que ce soit dans la communication de la stratégie, dans la hiérarchisation des priorités ou dans la dynamisation des processus d'apprentissage. La sélection des MCS doit également tenir compte de la distinction entre indicateurs stratégiques

et indicateurs de résultat et se décliner à travers 4 axes : finance, clients, processus, apprentissage organisationnel.

3ème étape : sélectionner les bons indicateurs « financiers »

Il s'agit de choisir les indicateurs financiers qui traduisent la vision et les objectifs stratégiques qui lui sont associés. Ces mesures peuvent se situer en termes de profit (marges, ROI, bénéfices) ou en termes de croissance (chiffre d'affaires, parts de marché, etc.)

4ème étape : sélectionner les bons indicateurs « clients »

Ces indicateurs peuvent être exprimés tant en termes de perception (satisfaction, image, valeur), de comportement (part de marché, récurrence d'achat, etc.) ou en termes de structure de portefeuille (part de marché par segment, taux de renouvellement, etc.).

5ème étape : sélectionner les bons indicateurs « processus »

Ces indicateurs renvoient à la qualité des produits et des prestations fournies, le temps des cycles ; la productivité, l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

6ème étape : sélectionner les bons indicateurs « apprentissage »

Ces indicateurs permettent de rendre compte de la politique des ressources humaines à travers sa capacité à initier une dynamique d'apprentissage, de motivation des salariés, d'innovation, etc.

7ème étape : établir la carte stratégique (Strategy map)

Les MCS permettront de s'assurer que l'entreprise a bien construit un système de mesure et de pilotage qui puisse rendre compte de la manière la plus fine possible la trajectoire choisie par l'entreprise. La strategy map est l'expression des hypothèses stratégiques et définit les relations de cause à effet entre les MCS.

Conclusion du chapitre : ce qu'il faut retenir !

Ce chapitre présente la méthodologie adoptée dans le cadre de ce travail. Il s'articule autour de trois axes principaux : stratégie, organisation et performance, dont il décrit les concepts de base. Il détaille particulièrement, l'approche processus et les principes du BSC.

Ce qu'il faut en retenir c'est que :

- La stratégie doit être à la base de toute démarche de management de la performance, elle traduit la vision de l'entreprise et oriente son organisation.
- L'organisation est la combinaison des moyens de l'entreprise en vue de réaliser ses objectifs stratégiques. Elle a un rôle déterminant sur la performance.
- La performance de l'entreprise exprime le degré d'accomplissement des objectifs stratégiques poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente et doit avoir une performance mesurable par des indicateurs qualitatifs et quantitatifs.
- L'approche processus consiste à gérer les activités et les ressources de l'entreprise comme un processus dont la finalité est de satisfaire le client. C'est une méthode de management organisationnel qui permet de mieux connaître l'entreprise en élaborant sa cartographie détaillée pour atteindre la performance.
- Le Balanced Scorecard est un outil de gestion des performances à court et long terme qui recherche un équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers de l'entreprise. Il est constitué de quatre axes : financier, client, processus internes et apprentissage organisationnel, tous interdépendants. Ces interdépendances sont représentées par une carte stratégique.

Chapitre 2. Métier : Management de la distribution

Introduction

Plus d'un siècle et demi après l'apparition des grands magasins, les activités commerciales jouent un rôle de premier plan dans les économies de marché. Le commerce a connu de grandes mutations, et les distributeurs, souvent qualifiés d'intermédiaires, sont devenus des acteurs à part entière du système économique.

Après la « production de masse » du XXe siècle, on parle d'un XXIe siècle de la « distribution de masse » (Simon et De Sousa, 2008). La grande distribution est aujourd'hui, un secteur emblématique d'une société de consommation de plus en plus exigeante.

Ces conditions économiques et sociales dans lesquelles les entreprises de distribution évoluent leur sont peu favorables et les contraignent à trouver de nouvelles sources de croissance interne. Par ailleurs, dans un contexte concurrentiel particulièrement exacerbé, les réseaux de distribution doivent pouvoir évaluer et piloter leur performance et la performance de chacun de leur point de vente afin de trouver de nouveaux gisements de croissance interne.

Cela dit, la performance en matière de distribution s'avère plus difficile à mesurer que dans les secteurs traditionnels de production puisqu'il s'agit d'une activité de services, dont l'immatérialité représente l'un des traits principaux (Vyt, 2006).

Néanmoins, pour que le système de gestion et de pilotage de la performance soit pertinent, il faut d'abord assurer un management de distribution efficace et efficient.

Le management de la distribution est pluridisciplinaire et comprend, aussi bien, des considérations de marketing que de gestion des ressources humaines, de logistique, de politique juridique et stratégique. Il ne cesse de se développer en fonction des facteurs environnementaux tels que le changement dans le comportement des consommateurs et l'évolution technologique qui impose l'investissement croissant dans des matériels informatiques de très grande capacité en matière de stockage et de traitement de données ou encore dans la vente en ligne, ou ce qu'on appelle le e-commerce (Cliquet et *al.*, 2006).

I- Le secteur de la grande distribution

Elément de la politique commerciale, la distribution, qui permet de mettre à disposition du consommateur final les biens et services, consiste à sélectionner et à gérer un ensemble de moyens pour que les biens soient disponibles au bon endroit, dans les quantités voulues et dans les conditions matérielles les plus propices à susciter l'acte d'achat.

« Preneur de tout, faiseur de rien » : cette définition (Melon, 1734) en dit long sur la conception qui prévalait alors à propos des activités commerciales. Pour les théoriciens classiques et néoclassiques, de Jean-Baptiste Say à Léon Walras, le commerce ne se distingue pas de l'offre et les distributeurs ne sont que de simples intermédiaires.

Aujourd'hui, les chercheurs ont mis en évidence le rôle de la distribution comme créatrice de valeur. En effet, alors que la proposition du commerçant traditionnel est caractérisée par une collection de produits gouvernée par l'offre du fournisseur, la distribution moderne fait du magasin lui-même un produit au sens marketing, caractérisé par un ensemble d'attributs (proximité, choix, praticité, accueil) (Dioux et Dupuis, 2009). Elle est au service du consommateur et du producteur et créatrice non pas de bien mais de service (Boubaker, 1995):

- Concernant le consommateur, elle détecte ses besoins par des études du marché, ou suscite ses besoins par l'acte publicitaire, elle lui fournit des solutions et crée des liens avec lui, notamment par la diffusion de cartes de fidélité, ou par l'accueil du personnel de vente.
- Concernant le producteur, elle joue un rôle de régulateur entre les commandes et les programmes.

Quant au concept de « grande distribution », il émerge aux états unis dans les années 1920, avec le développement en périphérie des villes des surfaces commerciales alimentaires ou spécialisées et les premiers magasins « libre-service ». Le terme se développe en France dans les années 1960 sous l'impulsion d'Edouard Leclerc (fondateur des supermarchés Leclerc). Celui-ci opposait commerce (acheter moins cher pour vendre plus cher) à la distribution (acheter moins cher pour vendre moins cher).

La grande distribution désigne l'ensemble des opérateurs pratiquant le commerce de détail de biens de consommation et des services associés à destination des consommateurs finaux à partir de points de vente disposant d'une grande surface réservée à la vente, ainsi que

d'autres zones accessibles aux clients (parking) ou non (stocks-réserves) et organisés pour la vente en libre-service.

II- Le marché de la grande distribution

La société postindustrielle dans laquelle nous vivons voit apparaître un appareil commercial modernisé, et largement dépendant de facteurs extérieurs. Les évolutions sont rapides et les changements sont de plus en plus fréquents. Sont concernés, aussi bien la population, l'état de l'économie, les mentalités des consommateurs, les innovations techniques et les contraintes juridiques. Jamais le consommateur n'avait été aussi insaisissable (Cliquet et *al.*, 2006).

Malgré la crise, le marché de la grande distribution reste en pleine ébullition. Une étude réalisée en Janvier 2013 par le cabinet *Deloitte* (Deloitte, 2013) montre que le secteur connaît une croissance relative de 5,1 % des ventes par rapport à l'exercice précédent. Un chiffre qui laisse penser que la crise a relativement épargné ce secteur d'activité.

Les leaders mondiaux du secteur sont respectivement d'origines américaine, allemande et française, on peut citer par exemple, le numéro un mondial Wal-Mart (USA) avec 421 milliards de dollars de chiffre d'affaires ou encore le deuxième mondial : le groupe français Carrefour avec 121 milliards de dollars de chiffre d'affaires (Deloitte, 2011).

Cependant, ces grandes chaînes avec leurs points de vente qui se comptent par milliers, le niveau de leurs ventes impressionnant et leurs effectifs pléthoriques, ne prospèrent qu'en se déployant à l'international et en investissant à l'étranger. En effet, les pays d'origine de ces entreprises font partie des pays développés, qui figurent parmi les zones où la consommation est des plus atones. C'est donc dans le monde en développement que se livre aujourd'hui la bataille de la grande distribution.

Aussi, du fait du poids croissant de la consommation des pays émergents, le nombre d'enseignes asiatiques et africaines tend à augmenter (Deloitte, 2013).

En Algérie, faisant face à de nombreuses difficultés d'ordre réglementaire ou socioculturel, la grande distribution tarde à se développer. Néanmoins, on constate ces dernières années, la présence d'un certain nombre de supers et hypermarchés, avec l'exemple de réussite incarné par la filiale Numidis du groupe Cevital (Ziad, 2011).

III- Les entreprises de la grande distribution

Les entreprises de distribution ont pour fonction de mettre à la disposition des consommateurs les biens fabriqués par le secteur de la production. La distribution se réalise par

l'intermédiaire de plusieurs opérations distinctes : la distribution physique des produits, la diffusion d'informations entre le producteur, le distributeur et le consommateur, l'offre de services complémentaires, le financement. Ces diverses opérations se répartissent de manière différente selon les méthodes de vente pratiquées et les structures organisationnelles adoptées par les entreprises.

1. Les entreprises de distribution selon les méthodes de vente

Les ventes qui s'effectuent en magasin constituent environ 90 % du chiffre d'affaires total du commerce de détail. Quant aux ventes qui se concluent en dehors d'un magasin, elles représentent toujours un aspect non négligeable de la distribution (Cliquet et *al.*, 2006).

1.1 Les ventes en magasin

Les ventes en magasin peuvent s'effectuer dans des unités autonomes ou dans des ensembles commerciaux regroupant un ensemble de points de vente.

1.1.1 Les différents types de magasins

Les magasins à dominante alimentaire sont à considérer séparément des magasins à dominante non alimentaire.

➤ *Les magasins à dominante alimentaire*

Ils se divisent en deux catégories : les magasins d'attraction et les magasins de proximité.

- **Les magasins d'attraction** ont pour zone de chalandise un espace qui correspond à un temps de déplacement en voiture d'une durée de 10 à 30 minutes selon la taille des magasins. Ils comprennent les supermarchés et les hypermarchés :

Le supermarché est, selon l'IFLS (Institut Français du Libre-Service), un magasin de vente au détail dont la surface est comprise entre 400 et 2 499 m². Il offre, en libre-service intégral ou largement dominant, l'ensemble des produits alimentaires ainsi qu'une part plus ou moins importante de marchandises générales.

Le paiement des achats s'effectue en une seule opération à l'une des caisses de sortie, exception faite, parfois, pour certains rayons (la boulangerie, par exemple).

Le supermarché peut se présenter sous la forme d'un établissement distinct ou d'un département à l'intérieur d'un magasin plus vaste.

L'hypermarché apparaît comme une extension du supermarché. Une surface de vente plus importante permet d'élargir considérablement l'assortiment proposé, notamment pour les

produits non alimentaires. L'hypermarché correspond, selon l'IFLS, aux caractéristiques suivantes :

- Un magasin de vente au détail qui offre, sur au moins 2 500 m², un assortiment en alimentation et en marchandises générales (pouvant atteindre plusieurs dizaines de milliers de références) ;
 - La vente s'effectue essentiellement en libre-service et le paiement se réalise en une seule opération à des caisses de sortie, exception faite pour certains départements tels que : cafétérias, boutiques ou rayons spécifiques inclus ou non dans l'enceinte des caisses, pour lesquels le paiement s'effectue sur place ;
 - Une politique de prix réduits ;
 - Des horaires d'ouverture prolongés ;
 - Un parking de grande dimension mis gratuitement à la disposition de la clientèle.
- **Les magasins de proximité** ont une zone de chalandise qui est généralement limitée à la distance parcourue en 5 minutes à pied par le consommateur. Ils comprennent, tout d'abord, des unités non spécialisées traditionnelles représentées par les mini libres-services (moins de 120 m² de surface de vente) et les supérettes (120 à 400 m²), puis des unités non spécialisées spécifiques représentées par les *convenience stores* (magasins de dépannage). Ceux-ci d'origine nord-américaine se caractérisent par un assortiment large et peu profond de produits courants. Ils sont habituellement dotés d'un parking et proposent des heures d'ouverture étendues.

➤ ***Les magasins à dominante non alimentaire***

En dehors du petit commerce traditionnel, il existe deux catégories de grandes surfaces non alimentaires : les généralistes et les spécialistes.

- **Les grandes surfaces généralistes** correspondent aux grands magasins et aux magasins populaires.
 - **Le grand magasin** est un établissement commercial de vente au détail dont la surface de vente est supérieure à 2 500 m².
 - **Le magasin populaire** est un établissement commercial de vente au détail à rayons multiples dont la surface varie entre 250 et 3 000 m².
- **Les grandes surfaces spécialisées (GSS)** commercialisent souvent des produits de qualité courante ou de bas de gamme, en pratiquant des prix bas ; elles sont implantées soit dans le centre, soit en périphérie dans des ensembles commerciaux, généralement à côté d'un hypermarché. Elles concurrencent fortement le petit commerce de centre ville.

1.1.2 Les regroupements de magasins

Les regroupements de magasins se présentent essentiellement sous la forme de centres commerciaux et de galeries de magasins d'usine.

Le centre commercial est un « ensemble constitué par des magasins de détail et diverses entreprises de service qui est en général conçu, planifié, réalisé et géré comme une unité. Il dispose, le plus souvent, d'une aire propre de stationnement » Académie des sciences commerciales.

Les centres de magasins d'usines : la dénomination de magasin ou dépôt d'usine ne peut être utilisée que par des producteurs qui vendent directement au public la partie de leur production non écoulee dans leur circuit de distribution ou faisant l'objet de retour. Ces ventes directes concernent exclusivement les productions de la saison antérieure de commercialisation, justifiant ainsi une vente à prix minoré.

1.2 Les ventes hors magasin

Les ventes hors magasins peuvent être divisées en deux grandes catégories : les ventes à distance et les ventes sur des lieux déterminés.

Les ventes à distance (VAD) concernent « toute vente d'un bien ou toute fourniture d'une prestation de service conclue, sans la présence physique simultanée des parties, entre un consommateur et un professionnel qui, pour la conclusion de ce contrat, utilisent exclusivement une ou plusieurs techniques de communication à distance », on peut citer le téléachat ou e-commerce.

Les ventes sur des lieux déterminés sont des ventes réalisées, le plus souvent, dans des endroits où habituellement on ne fait pas de commerce. Il peut s'agir, par exemple, du domicile d'une personne physique (vente à domicile) d'un local de repos dans une entreprise (vente automatique) d'un hall d'hôtel (vente au déballage), d'une place ou d'une rue (vente sur le domaine public).

2. Les entreprises de distribution selon les structures de fonctionnement

Les entreprises de distribution étaient toutes, à l'origine, des entreprises indépendantes. Certaines d'entre elles ont pris conscience qu'elles pouvaient développer sous une même enseigne un ensemble de points de vente au détail tout en disposant d'un ou plusieurs entrepôts de gros. Le succursalisme et la distribution intégrée prenaient alors naissance. Devant une telle concurrence, les distributeurs indépendants ont décidé de réagir en créant

différentes formules permettant d'avoir leurs forces sur le plan de la négociation, de la promotion et de la gestion.

2.1 Les distributeurs indépendants

Le commerce indépendant isolé est une « forme de commerce où l'entreprise (de gros ou de détail) qui n'a aucun lien avec des organismes coordinateurs ou centralisateurs pour ses activités d'achat ou de vente ».

2.1.1 Les grossistes

L'activité de commerce de gros est celle exercée par les entreprises et établissements lorsqu'ils revendent à des utilisateurs professionnels, à d'autres commerçants ou à des collectivités, des marchandises achetées en leur nom propre et pour leur propre compte.

2.1.2 Les détaillants

Un commerçant indépendant isolé est une personne ou une société propriétaire d'un fonds de commerce qu'elle exploite elle-même sans faire partie d'aucun organisme commercial coordinateur ou centralisateur. Le commerce sédentaire correspond aux entreprises qui exercent leur activité dans un local où ils reçoivent leur clientèle.

2.2 Les distributeurs intégrés

Les entreprises du commerce intégré assurent, par leur propre organisation, un contact direct entre producteurs et consommateurs et remplissent ainsi, à la fois, les fonctions de gros et de détail.

2.2.1 Les réseaux totalement intégrés

Suivant leur mode d'exploitation, on distingue les réseaux succursalistes « classiques » et les sociétés coopératives de consommation.

Les réseaux succursalistes possèdent au moins 10 magasins qu'ils exploitent par l'intermédiaire de directeurs salariés. La fonction de gros est assurée par une centrale d'achats.

Les coopératives de consommation sont des entreprises de vente au détail gérées par des consommateurs associés ayant pour but l'amélioration qualitative des conditions d'existence des consommateurs.

2.2.2 Les réseaux partiellement intégrés

Les réseaux partiellement intégrés sont en fait des réseaux mixtes. Ils sont composés par des magasins qui appartiennent aux dirigeants du réseau et des fonds de commerce gérés par des commerçants indépendants qui ont été admis dans le réseau en qualité de franchisé, de concessionnaire ou d'affilié.

2.3 Les distributeurs associés

Tout en gardant leur indépendance juridique, les distributeurs peuvent se grouper selon des modalités diverses, souvent sous une enseigne commune, pour organiser leurs achats ainsi qu'un certain nombre de services tendant à favoriser leur développement.

Le réseau de distribution en Algérie comprend les types de magasins suivants : hypermarchés (Uno - Numidis, Ardis), supermarchés et magasin Discount, grandes supérettes (Numidis-Cevital), centres commerciaux (Bab Ezzouar- La Praille), magasins traditionnels (superettes, épiceries), marché à ciel ouvert (pour les fruits et légumes) et la vente à distance est représentée par quelques tentatives sur l'activité de commerce en ligne, encore très peu développé (WEB 1).

IV- La gestion des canaux de distribution

1. Définition d'un canal de distribution

Le canal est un groupe d'agents présentant des caractéristiques juridiques et commerciales identiques et distribuant un assortiment de produits de même nature ou complémentaires.

L'ensemble des canaux par lesquels s'écoule un bien entre le producteur et le consommateur final forme le circuit de distribution. Ce dernier est défini, comme étant une filière d'agents (intermédiaires) utilisés successivement par une entreprise pour transférer ses produits jusqu'au consommateur final.

Quant au réseau de distribution, il regroupe l'ensemble des commerçants de gros et de détail et des intermédiaires qui, dans un territoire donné, concourent à la vente d'un bien ou d'un service (Ghidouche, 2010).

2. Longueur du canal de distribution

Un canal de distribution se caractérise par sa longueur, c'est-à-dire par le nombre de ses membres. On distingue :

- ✓ Les canaux ultra-courts dits également directs qui se caractérisent par l'absence de tout intermédiaire indépendant entre le producteur et les consommateurs ; le fabricant vend directement ses produits aux consommateurs (vente dans les magasins d'usine, la vente par Internet, par téléphone,...) ;
- ✓ Les canaux courts dans lesquels le producteur et le consommateur ne sont séparés que par un seul intermédiaire ; Producteur → Institution de détail → Consommateur.
- ✓ Les canaux longs qui sont des canaux d'au moins quatre niveaux indépendants ou, autrement dit, d'au moins deux intermédiaires entre le producteur et le consommateur.

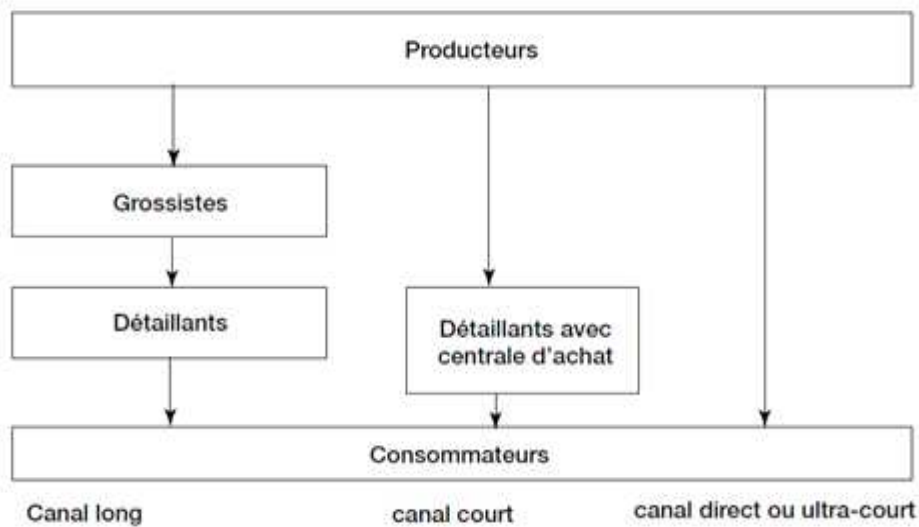


Figure 2.1: Les canaux de distribution suivant leur longueur

3. Les fonctions de distribution

La distribution, qui consiste à faire passer un produit, d'un état de production à un état de consommation, remplit un certain nombre de fonctions (découpage de Ducrocq) qui sont :
Les fonctions distributives et les fonctions de mise en adéquation de l'offre et de la demande, tout en identifiant l'assortiment comme fonction première du distributeur.

✓ **L'assortiment :**

La première tâche du distributeur, plus que l'achat ou la prestation de services associés, consiste à décider de ce qu'il va proposer dans son magasin ou son catalogue, c'est la définition de son assortiment en fonction de plusieurs paramètres : ses clients en tant que consommateurs et chaland, ses concurrents directs et ses paramètres internes.

L'assortiment doit être cohérent, les produits doivent correspondre à de mêmes scénarios de fréquentation des magasins, s'adresser à la même cible ou relever du même univers produit. Il en résulte des stratégies d'assortiment variées avec des logiques diverses.

✓ **Les fonctions distributives :**

Ce sont les fonctions originelles du commerce. Elles représentent les différentes tâches prises en charge par le distributeur pour la mise à disposition des produits au consommateur final : achat de produits aux fabricants, transport et manutention, groupage ou allotissement, triage des produits pour en faire des lots homogènes en terme de nature et de qualité, fractionnement ou éclatement d'un lot de produits ayant une même origine, mise à disposition des consommateurs des produits différents et d'origines différentes en un même lieu et au même moment, stockage des produits qui comble le décalage de temps entre fabrication et achat par les consommateurs, financement du stock et prise en charge du risque sur stock, diverses tâches administratives, la vente proprement dite au consommateur.

✓ **Les fonctions de mise en adéquation de l'offre et de la demande :**

C'est principalement au travers de ces fonctions que le commerce moderne fonde aujourd'hui ses axes stratégiques de différenciation, d'attraction et de fidélisation :

- Initiative de fabrication ou d'importation des produits, ou au contraire, refus de mise à disposition aux consommateurs de produits ne répondant pas à leur attente ;
- Informations aux consommateurs et remontée de l'information à l'industriel ;
- Promotion des produits ;
- Services aux consommateurs.

4. Le choix d'un canal de distribution

Le choix et la gestion des circuits de distribution se fait selon une démarche en six étapes :

✓ **Diagnostic marketing, orienté sur l'analyse des canaux potentiels**

Il s'agit d'évaluer les parts de marchés respectives, les marges pratiquées et les méthodes de ventes, etc. La stratégie de distribution s'appuie également sur une étude des besoins de sa clientèle : Le volume unitaire d'achat, le délai entre la commande et la livraison, l'endroit, le choix, le service attendu.

✓ **Identification des objectifs et contraintes**

Il s'agit de hiérarchiser les priorités : rentabilité par canal, possibilité de contrôle des canaux, réduction des risques, etc.).

✓ Examen des choix possibles

Cela consiste en l'analyse des avantages et des risques offerts par chaque canal en termes de potentiel de ventes, de profil de clientèle, d'expérience avec le produit, de compétence des vendeurs, de qualité du service après vente.

✓ Choix du canal ou plusieurs canaux

On applique les priorités définies précédemment avec une focalisation sur la politique d'assortiment.

✓ Mise en place du système de distribution

Cela consiste en l'obtention des référencements, la sélection des intermédiaires des circuits, la négociation des contrats (durée, attribution), l'animation la motivation des distributeurs.

✓ Contrôle et remodelage des circuits

Il s'agit d'analyser quantitativement des chiffres d'affaires, la couverture du territoire, de gérer les conflits avec les distributeurs.

V- Les stratégies des entreprises de distribution

Les stratégies des entreprises de distribution sont fortement influencées par la gestion de leur espace.

En effet, les nécessités de la couverture territoriale leur imposent la mise en œuvre de stratégies spatiales qui les distinguent des autres catégories d'entreprises.

De plus, la présence conjointe de produits achetés aux producteurs et de points de vente rend l'utilisation des outils classiques d'analyse stratégique plus délicate (Cliquet et *al.*, 2006).

1. Les différents types de stratégies dans la grande distribution

Il est toujours tentant de transposer, par analogie, les analyses stratégiques et leurs méthodes et modèles développés dans les secteurs industriels, au monde particulier du commerce et de la distribution. Cette opération n'est pas si simple et passe par l'énoncé d'un certain nombre de présupposés comme l'idée de produit-magasin, de concept de magasin, mais aussi la reconnaissance de particularismes tels que la gestion de l'espace tant par les consommateurs que par les points de vente.

1.1 L'analyse stratégique dans la distribution

Qu'est-ce qu'un concept de magasin? Une approche prospective est nécessaire car il ne s'agit pas de définir un nouveau concept pour les besoins actuels des consommateurs, mais pour ses

besoins futurs, un concept qui puisse évoluer selon les changements comportementaux du consommateur, sans oublier la capacité à réagir face à la concurrence. Bradach définit quatre défis pour le management stratégique des réseaux de points de vente (Bradach, 1998) :

- L'ajout de nouveaux points de vente pour assurer une expansion rapide ;
- Le maintien de l'uniformité du concept face aux dangers de dérives ;
- La réactivité locale face aux attaques des concurrents ;
- L'adaptation du système global du réseau aux évolutions du concept.

Une fois le concept de magasin défini, l'élaboration de la stratégie passe par la définition des objectifs en termes de chiffre d'affaires, parts de marché, profit et rentabilité des capitaux investis, mais aussi dimension du réseau (nombre de points de vente), dimension (largeur et profondeur) de l'assortiment, et de couverture territoriale. Les moyens seront ensuite affectés aux différentes composantes des réseaux du groupe – composantes ou niveaux, car il existe une véritable relation d'ordre entre le niveau du groupe de distribution, le niveau du concept (ou de la formule de distribution) et le niveau du magasin.

1.2 Les principales stratégies de développement

Davidson, Sweeney et Stampfl définissent six stratégies actives pour mieux cerner les enjeux du management stratégique d'une chaîne de points de vente (Davidson et *al.*, 1998):

- L'**expansion** : Avec la stratégie d'expansion, de nouveaux points de vente sont implantés sur de nouvelles aires de marché, mais ils sont destinés à des segments de clientèle connus.
- La **pénétration** : La stratégie de pénétration consiste à implanter de nouveaux points de vente dans des aires de marché où des magasins du même type, autrement dit positionnés sur le même créneau et appartenant à la même société.
- L'**amélioration des performances** : Incite à moderniser les points de vente existants pour les rendre plus attractifs. Cette stratégie vise à accroître les profits, d'où cinq sous-stratégies: La réduction de la surface de vente, le changement du merchandising mix, le réaménagement du site, la relocalisation du point de vente et la fermeture des points de vente marginaux.
- La **diversification** : La stratégie de diversification a pour but d'installer de nouveaux points de vente dans de nouvelles aires de marché à destination de nouveaux segments de clientèle. Quand une chaîne de grands magasins implante des grandes surfaces discount dans des aires de marché différentes de ses territoires habituels, on peut parler de stratégie de diversification.
- L'**intensification** : La stratégie d'intensification signifie que les nouveaux points de vente destinés à de nouveaux segments de clientèle sont implantés dans les aires de marché où la

première enseigne est déjà présente. Ainsi, une chaîne d'hypermarchés ouvre des magasins de proximité dans les mêmes aires de marché que ses grandes surfaces.

– Le **repositionnement** : La stratégie de repositionnement vise à modifier des points de vente existants afin d'attirer une nouvelle cible de consommateurs. La transformation de magasins populaires en supermarchés ou en city-marchés en est une illustration.

2. Les stratégies spatiales dans la distribution

On peut parler de véritables stratégies spatiales dans la mesure où il s'agit de «positionner » un produit dans un espace réel, en fonction d'objectifs et à l'aide de moyens bien déterminés.

Ces objectifs sont divers :

- Implantation de nouveaux points de vente ;
- Changement de localisation de points de vente existants ;
- Ajustement de la surface de vente : agrandissement ou diminution ;
- Modernisation de magasins existants ;

Auxquels on peut rajouter plus généralement le développement d'une chaîne de points de vente.

On appelle ce type de stratégies, des stratégies de localisation. Mais, quand l'entreprise de distribution se développe en chaînes ou en réseaux, on parle alors de stratégies de couverture géographique (ou territoriale) des chaînes.

2.1 Les stratégies de localisation

Le point de vente, c'est le produit de l'entreprise de distribution. Fort de cette analogie, et si l'on se situe dans le cas d'une entreprise de distribution qui bâtit une chaîne de points de vente, on peut dégager plusieurs stratégies de localisation répondant à divers objectifs en matière d'occupation de l'espace et destinées à raffermir la position spatiale de l'entreprise. Cette position peut concerner des territoires de taille variable.

Les stratégies d'implantation de points de vente au niveau local s'articulent autour de deux oppositions majeures : l'opposition centre-périphérie, d'une part, et l'opposition attraction polaire-attraction passagère, d'autre part. À ces deux oppositions, s'ajoutent le pouvoir d'attraction du point de vente et son corollaire, à savoir sa capacité à s'implanter isolément ou au contraire la nécessité de s'agglomérer à d'autres commerces plus puissants en termes d'attraction. L'opposition centre-périphérie est apparue avec le développement des banlieues. Les grandes surfaces de première génération (essentiellement les grands magasins et les

magasins populaires) se sont développées à partir de stratégies de localisation en centre-ville. En revanche, les grandes surfaces de deuxième génération, apparues avec la croissance du marché automobile (supermarchés et hypermarchés en particulier) ont été implantées en très grande majorité en périphérie.

Il existe donc au moins deux grands choix stratégiques pour la localisation d'un point de vente : implantation en centre-ville ou en périphérie.

2.2 Les stratégies de couverture territoriale des chaînes

Peu de travaux ont été réalisés pour mieux comprendre les stratégies de couverture territoriale des chaînes de points de vente. Pourtant l'enjeu est aujourd'hui planétaire.

Selon la typologie de Davidson, Sweeney et Stampfl (Davidson et *al.*, 1998), l'une des stratégies avancées concerne l'expansion, et donc des aspects spatiaux très orientés vers la conquête des territoires.

Cinq sous-stratégies explicitent la stratégie d'expansion : l'expansion contiguë, l'établissement de têtes de pont, l'effet de grappe, la stratégie d'écémage, les acquisitions. Toutes ces stratégies ne visent qu'à accroître la couverture territoriale des chaînes de points de vente dont l'enjeu est double : d'une part, une bonne couverture doit permettre l'accès aux grands médias et, d'autre part, une couverture homogène doit éviter les surcoûts en termes de logistique.

VI- Les fonctions clés de la grande distribution

1. Le marketing de la grande distribution

La conception d'une stratégie marketing pour une entreprise de distribution n'est pas différente dans ces grandes lignes de celle d'une autre entreprise (Cliquet et *al.*, 2006). Ses objectifs sont du même ordre tant sur le plan commercial, que financier, social ou institutionnel (notoriété et image).

Sa mise en place passe par la connaissance de l'environnement, l'identification des segments de marché, la formulation d'un positionnement et le choix d'un mix marketing adapté à l'environnement général et local, aux cibles définies et à ce positionnement.

Cependant une spécificité des entreprises de distribution rend délicate la définition de leurs stratégies marketing : si les entreprises industrielles visent à développer les ventes de produits portant leur marque, les entreprises de distribution cherchent à accroître les ventes de produits fabriqués par d'autres et offerts par leurs points de vente (qui sont en fait leurs produits) qui

portent leurs enseignes. Or, ces points de vente ne sont pas des objets inanimés, mais des organisations humaines situées sur des marchés locaux parfois assez différents les uns des autres, et capables elles aussi de définir des stratégies marketing.

La coordination et la cohérence globale de l'enseigne seront donc des problèmes majeurs des entreprises de distribution.

Ceci est d'autant plus vrai que, la concurrence s'exacerbant, ces firmes sont amenées à « coller » davantage à l'environnement local de leurs points de vente, développant ainsi un véritable géo **merchandising** tout en devant repenser leurs méthodes de mesure des performances de leurs magasins.

De nombreuses difficultés apparaissent dans la mise en œuvre des stratégies marketing. L'une d'elles concerne la conception même de la stratégie marketing et plus spécifiquement la définition du marketing-mix.

Le concept de marketing-mix qui permet, à partir des 4 P (Produits, Prix, mise en Place ou distribution, et Promotion ou communication), de définir, avec le budget et sa procédure de répartition, la stratégie marketing de l'entreprise, a subi de nombreuses tentatives d'adaptation au contexte de la distribution. Les fonctions ainsi définies sont la configuration de l'offre, sa compensation, sa mise à disposition et sa présentation à l'attention du consommateur.

C'est ainsi que le Marketing-mix au niveau de l'enseigne peut se décomposer selon les fonctions suivantes :

- Configurer l'offre globale destinée au consommateur, en l'occurrence les grandes lignes de l'assortiment marchandises et les principaux services délivrés par les points de vente ;
- Déterminer la compensation et les sacrifices monétaires à consentir par le consommateur à travers la politique de prix de la chaîne ;
- Mettre l'offre à disposition, grâce à une logistique efficace ;
- Présenter l'offre à l'attention du consommateur et influencer son choix par une communication d'enseigne appropriée.

En ce qui concerne le *retailing-mix* au niveau du magasin, il s'agit davantage de développer un savoir faire à adapter à un contexte local en matière de clientèle et de concurrence. On peut distinguer les fonctions suivantes :

- Configurer l'offre adaptée au consommateur local en termes de marchandises, soit livrées par la centrale d'achat, soit achetées sur place, et offrir des services, d'une part imposés par l'enseigne, d'autre part définis en fonction des habitudes locales ;
- Déterminer les efforts monétaires et physiques à consentir par le consommateur, c'est-à-dire d'une part les prix des produits vendus et d'autre part le déplacement du consommateur jusqu'au point de vente (proximité) ;

- Mettre l'offre à disposition grâce à une localisation permettant une optimisation du parcours des consommateurs appartenant aux segments visés;
- Porter l'offre à l'attention du consommateur et influencer son choix par des offres promotionnelles.

C'est ainsi qu'on s'aperçoit que si la marque de distributeur, la communication nationale et le système de logistique sont définis au niveau de l'enseigne, l'assortiment, les services, les prix, les actions de promotion des ventes et parfois même la localisation des points de vente (dans le cas de commerçants franchisés) sont souvent au moins complétés, quand ils ne sont pas définis au niveau de chaque magasin.

L'activité du marketing regroupe quatre variables importantes :

- La marque ;
- Le prix, les services et la communication;
- Les modèles d'attraction et techniques du géomarketing ;
- Le merchandising et l'agencement des magasins. Ce dernier fait l'objet d'une attention particulière.

Le merchandising

Dès qu'un format de magasin privilégie la vente visuelle, les techniques de merchandising deviennent utiles, voire indispensables, afin de proposer aux clients une offre adaptée à leurs besoins et désirs, et pour tenter d'influencer leurs achats par l'agencement des rayons et la disposition des marchandises sur les meubles de présentation. Par extension, sur les sites marchands d'Internet, il faut proposer aux consommateurs un merchandising adapté (Ghidouche, 2010).

L'Institut français de merchandising (IFM) définit le merchandising comme : « un ensemble d'études et de techniques d'application, mises en œuvre séparément ou conjointement par les distributeurs et les producteurs, en vue d'accroître la rentabilité du point de vente et l'écoulement des produits, par l'adaptation permanente de l'assortiment aux besoins du marché et par la présentation appropriée des marchandises. » (Fady et *al.*, 2004).

Les méthodes de merchandising permettent de sélectionner et de placer les produits dans les rayons en libre-service de manière attractive pour les consommateurs et économiquement efficace pour les distributeurs et leurs fournisseurs, en passant par une adaptation permanente de l'assortiment aux besoins du marché et par la présentation appropriée des marchandises.

Ainsi défini, le merchandising d'un produit porte sur les principales décisions suivantes :

- Le produit : Choix de l'emballage, des couleurs, des formes des produits etc..;

- La place : Choix de l'emplacement du point de vente lui – même, de l'emplacement des rayons à l'intérieur du magasin, de la position des produits sur les rayons ;
- Matériel de présentation utilisé : étagères, bacs, comptoir, présentoir, têtes de gondole etc..;
- Le moment : Agir sur la disponibilité des produits dans le magasin, en les présentant à la bonne époque ;
- Les quantités : C'est à dire décider de la quantité de produits qui sera présentée en rayon afin d'éviter les ruptures de stocks ;
- La nature du matériel de signalisation de publicité : étiquettes, stop rayon et banderoles ;
- Les prix : le distributeur recherche le meilleur coût d'achat, et la minimisation des coûts de fonctionnement et de la mise en œuvre de différentes actions de promotion permettant d'offrir des prix bas aux consommateurs.

Ainsi, l'objectif du merchandising est de trouver un bon produit, à la bonne place, au bon moment, dans des quantités qui conviennent et au prix qui convient (Simon et De Sousa, 2008).

De ce fait, le merchandising représente un intérêt non seulement pour le producteur qui disposera sur le linéaire d'un assortiment et d'un emplacement correspondant à sa place sur le marché, mais aussi pour le distributeur qui pourra rentabiliser les investissements effectués, et enfin pour le consommateur qui pourra trouver une réponse à ses attentes.

Le merchandising se base sur certains principes :

- **L'assortiment :**

L'assortiment est l'élément central de la gestion d'un point de vente car les résultats d'exploitation sont largement conditionnés par sa qualité.

En effet c'est l'assortiment qui commande en grande partie l'organisation du linéaire, la gestion des prix, la gestion des stocks et la gestion des promotions.

Il peut être défini comme suit : « L'assortiment représente l'ensemble des références qu'offre un commerçant à sa clientèle. C'est lui qui fait un magasin, qui contribue à forger sa personnalité et à assurer, pour une grande part, sa réussite. ».

C'est aussi « Une manière d'assembler les produits de la même famille, de la même origine, ou par comportement d'achat. »

Pour qu'un assortiment soit efficace, il doit répondre à un certain nombre de critères tel que :

- a) Correspondre aux besoins des consommateurs de la zone de chalandise, ces besoins sont définis à partir de l'observation et de l'analyse des données recueillies relative aux catégories socioprofessionnelles, âge ...etc.

b) Etre rentable : pour obtenir de bon résultats du point de vente, il faudra trouver une combinaison judicieuse et un dosage optimal entre les produits qui attirent les clients et tous les produits vendus à une forte marge.

c) Un certain mode de présentation des articles : chaque article doit être présenté d'une manière qui lui permet d'attirer l'attention des clients.

- **L'aménagement et l'utilisation de l'espace de vente**

a) L'implantation des rayons :

Cette étape consiste à élaborer une disposition idéale des rayons pour faciliter et augmenter les achats des clients, en incitant ces derniers à passer par le maximum de rayons, et cela tout en respectant la clarté de l'offre.

Le but des techniques d'implantations des rayons est d'influencer en fonction des objectifs de la surface de vente, le cheminement de la clientèle.

Ainsi pour obtenir une bonne implantation des rayons il faut respecter les règles suivantes :

- Placer les rayons d'achats d'impulsion sur les axes principaux de circulation.
- Placer les articles d'appel (fortement publicités, très demandés) en premier afin de leur donner un emplacement stratégique très visuel.
- Rapprocher les familles de produits complémentaires (chemises/cravates).
- Ménager les transitions d'un rayon à l'autre.

b) La répartition du linéaire entre les produits :

Une bonne répartition des produits sur le linéaire exige de l'expérience de la part du distributeur, ainsi que des informations fournies par d'autres distributeurs, ou publiées par des revues professionnelles.

Cependant, l'expérience et les conseils suggérés par d'autres ne sont guère suffisants, il faudrait alors adopter certains critères de répartition de l'espace qui intègrent des informations propres à chaque magasin.

c) L'implantation du mobilier de vente :

Le mobilier de vente joue un rôle très important dans un magasin de libre service, car le client est en contact direct avec le produit. Le mobilier est l'outil sur lequel se trouve le produit, il faut donc faire en sorte qu'il soit techniquement parfait et en même temps quasi invisible (moins nous le voyons, plus nous voyons le produit). Il doit pouvoir créer un environnement propice à la vente, et dans certains cas être valorisant.

Tout mobilier doit répondre à trois objectifs essentiels : mettre le rayon en valeur, permettre une classification claire, être adapté aux produits présentés.

L'implantation du mobilier de vente se fait selon plusieurs critères : la méthode de vente, la dimension de l'assortiment, les caractéristiques des produits et le comportement physique des clients.

d) Méthodes de présentation des produits dans les linéaires

Nous pouvons envisager deux sortes de présentation des familles ou des sous-familles de produits, une présentation verticale, sur toute la hauteur du meuble, ou une présentation horizontale, sur un ou deux niveaux.

En général, la méthode de classification verticale est préférée, car elle apporte plusieurs avantages, mais dans certains cas spécifiques, les classifications horizontales sont envisagées, notamment pour les niveaux du bas (présence de paniers de vrac) ou du haut (produits en exposition).

e) Le choix des niveaux de présentation

Par définition, une gondole est un élément de présentation vertical, permettant la présentation des tablettes à différents niveaux. Ce meuble de vente est généralisé dans tous les libres-services. Il y a quatre niveaux de présentation:

1- Le niveau des pieds : (0,20 à 0,60m ; valeur faible)

Il sera privilégié pour les articles pondéreux (la chute de ce type de produit est moins dangereux à ce niveau qu'en hauteur), les gros conditionnements, le vrac, et les produits à lisibilité verticale. C'est le niveau le moins favorable en principe, sauf pour les articles d'appel, achats utilitaires, articles présentables en vrac ou box palettes.

2- Le niveau des mains : (0,60 à 1,10 ; valeur moyenne)

Le niveau des mains bas : Il se compose de tous les produits indispensables, les produits complémentaires et accessoires difficiles à ranger.

Le niveau des mains haut : Plus le niveau est proche des yeux, plus il est facilement accessible, nous y trouvons des produits dont la demande spontanée est élevée.

3- Le niveau des yeux : (1,10 à 1,70m ; valeur forte)

Nous y trouvons les produits les plus susceptibles de déclencher un achat d'impulsion (produits nouveaux, à forte image de marque, à forte notoriété) et les produits les plus

rentables (forte marge), des produits dont le prix est particulièrement intéressant pour le consommateur.

4- Le niveau de chapeau : (plus de 1,70m; valeur moyenne variable)

Ce niveau obtient des résultats variables selon la hauteur de la tablette, plus il est haut, plus il est difficile à atteindre, et plus les résultats sont faibles. Il se compose de tous les produits dont le packaging est suffisamment évocateur pour être repéré de loin, ou les présentations doublées de la tablette en dessous.

- **L'animation du point de vente**

L'animation d'un magasin est l'une des raisons qui fait que ce dernier se distingue par rapport à d'autres magasins, les fonctions d'accueil, de communication, d'information, de présentation des produits, de stimulation des clients, de services, peuvent être accomplies de façon différente suivant les méthodes de vente et la politique commerciale du distributeur.

Il faut agir périodiquement pour redonner un souffle nouveau à toute la surface de vente, rendre le magasin vivant, accélérer les ventes et développer la sympathie du public.

Et pour cela, on associe à ces techniques de communication les différents facteurs d'ambiance qu'il faut repenser régulièrement à savoir : le volume, les couleurs, l'éclairage, la température, la musique ou la sonorisation, les odeurs, la foule, la décoration, etc.

2. La logistique dans la distribution

Il est possible de définir la logistique de distribution stricto sensu comme un ensemble d'activités interconnectées ayant pour mission le transfert physique des produits finis de l'industriel vers ses clients. L'objectif est de faire en sorte que le produit souhaité par le client soit au bon endroit, à l'heure convenue, dans la quantité attendue et au meilleur coût.

Ces activités incluent le transport des produits (depuis les centres de production jusqu'aux points de stockage, de vente ou de consommation) : l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection, ou les contrôles de conformité.

La logistique s'occupe aussi de toutes les activités liées aux flux d'information qui pilotent et contrôlent ces opérations physiques, comme les prévisions de la demande, les opérations de planification ou encore le traitement administratif des commandes et la tenue des stocks.

Pendant longtemps, les industriels et les intermédiaires grossistes ont été les principaux opérateurs de la logistique de distribution. Ce n'est plus le cas aujourd'hui, du moins pour les produits de grande consommation (alimentation, hygiène et beauté...). Ils ont été

progressivement supplantés par les firmes de distribution qui font désormais de la logistique un outil de compétitivité prioritaire.

Cet intérêt se traduit par le développement d'infrastructures logistiques qu'elles maîtrisent en propre ou via des prestataires logistiques, mais également par une plus grande prise en compte des problématiques logistiques dans le cadre du référencement de nouveaux produits ou du développement de nouvelles formes de relations avec les fournisseurs.

3. La gestion des pertes dans les entreprises de distribution

Le secteur de la grande distribution est caractérisé par un taux important de pertes : « faire un îlot de perte dans un océan de profit » Bernardo Trujillo.

En effet, la gestion des pertes est une activité d'une importance capitale dans le domaine de la grande distribution, vue la vulnérabilité organisationnelle et financière des entreprises de ce secteur face aux phénomènes de vols, casses et péremptions.

Les pertes dues aux vols sont une réalité dans le secteur de la grande distribution et cela vue l'aspect libre service des distributeurs. Néanmoins, ces pertes peuvent être évitées par l'application de procédures et de règlements.

Le phénomène de casse constitue aussi une source de perte non négligeable. Une procédure concernant la casse doit être mise en place et respectée pour réduire le taux de casse et comptabiliser les pertes dues à celle-ci.

Quant aux pertes dues à la péremption, elles concernent particulièrement les entreprises de distribution à prédominance alimentaire. Des procédures sont mises en place par l'entreprise pour éviter la péremption des articles.

De ce fait, il est nécessaire que les entreprises de la grande distribution mettent en place des procédures dont le but est de décrire les différentes tâches à réaliser afin de prévenir ce type de pertes, les comptabiliser et réduire leur taux.

4. Le comportement du consommateur et le point de vente

Il existe deux catégories de raisons qui poussent le consommateur à magasiner : les mobiles personnels et les motivations sociales (Cliquet et *al.*, 2006).

Pour ce qui est des mobiles personnels, ils peuvent être expliqués par cinq raisons majeurs : chercher à rompre la routine du quotidien, se tenir au courant, l'espoir de réaliser de bonnes affaires, entreprendre une activité physique et vouloir s'imprégner d'une ambiance.

Les motivations sociales aussi sont provoquées par cinq stimulus: la recherche de contacts sociaux, l'acquisition d'un statut, le désir d'assimilation à un groupe, se changer les idées, le désir de jouer un rôle.

L'ensemble des motivations ci-dessus implique pour le commerçant la nécessité d'aménager son point de vente afin de répondre de manière positive à la diversité des motivations de ses clients.

En effet, les consommateurs sont plus attirés par certaines enseignes et points de vente que par d'autres, et on se doute que dans leurs processus de choix, les clients seront sensibles tant au contenant (localisation, architecture, agencement, etc.) qu'au contenu (assortiment, prix, services, etc.).

Le choix d'un point de vente est le résultat de l'influence de deux types de variables.

D'une part, des variables propres au consommateur : localisation par rapport aux commerces, familiarité avec les commerces, type de besoin à satisfaire, importance perçue de l'enseigne.

D'autre part, des variables liées à la stratégie du distributeur : nombre de commerces disponibles, facilité d'accès, caractéristiques des magasins, politique commerciale (assortiment, prix, promotions, publicité).

Aussi l'image du magasin est un élément très important dans le choix du point de vente.

Elle résulte de l'ensemble des connaissances acquises par le consommateur sur l'enseigne.

Ces dernières proviennent de diverses sources telles que : l'expérience propre du client, la communication publicitaire de l'enseigne, le bouche à oreille, etc.

Une fois que le client a fait son choix et pénètre dans le magasin, le commerçant peut orienter son comportement d'achat au moyen de divers outils marketing.

On peut ainsi distinguer quatre leviers marketing sur lesquels le distributeur peut jouer :

- L'agencement et la disposition des produits (le merchandising) (cf. partie VI-1).
- La force de vente : le personnel de vente représente un élément clé du magasin pour orienter le consommateur dans ses choix.

En effet, trop d'enseignes ignorent encore l'impact de cette variable pensant que tout individu est capable de faire un bon vendeur et que les vendeurs sont interchangeable.

Pourtant, il semblerait qu'à l'heure où l'on parle de CRM (*Customer Relationship Management*), la force de vente représente ce «supplément d'âme» du magasin qui devrait permettre au distributeur de personnaliser sa relation avec le client.

- Les promotions : les distributeurs utilisent de plus en plus le marketing promotionnel (prospectus, radio, affichage) dans l'objectif d'attirer les consommateurs sur le point de vente.

La question de savoir si promouvoir des ventes permet de vendre plus reste encore assez difficile à trancher.

En effet, la promotion d'un produit engendre, sans conteste, une augmentation de son niveau des ventes à court terme. Cependant, on peut s'interroger sur l'effet de cette même promotion sur la vente des produits concurrents et sur la vente à long terme du produit lui-même.

- L'atmosphère du magasin : le marketing sensoriel peut se définir comme le fait d'utiliser les facteurs d'ambiance du magasin (musique, senteurs, couleurs, sensations tactiles et gustatives) (cf. partie VI-1) afin de susciter chez le consommateur des réactions favorables à l'acte d'achat. Cette variable semble attirer de plus en plus l'attention des distributeurs désireux de soigner le confort d'achat du magasin, de prolonger la durée de visite des clients et ainsi d'influencer, à plus ou moins long terme, le panier d'achat des consommateurs.

Conclusion du chapitre : ce qu'il faut retenir !

Ce deuxième chapitre donne une vision synthétique du métier de distribution. Il définit les attraits principaux du secteur de la grande distribution ainsi que les fonctions clés de son management. De plus, il introduit, indirectement, les facteurs internes et externes de la performance dans ce domaine.

Ce qu'il faut en retenir c'est que :

- Le secteur de la grande distribution désigne l'ensemble des opérateurs pratiquant le commerce de détail de bien de consommation et des services associés à destination des consommateurs finaux.
- La distribution moderne est créatrice de valeur. A travers les services qu'elle offre aux clients elle fait du magasin lui-même un produit au sens marketing.
- Les entreprises de la grande distribution se répartissent de manière différente, selon les méthodes de ventes pratiquées et les structures organisationnelles adoptées.
- Les stratégies des entreprises de la grande distribution concernent principalement, la structure de la chaîne et la localisation des points de vente.
- Les fonctions clés de l'activité d'une entreprise de la grande distribution sont le marketing, la logistique, la gestion des pertes, et la gestion de l'accueil client :
 - L'activité du marketing regroupe : la promotion de l'image, l'adaptation de l'offre aux besoins, le merchandising, l'aménagement et l'animation du point de vente ;
 - La fonction logistique est l'ensemble des activités ayant pour mission le transfert physique des produits aux clients, elle représente les principales dépenses dans les entreprises de distribution ;
 - La gestion des pertes est une activité fondamentale dans le secteur de la grande distribution, elle concerne les pertes dues aux vols, casses et péremptions. Son but est de prévenir ses pertes, les comptabiliser et réduire leur taux afin d'assurer au client un produit de bonne qualité à moindre coût.
 - La gestion de l'accueil et du point de vente en général, concerne la gestion de la ressource humaine et matérielle de ce dernier, dans le but d'influencer à plus ou moins long terme le panier d'achat du consommateur.

Chapitre 3. Elaboration d'un système de management de la performance, Sarl ESSEDDA

Introduction

L'objectif de ce mémoire est d'élaborer un système de management de la performance pour l'entreprise du secteur de la grande distribution Sarl ESSEDDA.

A cet effet, une démarche à plusieurs étapes a été adoptée en partant des trois axes piliers présentés dans la partie théorique (cf. Chapitre 1) : stratégie, organisation et management de la performance.

En partant de la stratégie de l'entreprise, une cartographie des processus principaux a été établie puis déclinée à un niveau opérationnel par la mise en place de quelques procédures clés de l'activité de l'entreprise, notamment concernant : la gestion du point de vente et la prévention des pertes.

Cette cartographie a aussi permis, l'élaboration d'un organigramme (structure) en cohérence avec les processus. Et par la suite, servie d'étape préliminaire à la réalisation du tableau de bord prospectif pour le pilotage de la performance.

I- Présentation de l'entreprise : Sarl ESSEDDA

1. ESSEDDA

ESSEDDA est une entreprise algérienne du secteur de la grande distribution, créée en 2012 par Saad Abbas Turki (Licence en statistiques, Université Panthéon Sorbonne (Paris I), DEA en finance), et Mabrouk Aib (Doctorat d'état en génie industriel de l'Ecole Nationale Polytechnique) uniques actionnaires et détenteurs des droits.

Les promoteurs d'ESSEDDA ont pour objectif de développer une chaîne de supermarchés et superettes de proximité. La mission principale d'ESSEDDA est d'offrir aux consommateurs un large panel de produits (cf. Annexe 2) en assurant la distribution physique des produits et en apportant des services associés : accueil, présentation, communication etc.

La société ESSEDDA comprend à ce jour, un point de vente : une superette à Cheraga- Alger et un siège central à Said Hamdine- Alger.

ESSEDDA est organisée selon le principe de la vente en libre-service c'est-à-dire que les produits sont exposés sur des linéaires pour permettre au client de choisir et prélever directement les produits.

Le nom ESSEDDA est un mot arabe ("السدة") à caractère historique et traditionnel, traduit en français par « garde-manger » ou « réserve de nourriture » que tout habitat possédait à l'époque. Il montre que l'entreprise se positionne en tant que marque nationale authentique et proche de ses clients.

Le logo représente un couffin, symbole traditionnel des courses pour le consommateur Algérien. Et le slogan est porteur des ambitions et de la mission de l'entreprise : « Tout est là chez ESSEDDA » («كلش هنا عند السدة»).

Fiche technique

Raison sociale: ESSEDDA

Siège: 283 lot Charbonnier, Said Hamdine

Forme juridique: S.A.R.L

Capital social: 1000000 DZD

Cofondateurs: Mabrouk AIB, Saad ABBAS TURKI

Tel: (+213) 560925214

Mail: mail@essedda.com

2. La vision d'ESSEDDA

La vision de Sarl ESSEDDA est d'être le leader dans le domaine de la grande distribution de proximité en Algérie, devenir une référence incontournable en matière de qualité de service et d'accueil client et ainsi être le commerçant préféré des Algériens pour générer une croissance durable.

3. Missions d'ESSEDDA

La mission première d'ESSEDDA est de satisfaire les besoins de sa clientèle au travers de trois missions principales qui font partie intégrante de sa stratégie :

- Assurer la variété et disponibilité des produits : trouver n'importe quel produit à n'importe quel moment.
- Assurer un prix de vente : le plus compétitif.
- Assurer une qualité de service axée sur l'accueil clientèle (ambiance et propreté).

4. L'environnement d'ESSEDDA

La grande distribution est un secteur qui tarde à se développer en Algérie et ce malgré un marché attractif de plus 37 millions de consommateurs.

En effet, la distribution, en Algérie, se caractérise encore par la prolifération des petits commerces de détail et par le poids du secteur informel. Ainsi, le réseau de distribution, est principalement occupé par des formes traditionnelles de distribution de détail qui sont bien ancrées dans la culture des algériens, ceux-ci préférant plutôt faire leurs courses chez l'épicier du coin ou petites supérettes de quartier, jugées plus conviviales.

L'implantation d'enseignes, avec l'ouverture des premiers supers et hypermarchés, se heurte à de nombreuses contraintes, à ce titre, l'échec et le retrait du groupe français Carrefour du pays ou les expériences infructueuses du groupe Blanky sont représentatifs des difficultés qui peuvent être rencontrées (Ziad, 2011).

Néanmoins, en dépit de ces difficultés, l'Algérie toujours très attractive, continue d'enregistrer de plus en plus d'infrastructures de grande distribution qu'elles soient issues d'initiatives nationales ou internationales.

Pour l'instant, les enseignes les plus connues en Algérie sont : Ardis, Numidis, Family Shop et Galaxy, qui insufflent au secteur un regain de dynamisme économique et commercial.

Et le groupe Cevital qui, à travers sa filiale de grande distribution Numidis, fondatrice des hypermarchés Uno à Alger (Rouiba en 2007, cité Garidi en 2008 et Bab Ezzouar en 2010), est l'un des pionniers du secteur (Haddouche, 2012).

A la fin octobre 2012, l'Algérie compte, pas moins de 2 469 superettes, 347 supermarchés, et 4 hypermarchés parmi lesquels figurent les enseignes Ardis et Uno, cette dernière ayant élu domicile au centre commercial et de loisirs de Bab Ezzouar.

La wilaya d'Alger demeure la plus importante en matière d'implantation des opérateurs exerçant dans le commerce de détail, avec un taux de 11,4% suivie de Sétif avec 4,9%, Oran avec 4,2% et Tizi Ouzou avec 3,7% (Amarni, 2012).

L'environnement réglementaire dans le secteur de la grande distribution, est caractérisé par la mise en place d'un nouveau dispositif réglementaire datant de 2010 qui fixe les modalités ainsi que les conditions d'implantation et d'aménagement des espaces commerciaux, mettant fin à l'anarchie qui caractérisait cette filière (Ait Abderrahmane, 2012).

Malgré que le secteur, se heurte à beaucoup de problèmes : absence ou l'insuffisance d'assiettes foncières, concurrence déloyale du fait du développement incontrôlé de l'informel, le manque d'infrastructures de stockage, l'absence de centrales d'achats, difficultés à obtenir des terrains etc, la grande distribution reste un secteur très prometteur et en plein essor en Algérie.

5. Charte stratégique de l'entreprise

L'énonciation de la mission ou de la vocation consiste à expliciter ce qu'est l'entreprise et ce à quoi elle aspire ; cette tâche importante qui revient au dirigeants oriente durablement les efforts et la destinée de l'entreprise.

Certains auteurs recommandent aux responsables d'entreprise de rédiger sous forme de charte ou de déclaration le contenu de la mission de l'entreprise (Paquay, 2005). Ces auteurs estiment que cette pratique présente l'avantage de fournir un ensemble de points de repères aux participants. Ainsi, certaines chartes incluent six points définissant la mission: philosophie, image externe, définition de soi-même, champ d'action, technologie, condition de survie etc.

Les énoncés s'apparentent à des déclarations générales plutôt qu'à des programmes d'action précis. Ils ne visent pas à définir des objectifs spécifiques, mais à tracer une orientation générale pour guider l'entreprise.

Les stratégie et missions d'ESSEDDA étant bien établies et décrites par les dirigeants, il a été décidé de les formuler et rédiger sous forme de charte, appelée ici « Charte stratégique » de Sarl ESSEDDA afin d'établir l'orientation générale de l'entreprise.

Ce document, se présente en quatre points : l'identité, la vision, les missions, et les engagements.

- Pour l'identité, il s'agit d'une brève présentation de l'entreprise.
- La vision, présente les ambitions à long terme de l'entreprise.
- Les missions : traduisent la stratégie de l'entreprise
- Les engagements : explicitent l'engagement de l'entreprise envers ses clients, ses collaborateurs, et ses fournisseurs.

La charte stratégique élaborée est présentée en annexe à ce document (cf. Annexe 3).

6. Organisation d'ESSEDDA

La stabilité et reproductibilité d'une organisation que l'on obtient en partant des processus ne seront jamais atteintes en se basant sur des schémas d'organisation « conçus a priori ».

Généralement les entreprises qui se lancent dans une démarche qualité et applique l'approche processus, ont déjà un organigramme et une répartition des responsabilités préétablie, à cet effet et pour ne pas chambouler ou reconcevoir toute leur organisation, elles conçoivent les processus élémentaires de leur activité en cohérence avec la hiérarchie organisationnelle déjà existante.

Dans le cas d'ESSEDDA, entreprise au démarrage de son activité, l'organisation a été établie en partant du besoin client.

En effet, le management par les processus, est une démarche qui prend le client comme référentiel, et elle permet en plus d'obtenir la satisfaction client par une meilleure performance, de supprimer les tâches inutiles et redondantes et d'obtenir la satisfaction des salariés par une description des postes plus claire.

A partir de la cartographie des processus, et de l'enchaînement des activités qui transforme le besoin client en produits ou en prestations de service, l'organisation et les moyens nécessaires ont été déterminés.

Ainsi, l'organigramme obtenu, reflète la réalité de l'activité de l'entreprise, et permet dès le départ, une bonne gestion des processus en affectant à chaque service, un ensemble cohérent de responsabilités (un processus).

Cette méthode s'inspire de l'approche du « Business Process Reengineering », une méthode de sauvetage d'entreprise en difficulté apparue dans les années 1980, et qui consiste à repenser totalement l'organisation d'une entreprise en partant de l'approche processus (Brandenburg et Wojtyna, 2003).

Seulement adaptée à ce cas précis, il n'est pas question de reconcevoir, mais plutôt de concevoir une organisation, puisque l'entreprise est en phase de démarrage.

En entreprise du secteur de la grande distribution : ESSEDDA possède deux types de structures :

- Un siège central : faisant office de direction générale, et de stock central il est en contact direct avec les fournisseurs et s'occupe de la gestion des approvisionnements (achat, logistique aval, logistique amont), des stocks, du marketing, des pertes, ainsi que de tous les processus support (ressources humaines, finance et comptabilité, système informatique, business développement). Il assure ainsi, la liaison et la gestion globale de l'ensemble des points de vente.
- Directions opérationnelles : il s'agit des différents points de vente : ils sont en contact direct avec les clients et s'occupent des ventes, de la gestion des caisses, des linéaires, et de l'accueil client.

L'organigramme qui ressort de la cartographie de l'entreprise est représenté par le schéma suivant :

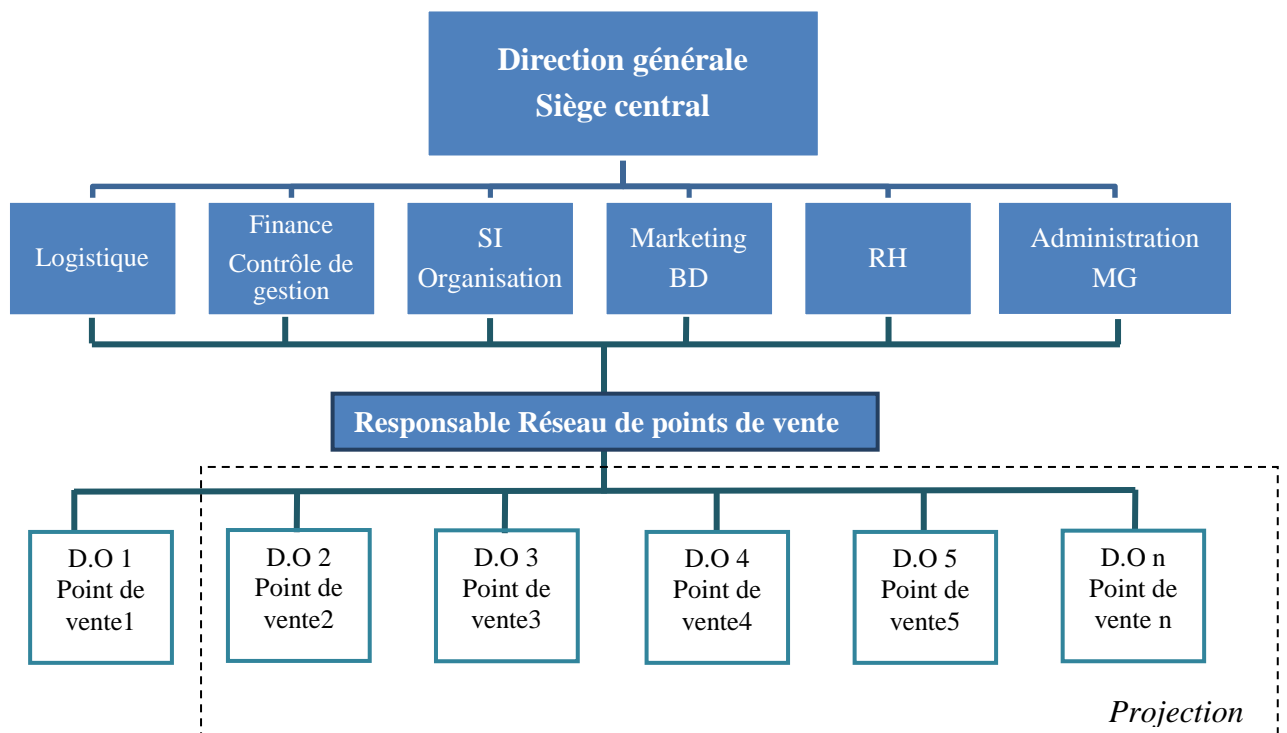


Figure 3.1: Organigramme de Sarl ESSEDDA

II- Organisation : Application de l'approche processus, élaboration de la cartographie de l'entreprise et d'un manuel de procédures

1. Description des processus

Dans la grande distribution les processus métier ou de réalisation diffèrent des processus métier des entreprises de production.

L'activité de base et la finalité étant différentes, une entreprise du secteur de la grande distribution dont la fonction est de mettre à la disposition du consommateur les biens fabriqués par le secteur de la production axe son activité sur trois points principaux : logistique, marketing, gestion des pertes (cf. Chapitre 2).

L'entreprise ESSEDDA s'organise en deux catégories de processus : les processus de réalisation et les processus support/management.

- **Les processus de réalisation**

Processus achat : ce processus représente le lien direct de l'entreprise avec les fournisseurs, il a pour missions principales de sélectionner les fournisseurs et les produits et de déclencher les commandes pour répondre aux besoins clients en matière de disponibilité, diversité, et prix des produits.

Processus logistique amont : ce processus a pour finalité de gérer les flux physiques (marchandises) entrant de l'entreprise, il a pour missions la réception et le contrôle des marchandises livrées et la gestion des stocks.

Processus logistique aval : ce processus a pour finalité de fournir les points de vente en marchandises, il répond aux commandes internes de l'entreprise.

Gestion du point de vente : ce processus englobe l'ensemble des services mis en œuvre pour garantir la satisfaction des clients au niveau d'un point de vente, il a pour finalité de gérer la ressource humaine, matérielle et immobilisation pour palier aux exigences de la clientèle et atteindre les objectifs commerciaux et marketing de l'entreprise.

Marketing : ce processus clé dans le secteur de la grande distribution a pour finalité de consolider l'image de marque de l'entreprise, se positionner et acquérir des parts de marché par le biais de campagnes publicitaires et d'actions promotionnelles.

Prévention des pertes : le processus de prévention des pertes dans les entreprises de la grande distribution est un processus important vue la vulnérabilité organisationnelle et financière de ces dernières face aux phénomènes de vols, casses, ou péremptions.

Il a comme finalité d'allouer les ressources nécessaires et mettre en place des procédures pour réduire ou gérer les risques de pertes liées aux casses, péremptions et vols.

- **Les processus support/management**

Business développement : ce processus a pour finalité le développement et l'expansion du réseau de points de vente et des activités de l'entreprise (importation, projet e-commerce) dans une perspective de croissance.

Contrôle de gestion : ce processus transversal a pour finalités de :

- Gérer et contrôler l'information financière et commerciale pour permettre une gestion rigoureuse et une capacité de réaction plus rapide.
- S'assurer que les ressources sont utilisées et obtenues de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation.

Finance/ Comptabilité: la finalité de ce processus est de gérer la ressource financière : dépenses et recettes de l'entreprise.

Système d'information : ce processus, aujourd'hui indispensable au bon fonctionnement de toute entreprise, possède au sein d'ESSEDDA les finalités et missions suivantes :

- Assurer la disponibilité et la qualité de l'information pour tous les services de l'entreprise ;
- Automatiser et dématérialiser les opérations incluses dans les processus métiers de l'entreprise (couverture des tâches).
- Gérer et développer l'interface de l'activité de commerce en ligne (e-commerce).

Ressources humaines : il a pour finalité de fournir les compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise en matière de ressources humaines et de gérer les carrières et évolutions salariales des employés.

Administration générale et moyens généraux : processus qui gère d'une part les documents administratifs et l'aspect réglementaire de l'activité de l'entreprise et d'autre part l'ensemble des moyens matériels dont a besoin l'entreprise pour son bon fonctionnement.

2. Fiches processus

L'élaboration d'un document décrivant de façon synthétique les caractéristiques de chaque processus, est un complément indispensable de la cartographie de l'entreprise.

Ce document est communément appelé « fiche processus » et il a pour but de réaliser une description des moyens de maîtrise prévus ou nécessaires pour le bon fonctionnement de chaque processus.

La réalisation de ces fiches processus, a été une étape déterminante pour le choix des indicateurs de performance au niveau du tableau de bord prospectif, en listant l'ensemble des indicateurs de chaque activité.

Généralement, l'élaboration des fiches processus est une étape qui suit la construction de la cartographie de niveau 2 de l'entreprise en suivant une logique allant de plus en plus dans le détail.

Seulement, dans le cas d'ESSEDDA, entreprise en plein démarrage de son activité, cette étape a précédé la cartographie, car les processus nécessitaient d'être identifiés et décrits pour la première fois.

En effet, les fiches processus procurent des informations nécessaires à l'élaboration de la cartographie de niveau 2, notamment : le nom, la finalité, les entrées et sorties. Permettant ainsi, de décrire chaque processus et ensuite de déterminer les liens reliant les entrées et sorties de ces derniers.

La conception des fiches processus d'ESSEDDA est inspirée d'un modèle établi par H.Brandenburg et J.P. Wojtyna (Brandenburg et Wojtyna, 2003).

Ces fiches font apparaître les rubriques suivantes :

- **Le nom du processus**

Chaque processus est identifié par un nom qui doit être court mais évocateur, afin que tous les acteurs de l'entreprise reconnaissent instantanément de quelles activités il s'agit. Le nom du processus apparaîtra dans le titre du document : « fiche processus X ».

- **la finalité du processus**

Il s'agit d'écrire, en une ou deux phrases, la raison d'être du processus, la valeur ajoutée qu'il apporte au client.

- **Les entrées et sorties des processus et leur provenance/destination**

Il s'agit de lister les entrées et sorties du processus. Pour chaque entrée, l'origine de celle-ci est également indiquée (client, fournisseur, processus amont...) et pour chaque sortie sa destination.

La liste des entrées/sorties est plus complète que celle qui apparaît dans la cartographie.

- **La déclinaison des exigences clients pour le processus**

Il s'agit de décrire comment les exigences client se déclinent pour chaque processus.

Il peut être intéressant de rajouter, en plus de ces *exigences explicites* des clients, leurs *exigences implicites*.

Certaines entreprises rajoutent également les *exigences réglementaires* et/ou les *exigences des autres parties prenantes* (maison mère, actionnaires, salariés...).

Enfin, pour les entreprises qui se sont engagées dans une démarche de management environnemental (norme ISO 14001) et/ou une démarche de management de la sécurité (norme OHSAS 18001), les impacts et risques environnementaux et/ou de sécurité des processus peuvent également être mentionnés ici.

- **Le(s) responsable(s) du processus**

Il s'agit d'indiquer quelle personne est responsable du bon fonctionnement du processus. Ce *responsable du processus* que certains appellent *propriétaire du processus*, doit être un manager d'assez haut niveau (niveau comité de direction par exemple), afin qu'il ait suffisamment de poids pour assurer le bon fonctionnement du processus, notamment en ce qui concerne l'allocation de moyens.

Dans les grandes entreprises, il peut être nécessaire de définir un deuxième niveau de responsabilité appelé *pilote opérationnel du processus*. Un pilote opérationnel de processus est la personne responsable de faire fonctionner le processus au quotidien et de rendre compte au responsable de processus.

Dans les PME/PMI les fonctions de *responsable* et de *pilote* de processus sont généralement assurées par une même personne.

Si un processus est mis en œuvre à plusieurs endroits (agences, ateliers, filiales...), il doit y avoir autant de *pilotes* qu'il y a d'endroits où le processus est mis en œuvre, avec toutefois un seul *responsable* (ou *propriétaire*) du processus qui pilote le processus dans son ensemble.

Habituellement, les responsables et pilotes des processus ne seront pas identifiés nommément dans la fiche processus, mais uniquement par leur fonction (directeur commercial, ingénieur des ventes...) afin d'éviter de mettre à jour la fiche processus à chaque changement de titulaire.

- **Les moyens accordés aux processus**

Il s'agit d'indiquer quels sont les besoins en moyens du processus.

Généralement on distingue les moyens humains (profil de compétences ou profil de poste) et matériels (machines, locaux, outils...).

Comme pour les entrées/sorties, l'origine ou *fournisseur* de ces moyens, généralement un des processus support, est indiquée. Cette rubrique de la fiche processus permet donc d'indiquer le détail des interactions entre les processus support et les autres processus notamment le processus Ressources Humaines.

Certaines entreprises citent également dans cette rubrique la documentation créée pour décrire l'exécution des activités du processus (procédures, instructions, spécifications de contrôle...). De préférence, il faut faire référence à la documentation dans la rubrique *fonctionnement* du processus décrite ci-dessous.

- **Le pilotage du processus (Indicateurs du processus)**

Il s'agit de décrire comment trouver régulièrement une réponse à la question : « Est-ce que ce processus fonctionne bien ? »

La meilleure façon d'obtenir un bon pilotage est de définir des *indicateurs*. Un indicateur est un outil de *mesure* du bon fonctionnement ou des résultats d'un processus.

Les indicateurs utilisés pour mesurer la performance d'un processus doivent être pertinents par rapport à la finalité du processus et par rapport aux exigences concernant ce processus. Certains indicateurs seront directement établis par le processus lui-même, d'autres seront fournis par un processus support.

Cette liste des indicateurs n'est pas définitive elle peut et doit être sujette à des améliorations par le responsable du processus qui doit compléter cette liste selon l'évolution de ses activités. Néanmoins, les listes déjà établies dans ce travail, résultent de la synthèse de plusieurs documents ainsi que de constatations réelles sur le terrain et permettent donc de maîtriser globalement les processus.

Une annexe à ce document, détaille les formules et méthodes de calcul de ces indicateurs (cf. Annexe 7).

- **Le fonctionnement du processus**

La dernière rubrique de la fiche processus décrit sommairement le fonctionnement du processus.

Il existe deux types de description de fonctionnement d'un processus :

- Le processus élémentaire n'est pas divisible en sous-processus : dans ce cas le processus est composé d'un enchaînement de tâches mises en œuvre par une même personne ou une même équipe. Le processus est alors représenté par un schéma de type logigramme.
- Le processus élémentaire est divisible en sous-processus : dans ce cas plusieurs groupes d'activités sont distingués.

Les fiches processus décrivant les différents processus de réalisation et supports d'ESSEDDA, et conçues dans le cadre de ce projet sont en annexes à ce document (cf. Annexe 4), excepté les processus : achat, logistique amont et logistique aval, dont l'élaboration a été prise en charge par le travail de Bouazdi et Ouksili (Bouazdi et Ouksili, 2013).

Un exemple de fiche est présenté ci-dessous : Fiche processus Contrôle de gestion.



Fiche processus
Contrôle de gestion

Entreprise
ESSEDDA

FINALITE DU PROCESSUS :	Gestion de la ressource humaine, matérielle, et immobilisations d'un point de vente pour satisfaire les exigences des clients, et atteindre les objectifs commerciaux et marketing de l'entreprise
--------------------------------	--

Entrées	Origines	Sorties	Destinations
Indicateurs de performance	Tous les services de l'entreprise	Plans d'action Tableau de bord	Tous les services de l'entreprise Direction

Exigences

- Entreprise :**
- * Coordonner et harmoniser les actions entre les différents services.
 - * Assurer une cohérence entre la planification stratégique et le contrôle opérationnel.
 - * Justifier les écarts entre objectif et résultat.
 - * Assurer l'efficacité et efficience de l'utilisation des ressources pour la réalisation des objectifs de l'organisation.

Responsabilités

Propriétaire du processus : Contrôleur de gestion.

Moyens

Humains : Contrôleur de gestion.	Fournis- Entretien par :
	Ressources humaines.
Matériels : bureau, matériel informatique, documents.	Moyens généraux.

Indicateurs Contrôle de gestion

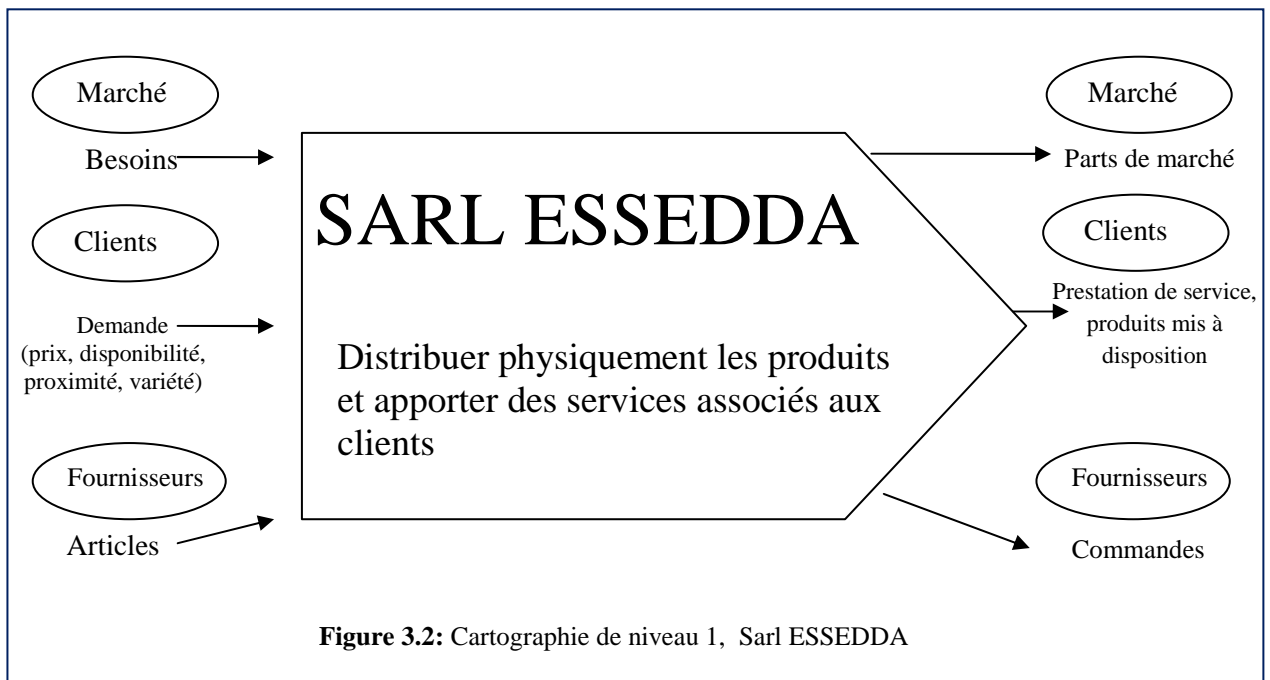
Indicateurs :	Fournis- réalisés par :
	Tous les services
Surveillance : Direction	Direction

Fonctionnement du processus		
Acteurs		OBSERVATIONS
Contrôleur de gestion	<p>Le processus «Contrôle de gestion » a pour finalité d’assurer une cohérence interne des objectifs au regard de la stratégie poursuivie.</p> <p>Pour cela le système de contrôle de gestion doit être total et englober tous les aspects et les diverses activités de l’entreprise : financières et opérationnelles.</p> <div style="text-align: center; margin: 20px 0;"> <pre> graph TD A[Développement et gestion de tableaux de bord] --> B[Elaboration et développement des tableaux de bord] A --> C[Suivie de l'évolution des indicateurs de performance] A --> D[Analyse des causes des écarts entre les objectifs et les résultats] A --> E[Identification de la responsabilité d'un service en cas de non atteinte des objectifs] A --> F[Transmission, Conseil et aide à la décision auprès de la Direction générale] </pre> </div>	

3. Cartographie de Sarl ESSEDDA

3.1 Cartographie de niveau 1 :

A partir de la vision stratégique et la finalité globale de l'entreprise, une cartographie de niveau 1 à été établie :



Comme expliqué précédemment (cf. Chapitre 1), la cartographie de niveau 1 présente l'entreprise comme un macro-processus, elle fait apparaître le nom de l'entreprise Sarl ESSEDDA, sa finalité, les outputs et les inputs.

ESSEDDA en tant qu'entreprise de la grande distribution a deux fonctions majeures :

- 1) Distribuer physiquement le produit : transport et diffusion d'un certain nombre de références, assortiment, stockage etc.
- 2) Apporter des services associés aux clients : accueil clients, communication et marketing, service e-commerce etc.

D'où la formulation suivante de la finalité : Distribuer physiquement les produits et apporter des services associés aux clients.

Les entrées du macro-processus de l'entreprise ont trois origines : le marché, les clients et les fournisseurs.

La première entrée, ce sont les besoins du marché, qui représentent des données et des informations générales, sur le marché cible, et les besoins des consommateurs.

Les attentes des clients envers l'entreprise (demande) sont formulées en terme de besoins de disponibilité, variété, prix et proximité de l'offre.

- La disponibilité : l'entreprise doit permettre aux clients de trouver tous les produits à tout moment.
- La variété : le client veut avoir le choix, l'entreprise doit donc présenter une large gamme de produits de différentes marques.
- Le prix : l'entreprise doit fournir l'information sur les prix des articles (les afficher) et ces prix doivent être concurrentiels.
- La proximité : l'entreprise, en réunissant plusieurs références sur un seul espace de vente, doit permettre aux clients de sa zone de chalandise d'accéder et de palier à leurs besoins plus facilement.

Quant à l'input fournisseurs, il se compose des différents articles et produits finis mis à la disposition de l'entreprise soit par des entreprises de production, soit par des grossistes.

A chaque entrée correspond une sortie, ainsi, les sorties ont trois destinations :

Le marché : en maîtrisant les données et les informations du marché (connaître le client), l'entreprise répond au mieux aux exigences des clients potentiels et gagne des parts de marché.

Les clients : par sa prestation l'entreprise satisfait les besoins des clients.

Les fournisseurs : pour recevoir la marchandise à distribuer l'entreprise émet des commandes aux différents fournisseurs.

3.2 Cartographie de niveau 2 :

En partant des fiches processus, et des descriptions détaillées qu'elles présentent, une cartographie de niveau 2 a été réalisée en suivant les étapes décrites dans la partie théorique (cf. Chapitre 1).

D'abord, une cartographie des processus élémentaires de réalisation a été élaborée (cf. Figure 3.3), cette cartographie détermine graphiquement les liens entre les différents processus

métiers tout en les reliant aux sorties et entrées du macro-processus de la cartographie de niveau 1.

Ensuite, elle a été reliée d'une façon globale aux processus support/management (cf. Figure 3.4).

Cela dit, la représentation de toutes les interrelations (entrées, sorties) est rigoureusement impossible. Ces relations étant quasiment infinies, une cartographie qui aurait cette ambition serait illisible. Ainsi, les entrées et sorties décrites dans la cartographie de niveau 2 sont les plus représentatives.

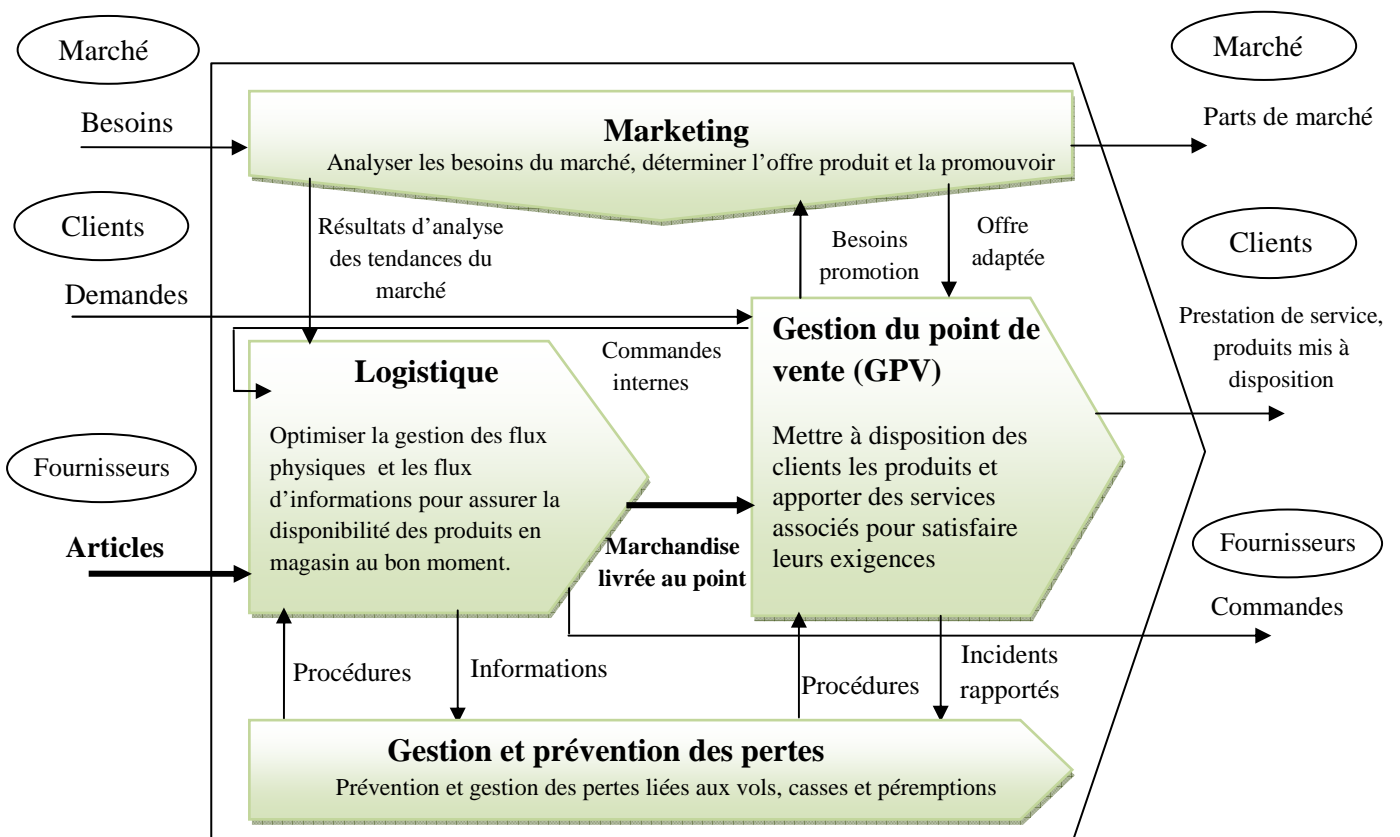


Figure 3.3: Cartographie des processus élémentaires de réalisation, Sarl ESSEDDA

Les processus métiers représentés dans cette cartographie sont :

Le processus marketing :

Le processus marketing est un processus de réalisation qui intervient à différents niveaux dans l'activité de l'entreprise, il surplombe tous les autres processus de réalisation et participe à la

création de la valeur ajoutée et « produit » de l'entreprise envers ses clients (service) notamment par la communication (promotion).

Le processus marketing prend en charge deux entrées, une entrée externe : les besoins dont l'origine est le marché, et une entrée interne : demande de promotion qui provient du point de vente.

A ces entrées, le processus marketing associe les sorties : parts de marché, offre adaptée, résultat de l'analyse des tendances du marché :

En effet, en analysant les tendances du marché, le processus marketing oriente l'activité générale de l'entreprise en adaptant l'offre aux attentes des clients, aussi en réalisant des campagnes promotionnelles il arrive à conquérir de nouveaux clients et ainsi créer de nouvelles parts de marché.

Le processus gestion et prévention des pertes :

Le processus gestion et prévention des pertes est un processus très important dans un secteur caractérisé par un taux considérable de pertes : « Faire un îlot de perte dans un océan de profit » Bernardo Trujillo.

A ce titre, il fait partie des processus de réalisation, et permet d'une part de garantir une qualité des produits aux clients et d'autre part de diminuer les pertes de l'entreprise.

Le processus gestion et prévention des pertes, est un processus qui est présent à toutes les étapes de l'activité de l'entreprise.

En effet, il fournit aux processus : logistique et gestion d'un point de vente, des instructions sous forme de procédures afin d'éviter et de prévenir les pertes dues aux vols, casses et péremptions, ainsi que des plans d'action pour gérer ces pertes en cas d'incidents.

Par ailleurs, il reçoit de ces même processus, des données d'entrée : des informations sur l'état des produits à la réception par le service logistique, et des rapports d'incidents à l'origine de pertes par le processus gestion d'un point de vente.

Le processus logistique :

Maillon central dans la chaîne de distribution, le macro-processus logistique est en amont de l'activité de l'entreprise, il englobe l'ensemble des activités liées à l'approvisionnement et comprend les processus : achat, logistique amont et logistique aval.

Il a pour finalité d'optimiser la gestion des flux physiques et les flux d'informations pour assurer la disponibilité des produits en magasin au bon moment, et sa prestation influe directement sur la performance de l'entreprise.

Il prend en charge, deux entrées principales : les articles fournis et les commandes internes ; et produit deux sorties principales : marchandise livrée au point de vente et les commandes aux fournisseurs.

Il est aussi, comme cité précédemment, en relation avec les processus : marketing et gestion et prévention des pertes.

Le processus gestion d'un point de vente :

Le processus gestion d'un point de vente est un processus qui vient en aval de l'activité de l'entreprise. Il est en contact direct avec les clients et représente l'image de l'entreprise.

Ce processus concrétise l'acte de vente et par conséquent l'ensemble des réalisations des processus amont. Il prend en charge l'une des entrées les plus importantes : « demande client » à laquelle il associe la sortie principale « Prestation de service, produits mis à disposition ».

Il possède aussi des sorties et entrées internes en lien avec tous les autres processus de réalisation :

Il émet un besoin de promotion envers le processus marketing qui se charge d'adapter l'offre, et un besoin de marchandises (commandes internes) envers le processus logistique qui répond par la livraison de celles-ci, et enfin, il fournit des rapports d'incidents pour le processus gestion et prévention des pertes, qui lui transmet des instructions sous forme de procédures.

Une fois, la cartographie des processus élémentaires de réalisation établie, elle a été complétée par les processus Support/Management. Ce qui a donné la cartographie finale de l'ensemble des processus de l'entreprise.

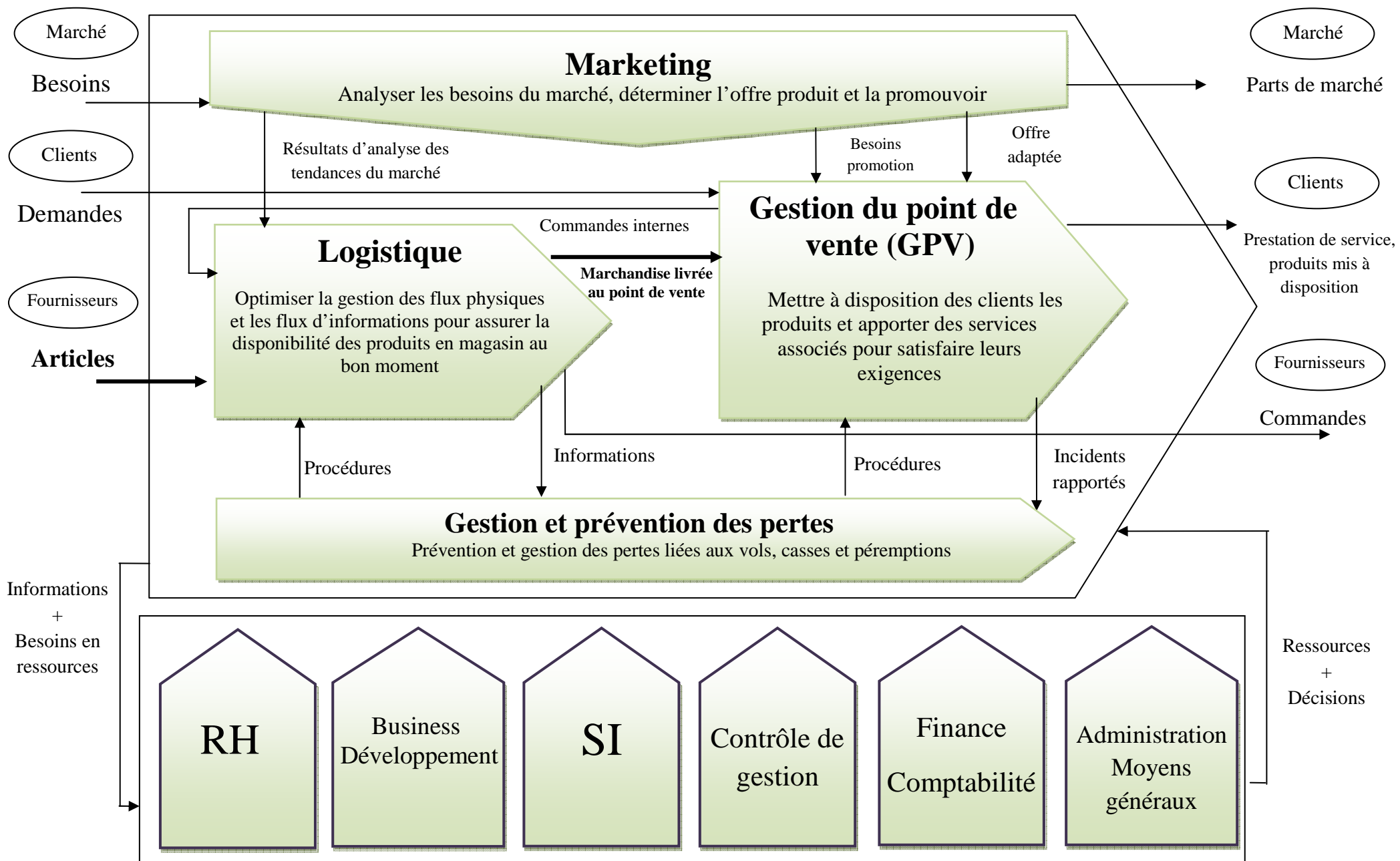


Figure 3.4: Cartographie de niveau 2, Sarl ESSEDDA

Pour les processus gestion d'un point de vente, gestion des pertes, et logistique, la réalisation d'une cartographie de niveau trois est nécessaire, car ces processus contiennent des sous processus importants qui demandent un certain niveau de détail.

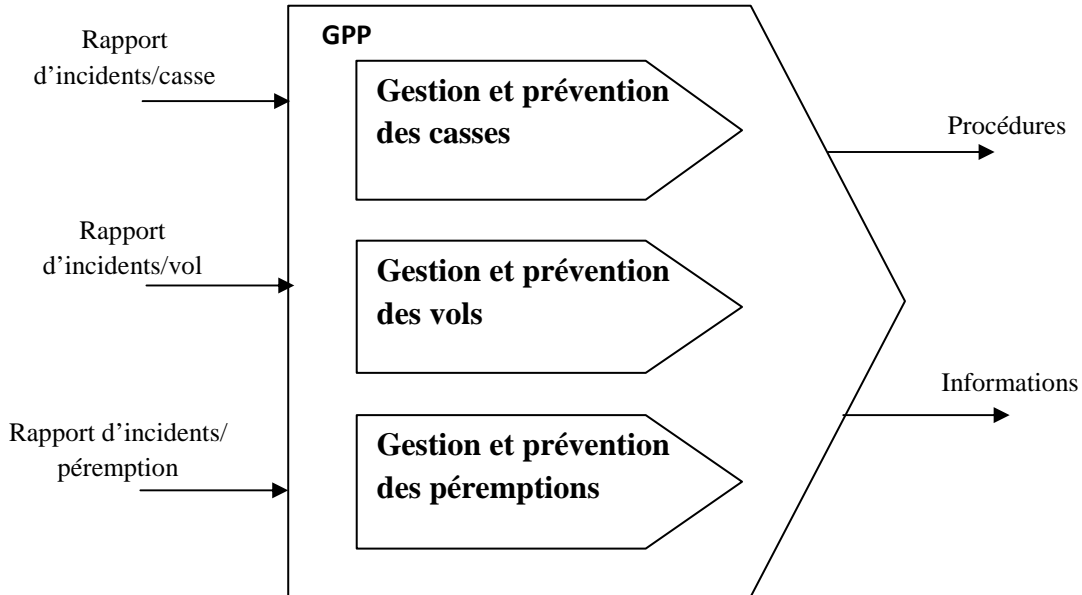


Figure 3.5: Cartographie de niveau 3 : Gestion et prévention des pertes, Sarl ESSEDDA

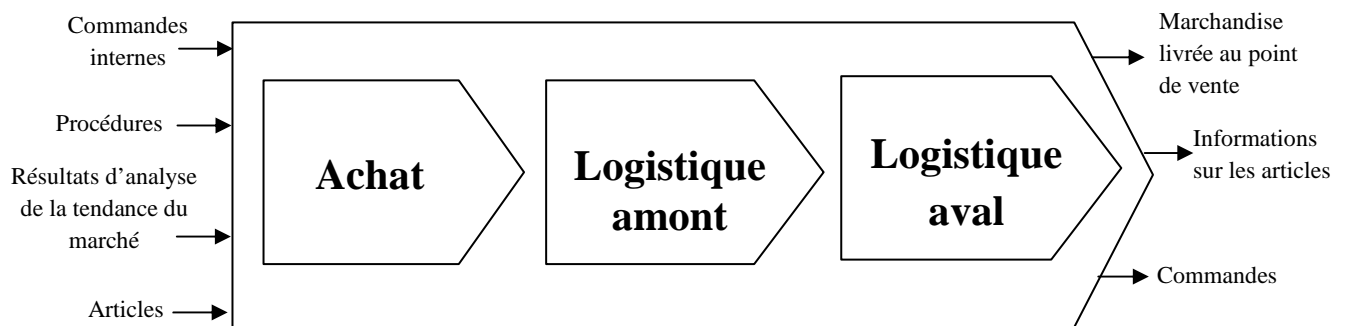


Figure 3.6: Cartographie de niveau 3 : Logistique, Sarl ESSEDDA

Pour le macro-processus logistique, une cartographie plus détaillée a fait l'objet d'un autre projet de fin d'étude (Bouazdi et Ouksili, 2013).

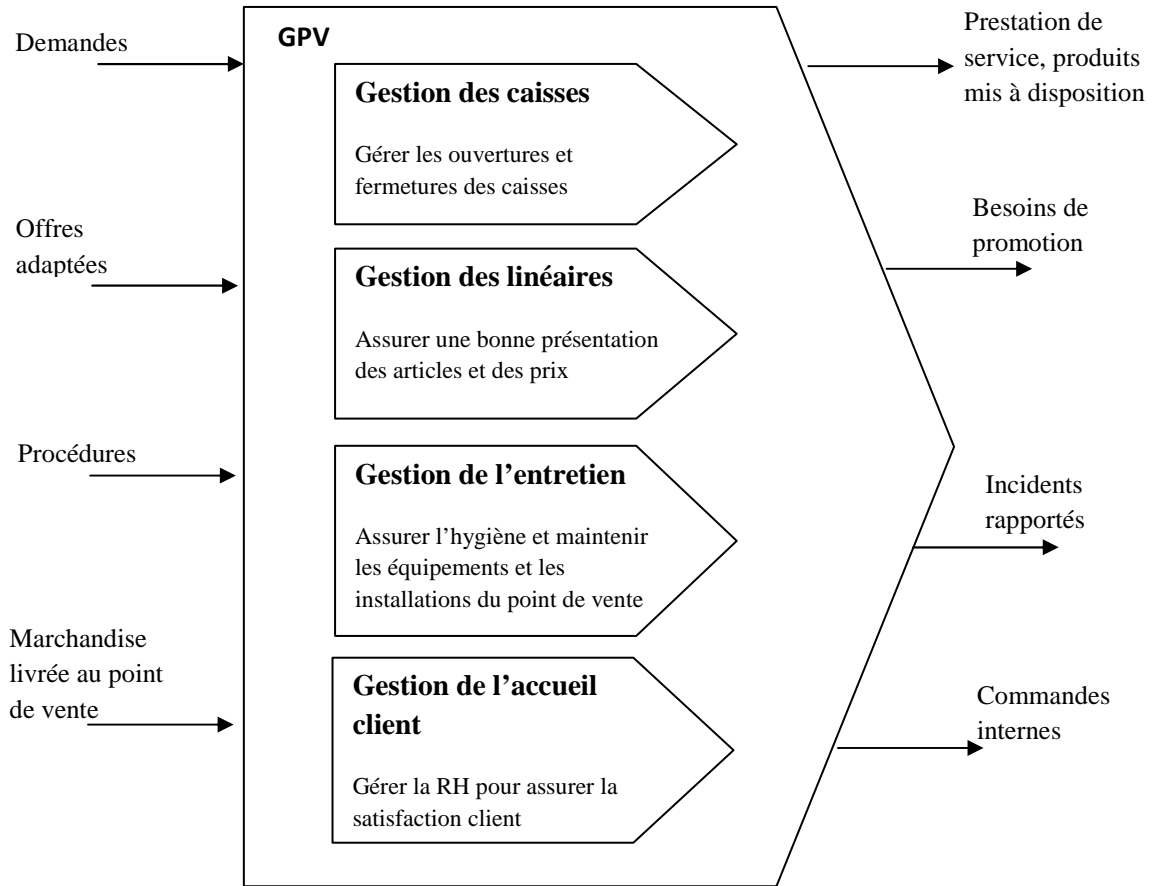


Figure 3.7: Cartographie de niveau 3 : Gestion d'un point de vente, Sarl ESSEDDA

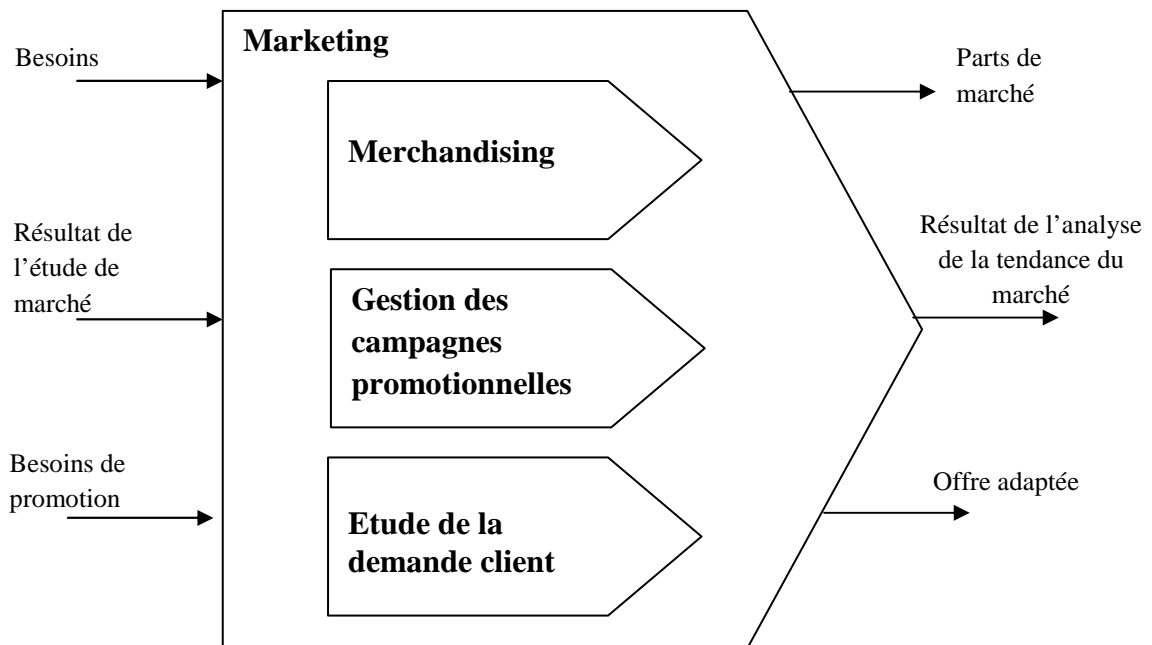


Figure 3.8: Cartographie de niveau 3 : Marketing, Sarl ESSEDDA

4. Manuel de procédures

Documenter les processus sous formes de fiches processus est un niveau de détail insuffisant pour le bon déploiement de la stratégie à des niveaux opérationnels.

Pour cela, des procédures décrivant dans le détail les opérations les plus importantes ont été réalisées.

Aujourd'hui, dans l'approche moderne de management de la qualité, il n'est plus question d'écrire des tonnes de procédures, très détaillées et toutes sur le même modèle, sans tenir compte ni du niveau de qualification ou d'expérience de l'opérateur, ni de la complexité ou du risque des tâches décrites dans ces procédures.

En effet, il ne s'agit plus d'écrire des procédures parce qu'une norme le demande mais parce que ces procédures servent à mieux maîtriser les processus.

Ainsi, la rédaction de procédures ne concerne plus que certaines tâches, et doit être justifiée en déterminant pour qui et pourquoi elle est écrite, quel est son but et sa valeur ajoutée.

Aussi, la forme d'une procédure doit être adaptée à son but et à ses lecteurs.

Pour Sarl ESSEDDA, il a été décidé d'établir un manuel des procédures clés pour le lancement de l'activité. Ces procédures concernent principalement les processus : gestions d'un point de vente, gestion et prévention des pertes, marketing, et la fonction logistique.

Quant aux processus : finance, contrôle de gestion, ressources humaines, système d'information, il a été décidé que la maîtrise de ces processus ne nécessitait pas d'autres documentations que la fiche processus, ces derniers sont mis en œuvre et assurés par des personnes hautement qualifiées.

Les procédures réalisées énoncent des méthodes inspirées d'une part, de procédures d'entreprises américaines, canadiennes et françaises de la grande distribution (particulièrement pour la prévention des pertes dues aux vols), et d'autre part, et surtout, de ce qui a été constaté réellement sur le terrain, lors de l'expérience professionnelle à Sarl ESSEDDA.

- Procédures du processus « Gestion d'un point de vente » :

Pour le processus gestion d'un point de vente, processus qui représente l'interface de l'entreprise avec ses clients, il s'est avéré nécessaire afin de garantir la maîtrise de l'image de l'entreprise et le bon déploiement de sa stratégie, de mettre en place les procédures suivantes :

- **Procédure Accueil client**

Assurer un bon accueil des clients fait partie de la stratégie de l'entreprise, le but de cette procédure est donc de veiller à la réalisation de cet objectif stratégique, c'est-à-dire d'assurer un accueil irréprochable en impliquant l'ensemble du personnel du point de vente.

Cette procédure s'adresse à tous les employés en contact direct avec les clients à savoir : les caissiers, les chefs de rayon, les agents de sécurité, et les agents d'entretien (cf. Annexe 5.1).

Elle énonce les règles et attitudes à tenir en matière d'accueil client en deux points principaux : le code vestimentaire, et le code attitude et comportement.

- **Procédure Entretien du point de vente**

Pour assurer un bon accueil des clients, il est aussi très important d'entretenir l'intérieur et l'extérieur du point de vente.

Cette procédure est destinée en premier lieu au responsable du point de vente et à l'agent de l'entretien, et en deuxième lieu, à tous les employés. Elle liste les différentes tâches à réaliser pour garantir un bon état d'hygiène, et une bonne maintenance des équipements et des installations (cf. Annexe 5.2).

L'entretien général du point de vente fait partie des opérations journalières des employés. Il comprend deux types de tâches : les tâches quotidiennes et les tâches exceptionnelles, ces dernières, comme le stipule la procédure, doivent faire l'objet de rapport à travers la fiche de reporting « Action Entretien » (cf. Annexe A).

- **Procédure Gestion des caisses**

Cette procédure est destinée en premier lieu au caissier, elle explicite en détail les tâches journalières qui lui sont confiées à savoir : ouverture de la caisse, encaissement, facturation, clôture de caisse ; et ceci afin d'éviter d'éventuelles erreurs ou malentendus envers les clients et le responsable hiérarchique (cf. Annexe 5.3).

Elle est destinée en deuxième lieu au responsable du point de vente, pour lui permettre d'assurer la dernière tâche liée à la gestion des caisses : le décaissement.

- **Procédure Gestion des horaires**

La ponctualité, et le respect des horaires fait partie des engagements d'ESSEDDA envers ses clients. Ainsi, la procédure de gestion des horaires a pour but de spécifier les règles en matière

d'horaire, elle indique les heures d'ouverture et de fermeture du point de vente, ainsi que les heures d'arrivée et de départ des différents employés.

Elle est destinée à tous les employés du point de vente, et stipule les règles et sanctions liées aux retards et absences (cf. Annexe 5.4).

- **Procédure Evaluation des employés**

La performance de l'entreprise est très liée à la prestation de ses employés et donc une évaluation est de rigueur pour garantir un service efficace aux clients.

Ainsi, cette procédure a été réalisée pour spécifier au responsable du point de vente les critères et la manière d'évaluation des employés (cf. Annexe 5.5).

Les employés au niveau de chaque point de vente d'ESSEDDA sont évalués sur trois axes principaux :

1. L'axe accueil client : par des questionnaires destinés aux clients (cf. Annexe B) ou par la méthode du client mystère ;
2. L'axe respect des horaires et code vestimentaire ;
3. L'axe incident et plainte client.

A l'issue de chaque évaluation le responsable remplit une fiche d'évaluation (cf. Annexe C) qu'il joint au dossier de l'employé et qu'il transmet au service ressources humaines.

- **Procédure gestion des linéaires**

L'acte d'achat ne dépend pas de l'objet lui-même, mais surtout de la perception que le client a de cet objet.

Ainsi une bonne présentation et une bonne gestion des linéaires sont nécessaires pour attirer la clientèle et la pousser à consommer.

Cette procédure est destinée au chef de rayon, elle décrit les tâches quotidiennes dont il est responsable, afin de maintenir en bonne état les rayonnages et d'assurer une bonne présentation des articles (cf. Annexe 5.6).

- Procédures du processus « Gestion et prévention des pertes »

Pour le processus gestion et prévention des pertes, processus d'une importance capitale dans le secteur de la grande distribution, il est important dès le démarrage de l'activité de mettre en place des procédures détaillées qu'elles soient adressées au personnel ou au responsable du

point de vente afin de prévenir ces pertes. Ce processus a donc fait l'objet de trois procédures :

- **Procédure Gestion et prévention des vols**

Les pertes dues aux vols sont une réalité dans le secteur de la grande distribution et cela vue l'aspect libre service des distributeurs. Ces pertes peuvent être évitées par l'application de procédures et de règlements.

Ainsi, la procédure Gestion et prévention des vols, décrit les différents types de vols (vols commis par des clients, des employés ou vols par effraction) et la manière dont ils surviennent (cf. Annexe 5.7).

Elle met à la disposition des employés, différentes méthodes pour éviter et prévenir ce genre d'incidents, ou dans le cas échéant pour les gérer, entre autre, rapporter l'incident, en complétant la fiche « Incident/vol » mise à la disposition de ces derniers (cf. Annexe D).

- **Procédure Gestion et prévention des casses**

Le phénomène de casse constitue une source de perte non négligeable dans le secteur de la grande distribution.

Une procédure concernant la casse doit être mise en place et respectée pour réduire le taux de casse et comptabiliser les pertes dues à celle-ci (cf. Annexe 5.8).

Cette procédure est destinée à tous les employés de l'entreprise, elle stipule les règles à suivre pour prévenir et gérer les casses. Elle est annexée d'une fiche de reporting des incidents de casse (cf. Annexe E).

- **Procédure Gestion et prévention des péremptions**

Les pertes de produits dues à la péremption concernent principalement les produits alimentaires. Sarl ESSEDDA étant une entreprise de distribution à prédominance alimentaire, il est nécessaire qu'elle prévienne et gère ces risques qui représentent une perte importante.

D'où la mise en place de cette procédure, dont le but est de décrire les différentes tâches à réaliser afin de prévenir ce type de pertes (cf. Annexe 5.9).

Elle est destinée, à tous les employés, intervenant, dans les opérations de réception et de stockage des produits. Elle est jointe d'une fiche de reporting des incidents de péremption (cf. Annexe F).

- Procédures du processus « Marketing »

Pour le processus marketing, la plupart des activités (Etude de marché, Etude satisfaction client) est sous-traitée, l'activité de merchandising dont l'importance est primordiale, est assurée par la direction. La seule activité pour laquelle la nécessité de rédiger une procédure est immédiate est l'activité « Etude de la demande client » :

- **Procédure Etude de la demande client**

La disponibilité et diversité des produits fait partie intégrante de la stratégie d'ESSEDDA, seulement cet objectif est limité par la contrainte d'espace. Il est donc nécessaire d'établir une procédure pour le choix des produits à commander afin de satisfaire les exigences d'un maximum de clients.

Cette procédure est destinée au service marketing, elle précise la manière dont les nouvelles commandes sont déterminées (cf. Annexe 5.10).

La décision ou le choix de commande d'un produit est faite à partir de trois sources d'information principales : la veille interne (analyse des ventes), la veille externe (études de marché et autres), étude des requêtes clients (fiche d'exigence client (cf. Annexe G)).

- Procédures du processus « Logistique » :

Pour les sous-processus : Achat, Logistique amont, et Logistique aval, plusieurs procédures ont été mises en place dans le cadre du projet (Bouazdi et Ouksili, 2013).

- Fiches de postes :

Une fois, chaque activité détaillée et expliquée par une procédure, il est apparu que ces activités faisaient intervenir plusieurs acteurs à la fois, il a donc été jugé nécessaire, pour assurer une cohésion de l'ensemble de l'équipe, d'établir une répartition claire des tâches, particulièrement au niveau du point de vente.

Au travers de fiches de poste, le travail, les missions et les tâches de chaque employé du point de vente ont été définis.

Dans ce projet, des fiches de poste, pour : le responsable du point de vente, chef de rayon, agent de sécurité, caissier et l'agent de l'entretien, ont été réalisées.

Ces fiches contiennent les rubriques suivantes :

- 1) Identification du poste : cette rubrique présente les informations suivantes :
localisation du poste, responsable hiérarchique, structure de rattachement et relations fonctionnelles.
- 2) Finalité du poste : la finalité du poste consiste à déterminer la raison d'être du poste et sa contribution à l'activité et ou le résultat de l'entreprise.
- 3) Activités principales : il s'agit de lister l'ensemble des tâches que l'employé est amené à assurer.
- 4) Compétences : il s'agit de l'ensemble des compétences que doit posséder tout candidat au poste concerné. Il comporte deux types de compétences :
 - 4.1. Compétences techniques ou métiers : c'est le bagage technique et les savoirs théoriques que doit avoir l'employé pour pouvoir assurer les activités qui lui sont confiées.
 - 4.2. Compétences transverses : il s'agit des compétences relationnelles et comportementales que l'employé doit avoir.
- 5) Conditions d'accès au poste : diplômes et expérience nécessaire pour pouvoir prétendre au poste.

Les procédures ainsi que les fiches de poste réalisées dans ce travail au démarrage de l'activité de l'entreprise, ne sont pas définitives, elles peuvent et doivent être sujettes à des mises à jour autant de fois que nécessaire, selon les changements et l'évolution de l'activité de l'entreprise.

Les procédures, et fiches processus citées ci-dessus, sont jointes en annexes à ce document (cf. Annexe 6).

Un exemple de fiche de poste est présenté ci-dessous : La fiche de poste du Responsable du point de vente.

	FICHE DE POSTE	Code	
	Responsable du point de vente	Version	v0
		Date	
		Page	

1- IDENTIFICATION DU POSTE

Localisation du poste : point de vente	Structure de rattachement : Direction (Responsable du réseau de points de vente)
Responsable hiérarchique : Gérant	Relations Fonctionnelles : contrôleur de gestion ; caissiers ; agent de sécurité ; agent d'entretien ; chef de rayon ; DRH, gérant.

2- FINALITE DU POSTE (raison d'être et contribution fondamentale à l'activité et / ou résultats de la société)

Le responsable du point de vente a pour mission principale d'organiser ou de superviser l'activité du point de vente dans ses dimensions techniques, humaines et financières afin de développer la rentabilité selon la stratégie et la politique commerciale de l'entreprise.

3- ACTIVITES PRINCIPALES

1. Assurer le suivi des ventes
2. Appliquer la politique de merchandising et attacher une importance aux détails dans la présentation et la mise en valeur des produits
3. Mettre en place les opérations événementielles (fêtes religieuses, fêtes nationales et internationales)
4. Etre attentif en permanence à l'état général du magasin et à l'entretien
5. Organiser l'ouverture et la fermeture du magasin
6. Veiller au bon respect des règles et des mesures de sécurité
7. Réceptionner les marchandises, les réassorts et les fournitures auprès du siège central
8. Contrôler la caisse
9. Procéder au décaissement quotidiennement
10. Organiser et planifier le travail de son équipe : répartir les tâches
11. Contrôler et évaluer le travail et sanctionner si nécessaire
12. Evaluer et former les membres de son équipe
13. Animer l'équipe dans la dimension commerciale
14. Faire le reporting d'informations au siège central
15. Gérer les conflits et les litiges avec les clients
16. Analyser le climat de son équipe et intervenir en cas de tension

4- COMPETENCES

4.1- Compétences techniques spécifiques au poste (ou compétences métier)

Code	Domaines compétence	Profil (niveau requis minimum)*
	Maitriser les outils informatiques	
	Savoir organiser et planifier	
	Avoir une bonne connaissance des produits	

4.2- Compétences transverses

Code	Domaines compétence	Profil (niveau requis minimum)*
	Etre doté d'un excellent relationnel, être adaptable, rigoureux, et bien organisé	
	Faire preuve de sang-froid et être apte à travailler en autonomie	
	Etre apte à prendre des initiatives et des décisions	
	Avoir le souci du reporting et un sens aigu du risque	
	Avoir du charisme et le goût du travail en équipe	
	Avoir une bonne culture générale	
	Avoir une personnalité convaincante pour souder son équipe et la motiver dans les périodes difficiles	

5- CONDITIONS D'ACCES AU POSTE

5.1 – Accès par voie de recrutement externe

Niveau d'étude : BAC +1 /3	Licence en gestion commerciale, TS en gestion ou management.	Expérience : 2 années
----------------------------	--	-----------------------

5.2 – Accès par voie de recrutement interne

--

Conclusion

L'apport de ce travail en matière d'organisation, consiste principalement en la réalisation d'un système documentaire, décrivant l'ensemble des activités de l'entreprise en s'appuyant sur les principes et méthodes énoncés par l'approche processus.

Le système documentaire mis en place est recommandé par les auteurs, consultants en organisation, H.Brandenburg et J.P. Wojtyna dans « L'approche processus : Mode d'emploi » (Brandenburg et Wojtyna, 2003). Il présente l'avantage d'être hiérarchisé et arborescent, et il est composé de trois niveaux :

1. La description générale de l'organisation : par la construction des cartographies de niveau 1, 2 et 3 ;
2. La description des processus élémentaires : par les fiches processus ;
3. La documentation opérationnelle : rédaction de procédures et fiches de poste.

La hiérarchie du système documentaire réalisé, permet de passer du général au détail et vice versa. Et son arborescence, c'est-à-dire la mise en évidence des liens entre les différents niveaux, permet une navigation aisée.

Les cartographies de différents niveaux, les fiches processus, les procédures et les fiches de postes réalisées dans le cadre de ce travail, ont été présentées à la direction de l'entreprise, ainsi qu'à des personnes externes, expertes dans le domaine, afin d'être les plus complètes et représentatives que possible. Enfin, elles ont été validées par la direction.

Cette documentation de l'organisation de Sarl ESSEDDA, entreprise au démarrage de son activité, n'est pas rigide, et peut être sujette à des modifications ou mises à jour, suivant l'évolution de l'activité de l'entreprise.

III- Management de la performance : Elaboration du tableau de bord prospectif de Sarl ESSEDDA

En plus d'avoir un apport sur l'organisation de l'entreprise, l'approche processus détaillée dans le chapitre précédent a permis de mieux intégrer le fonctionnement de l'entreprise, et ainsi de faciliter la conception du tableau de bord prospectif (BSC) en reliant les processus à la stratégie.

Ainsi, en partant de la vision stratégique de l'entreprise, des facteurs clés de succès ont été identifiés sous forme d'objectifs et de sous objectifs, touchant aux différents axes énoncés par la démarche du BSC.

L'approche processus et la description des processus de réalisation de l'entreprise ont permis d'identifier les actions intervenant dans la réalisation de ces objectifs, et par la suite, de définir et de quantifier les mesures pour les atteindre sous formes d'indicateurs clés répartis en quatre axes.

En suivant, une démarche en sept étapes (Maadani et Saïd, 2009), le travail aboutit à une carte stratégique, reliant l'ensemble des objectifs de l'entreprise à sa stratégie de départ.

1. Les motivations et les raisons du choix du tableau de bord prospectif

« Ce qui ne se mesure pas ne peut se gérer », pour survivre et prospérer dans l'environnement concurrentiel de l'ère de l'information, les entreprises doivent utiliser des systèmes de mesure et de management compatibles avec leur stratégie et leurs capacités (Kaplan et Norton 1996).

Cette vision, que partagent les dirigeants d'ESSEDDA, a fait que le choix du BSC vienne tout naturellement dans le cheminement et déploiement de la stratégie.

En plus de quantifier la performance des activités de l'entreprise de façon globale, c'est-à-dire selon différentes perspectives, le tableau de bord prospectif permet de mettre en évidence les liens de causalité entre ces dernières et écarte ainsi, la possibilité qu'un critère cache l'impact d'autres critères tous aussi importants.

L'approche BSC, dont l'efficacité a déjà été prouvée maintes fois, permet de cerner rapidement les problématiques mais aussi l'environnement de l'entreprise. Or, la connaissance des variables externes, ayant une influence sur l'activité, procure un avantage concurrentiel

considérable. De plus, elle présente une démarche cadrée et très orientée, permettant de guider d'avantage sa mise en œuvre au sein d'une entreprise.

2. Construction du BSC de l'entreprise ESSEDDA

Pour construire un système de mesure stratégique, ici le BSC, il est nécessaire au préalable de définir la vision et les orientations stratégiques de l'entreprise.

Il s'agit du « quoi ? » et « pourquoi ? » (cf. Chapitre 1), c'est-à-dire la finalité de l'entreprise. Cette étape étant déjà réalisée (cf. Chapitre 3, Partie I). La première étape de la création du tableau de bord prospectif devient alors, l'identification des FCS.

2.1 Identification des facteurs clés de succès (FCS)

Les facteurs clés de succès sont définis comme étant les axes de changements majeurs qui sont indispensables pour accéder à la vision de l'entreprise, à ces objectifs idéaux.

Ils sont généralement déterminés par une méthodologie qui part de l'observation des faits (forces et faiblesses de l'organisation, évolution des besoins des clients, positionnement des concurrents etc.).

Dans le cas d'ESSEDDA, entreprise au démarrage de son activité, ces facteurs clés sont définis directement de sa vision stratégique, ils sont la déclinaison de celle-ci à différents niveaux et sur différentes perspectives.

Lors de cette étape, une liste d'objectifs a été réalisée à partir de l'analyse de l'existant de l'entreprise, sa vision, son environnement (concurrence), et des besoins et attentes de ses clients potentiels. Cette liste a été ensuite présentée à la direction et aux acteurs de l'entreprise afin de n'en retenir que les FCS les plus pertinents, c'est-à-dire une liste des objectifs globaux qui résumant le mieux la stratégie de l'entreprise, ceci afin de focaliser sur l'essentiel et pour ne pas disperser les énergies.

Les facteurs clés de succès qui englobent les principaux objectifs stratégiques de Sarl ESSEDDA sont :

- Améliorer la performance financière;
- Augmenter la satisfaction client et améliorer l'image ;
- Optimiser la logistique ;
- Minimiser les pertes ;

- S'étendre géographiquement et augmenter la valeur du panier moyen ;
- Innover (e-commerce, innover dans le service) ;
- Impliquer le personnel et améliorer les compétences ;
- Développer une organisation efficace ;
- Développer le système d'information.

Cette liste, consensus entre les quatre perspectives de développement de l'entreprise (finance, client, processus internes, apprentissage organisationnel) résume, en effet, les facteurs dont la maîtrise permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

L'objectif « Améliorer la performance financière » concrétise la perspective financière de l'entreprise.

L'objectif « augmenter la satisfaction client et améliorer l'image » comprend les quatre objectifs stratégiques liés à l'axe client :

- Assurer la variété et disponibilité des produits.
- Assurer un prix de vente en dessous de la moyenne.
- Assurer une qualité de service axée sur l'accueil clientèle.
- Améliorer l'image.

Le facteur « Optimiser la logistique » est primordial dans la mesure où les entreprises de la grande distribution jouent principalement sur le processus logistique pour optimiser les coûts et ainsi mieux satisfaire les clients.

Le facteur « minimiser les pertes » renvoie au processus gestion et prévention des pertes, qui joue un rôle clé dans la performance de l'entreprise.

L'objectif « S'étendre géographiquement et augmenter la valeur du panier moyen » traduit d'une part, la vision de l'entreprise de conquérir le marché Algérien par l'implantation de nouveaux points de vente et d'autre part, son objectif de susciter l'envie de consommation et d'inciter les clients à acheter plus.

Le facteur « innover » est un objectif clés présent dans toutes les entreprises, particulièrement à Sarl ESSEDDA qui se lance dans le commerce en ligne ; activité innovante dans le commerce algérien. Innover fait donc partie de ses priorités.

L'objectif « Impliquer le personnel et améliorer les compétences » renvoie à la perspective « apprentissage », il est aussi important que la ressource humaine l'est pour l'entreprise.

L'organisation doit faire partie des objectifs à long terme de l'entreprise, elle traduit sa manière de diriger et assure la cohérence entre la stratégie et l'exécution, d'où le facteur « Développer une organisation efficace ».

Enfin, le facteur « Développer le système d'information » renvoie à la maîtrise du système d'information, garant de la cohérence des processus internes ainsi que des liens avec l'externe et de la performance actuelle et future de l'entreprise.

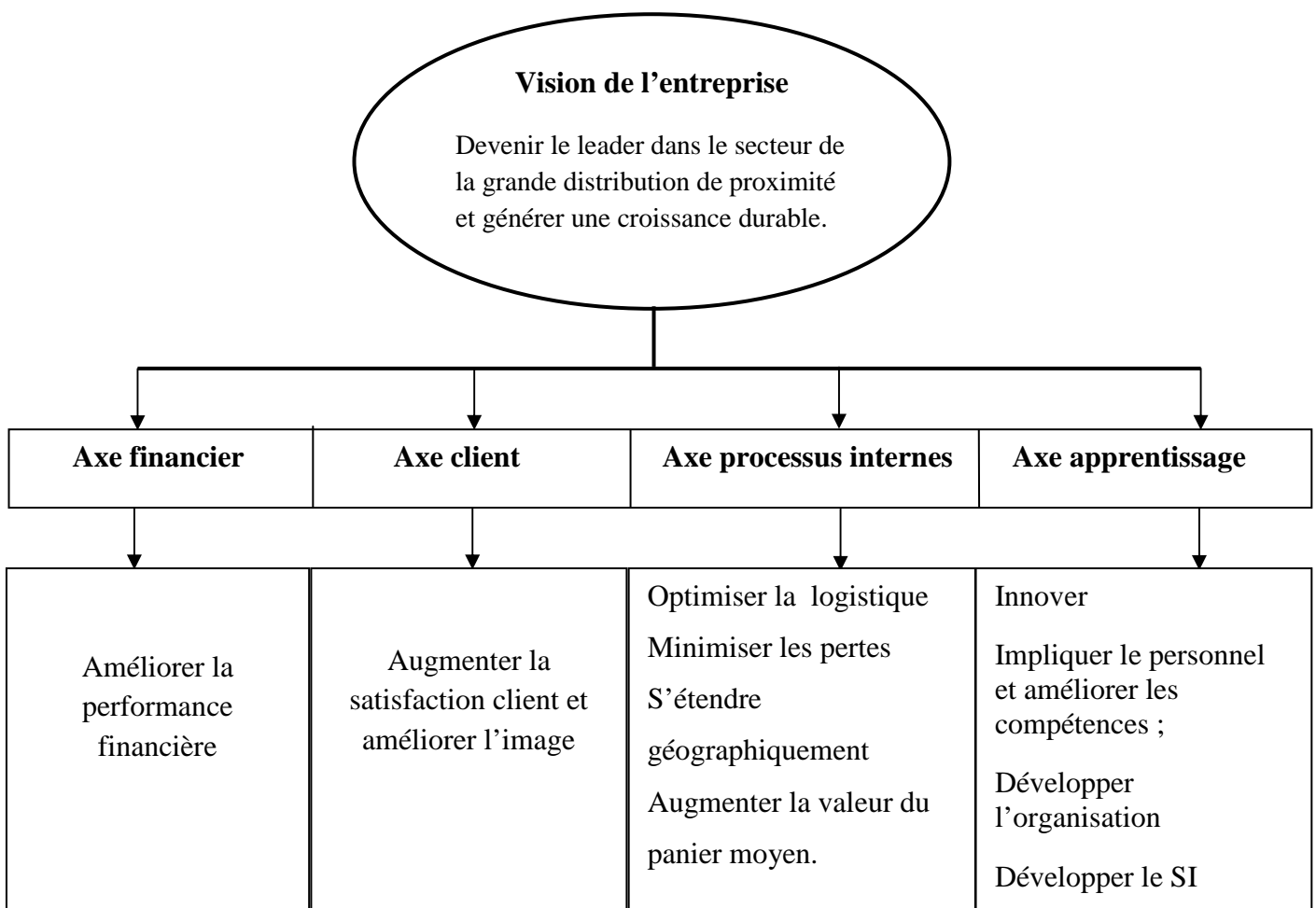


Figure 3.9: Facteurs clés de succès, Sarl ESSEDDA

Ces facteurs clés de succès détermineront les performances clés à atteindre et serviront de base à l'établissement des mesures clés de succès.

2.2 Définition des mesures clés de succès (MCS)

Les FCS étant définis, il s'agit dans cette étape d'identifier les mesures qui vont permettre de vérifier que l'organisation est sur la bonne trajectoire.

Ces MCS agissent à plusieurs niveaux dans le pilotage et dans le management des organisations, ces rôles multiples sont à prendre en compte pour leur sélection.

Pour sélectionner ces MCS, il y a deux manières de faire :

- Lister l'ensemble des mesures permettant d'atteindre et de quantifier les FCS, puis les affecter aux différents axes dont ils influencent la performance et enfin les relier les uns aux autres.
- Trouver les MCS de l'axe financier, et progresser en les déclinant respectivement sur les axes : client, processus internes, et enfin apprentissage organisationnel, en recherchant à chaque fois, les causes et les effets de chaque mesure sur la réalisation de celles qui la précèdent ou celles qui la suivent.

Cette dernière méthode, plus structurée, permet d'éviter de lister des mesures qui ne sont pas les plus pertinentes, c'est-à-dire dont l'impact est négligeable par rapport à d'autres, car il ne faut pas oublier que le tableau de bord final devra contenir un nombre limité d'indicateurs.

En fait, ce qu'on appelle ici MCS, ce sont les sous objectifs des objectifs initiaux (FCS). Il s'agit de décliner les FCS en actions concrètes et mesurables qui permettent de les atteindre.

MCS de l'axe financier :

Le contenu de l'axe financier dépend du cycle dans lequel se trouve l'entreprise : croissance, maintien ou maturité (Kaplan et Norton, 1992).

Sarl ESSEDDA est considérée en phase de croissance et met donc au même niveau les indicateurs de profit et les indicateurs de croissance.

Les MCS financiers de Sarl ESSEDDA sont la déclinaison du FCS « Améliorer la performance financière ».

Généralement, la mesure de la performance financière dans une entreprise, concerne trois aspects fondamentaux : le taux d'activité (chiffre d'affaire), la rentabilité (marge) et la trésorerie (cash flow).

Mais en ce qui concerne les entreprises de la grande distribution, la trésorerie n'est pas un indicateur significatif du moment où le besoin en fond de roulement est généralement négatif, autorisant le placement d'une trésorerie structurellement excédentaire.

En effet, les entreprises de grande distribution, paient généralement leurs fournisseurs avec un « large » délai, tandis que les clients paient comptant ce qui permet de générer automatiquement de la trésorerie.

Néanmoins, l'indicateur trésorerie qui n'apparaîtra pas dans le tableau de bord final devra être pris en compte lors du démarrage de l'activité car l'entreprise doit financer son stock avant même de commencer la vente.

Il a donc été décidé d'éliminer des mesures clés, l'aspect trésorerie, et d'en retenir : le taux d'activité et la rentabilité qui ont été formulés de la manière suivante :

- Augmenter le chiffre d'affaire ;
- Augmenter la marge brute.

Pour pouvoir apprécier correctement l'évolution de la performance financière de l'entreprise, il est important d'analyser simultanément deux indicateurs clés qui sont le CA et la marge brute. La marge reflète la capacité de l'entreprise à réaliser des gains sur la revente des marchandises et le chiffre d'affaire permet d'avoir une idée sur la situation de son activité.

A ces mesures, une dernière mesure a été rajoutée, il s'agit de:

- Conquérir des parts de marché.

Cette mesure est pertinente étant donné que la vision à long terme de l'entreprise est de se développer au niveau national. Néanmoins, il s'agit d'un objectif de long terme qui pour le moment n'est pas significatif puisque l'entreprise est au démarrage de son activité.

En effet, un simple examen du chiffre d'affaire de l'entreprise, ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question, passe par l'étude de la part de marché car celle-ci indique les acquis de l'entreprise sur un marché, au court d'une période donnée.

MCS de l'axe client :

Les MCS de l'axe client sont la déclinaison du FCS « augmenter la satisfaction client et améliorer l'image » elles sont la réponse à la question : « Pour atteindre nos objectifs,

comment devons nous être perçus par les clients ? ». Elles sont liées aux MCS financières et leur réalisation conduit à la réalisation des objectifs financiers que ça soit à court ou à long terme.

Les mesures clés de succès de l'axe client sont :

- Assurer la variété et disponibilité des produits ;
- Assurer un prix de vente en dessous de la moyenne ;
- Assurer une qualité de service axée sur l'accueil clientèle ;
- S'implanter au plus près du client ;
- Améliorer l'image.

Les entreprises du secteur de la grande distribution sont l'intermédiaire entre les producteurs et consommateurs, ils sont en contact direct avec les clients et leurs performances en dépendent particulièrement (cf. Chapitre 2).

La proximité, la variété, la disponibilité, le prix et l'accueil font partie intégrante de la stratégie d'ESSEDDA envers ses clients, ce sont ses facteurs de différenciation par rapport aux autres entreprises du domaine et doivent donc figurer parmi les mesures clés de succès.

Quant à l'image, un facteur qui a un pouvoir attractif assez important sur le client, elle oriente le choix du client, suscite la confiance chez celui-ci et le pousse à acheter plus.

En suivant la logique du BSC, ces mesures ont été sélectionnées car ce sont celles qui influent le plus sur la réalisation des mesures financières.

En effet, si le client est satisfait par les prix proposés, la variété de l'assortiment, et qu'il est bien accueilli, il achètera plus et sera fidélisé, ce qui influe sur les mesures: augmenter le chiffre d'affaire et la marge de l'axe financier.

De plus si l'entreprise étend son réseau et donc s'implante au plus près du consommateur (proximité), elle gagne des parts de marché, et augmente le CA et la marge.

Par ailleurs, l'amélioration de son image permet à l'entreprise d'attirer de nouveaux clients et de les fidéliser et ainsi de gagner des parts de marché et d'augmenter le CA et la marge.

MCS de l'axe processus internes :

Ces mesures clés de succès concernent tout autant les performances des processus de réalisation que celles des processus support/management. Elles permettent à l'entreprise d'identifier et de quantifier ses compétences clés et ainsi, de pérenniser sa prédominance.

Elles découlent des FCS :

- Optimiser la logistique qui se rapporte au macro-processus logistique ;
- Minimiser les pertes (processus gestion et prévention des pertes) ;
- S'étendre géographiquement et augmenter la valeur du panier moyen (processus business développement et marketing).

En fait, il s'agit des sous objectifs qui permettent d'atteindre les objectifs des paliers clients et finance.

Les mesures clés de succès de l'axe processus internes sont :

Pour le processus logistique, « optimiser la logistique » signifie:

- Réduire les coûts de logistique (transport, manutention) ;
- Augmenter le nombre de références actives (processus achat).

Pour le processus gestion et prévention des pertes il s'agit de:

- Minimiser l'ensemble des pertes liées aux péremptions, vols et casses.

Pour le processus business développement :

- Augmenter la surface globale de vente ;
- Développer l'activité d'importation ;
- Développer l'activité de commerce en ligne.

Pour le processus marketing :

- Promouvoir l'image (publicité) ;
- Améliorer la présentation des linéaires (merchandising).

Comme cité précédemment, l'ensemble de ces mesures influe d'une manière directe ou indirecte sur les objectifs clients et les objectifs financiers.

En effet, l'optimisation de la logistique c'est-à-dire la réduction des coûts de transport et de manutention des produits, influe directement sur les prix de vente des produits (axe client) ou sur la Marge brute (axe financier).

La réduction des coûts de logistique permet de réduire les charges globales des produits et ainsi, soit de réduire le prix de vente, soit d'augmenter la marge.

Aussi, augmenter le nombre de références permet de proposer un large choix et un assortiment plus varié aux clients (axe client).

De la même manière, minimiser les pertes dues aux vols, casses et péremptions permet de diminuer les coûts et d'augmenter la Marge (axe financier).

Par ailleurs, l'activité du processus business développement avec l'augmentation de la surface globale de vente et le développement des importations et de l'activité e-commerce influent sur l'axe client :

En implantant de nouveaux points de vente, l'entreprise part à la conquête de nouveaux clients et satisfait ainsi l'une des attentes des clients : la proximité ; et en développant l'activité d'importation l'entreprise propose un plus large choix de produits aux clients (axe client). En effet, l'entreprise, au démarrage de son activité a tout intérêt à mesurer les retours sur ses investissements (nouveaux points de vente, importation) car ces derniers indiquent son évolution et sa croissance et influent sur sa performance financière.

Quant à l'activité e-commerce : en proposant un service en ligne elle évite aux clients de se déplacer, et améliore ainsi le critère de proximité tout en participant à l'augmentation du CA et de la marge par l'augmentation des ventes.

Enfin, le processus marketing, influe par les campagnes publicitaires sur l'image de l'entreprise envers ses clients, et par le merchandising, il améliore la présentation des linéaires ce qui augmente la satisfaction client, par rapport aux critères : disponibilité et variété (assortiment), et la marge par rapport à son objectif : augmenter les ventes des produits à forte marge.

MCS de l'axe innovation et apprentissage organisationnel :

Il est devenu trivial d'affirmer que les performances de l'entreprise dépendent largement de l'innovation, de la gestion de l'information et des connaissances, de la motivation et compétences de la ressource humaine ainsi que de son organisation.

Ce n'est que dans la mesure où l'entreprise est capable d'innover, de créer encore plus de valeur pour le client et d'accroître l'efficacité des opérations, qu'elle peut envisager de pénétrer de nouveaux marchés et d'augmenter ses revenus et ses marges, particulièrement pour les entreprises de la grande distribution qui sont des entreprises de service.

L'apprentissage et le développement des employés sont à la base de la satisfaction client, notamment à travers les employés du point de vente qui formés, garantissent au mieux les processus de gestion de la relation client (accueil).

Les mesures de l'axe innovation et apprentissage organisationnel découlent des facteurs clés de succès :

- Innover ;
- Impliquer le personnel et améliorer les compétences ;
- Développer le système d'information ;
- Développer une organisation efficace.

Elles ont été formulées de la manière suivante :

- Impliquer le personnel ;
- Améliorer les compétences ;
- Innover ;
- Développer le système d'information ;
- Maîtriser l'information ;
- Concevoir et mettre en place une organisation efficace.

Ces mesures intangibles, et difficiles à mesurer, influent pourtant sur l'ensemble des performances de l'entreprise à long terme, et sur la réalisation des différentes MCS des axes : processus internes, client et ainsi sur l'axe financier.

En effet, l'implication du personnel et l'amélioration de ses compétences permet l'efficacité et le bon fonctionnement de l'ensemble des processus internes, ce qui influe indirectement sur la satisfaction des clients.

Cette mesure influe aussi directement sur l'un des principaux facteurs de satisfaction des clients : l'accueil (en ce qui concerne les employés des points de vente).

L'innovation peut concerner l'ensemble des processus de l'entreprise, ce qui influe globalement sur l'image et la satisfaction client et par la suite sur les performances financières futures de l'entreprise.

Le développement du système d'information à couvrir le plus de tâches et à assurer la maîtrise de l'information (disponibilité et qualité) influence à long terme les performances générales de l'entreprise.

Enfin, l'organisation joue un rôle important dans le bon fonctionnement des processus de réalisation. Elle assure l'efficacité et la cohérence entre les différentes activités de l'entreprise et conduit ainsi à une meilleure prestation envers les clients, ce qui influe à long terme sur ses performances financières.

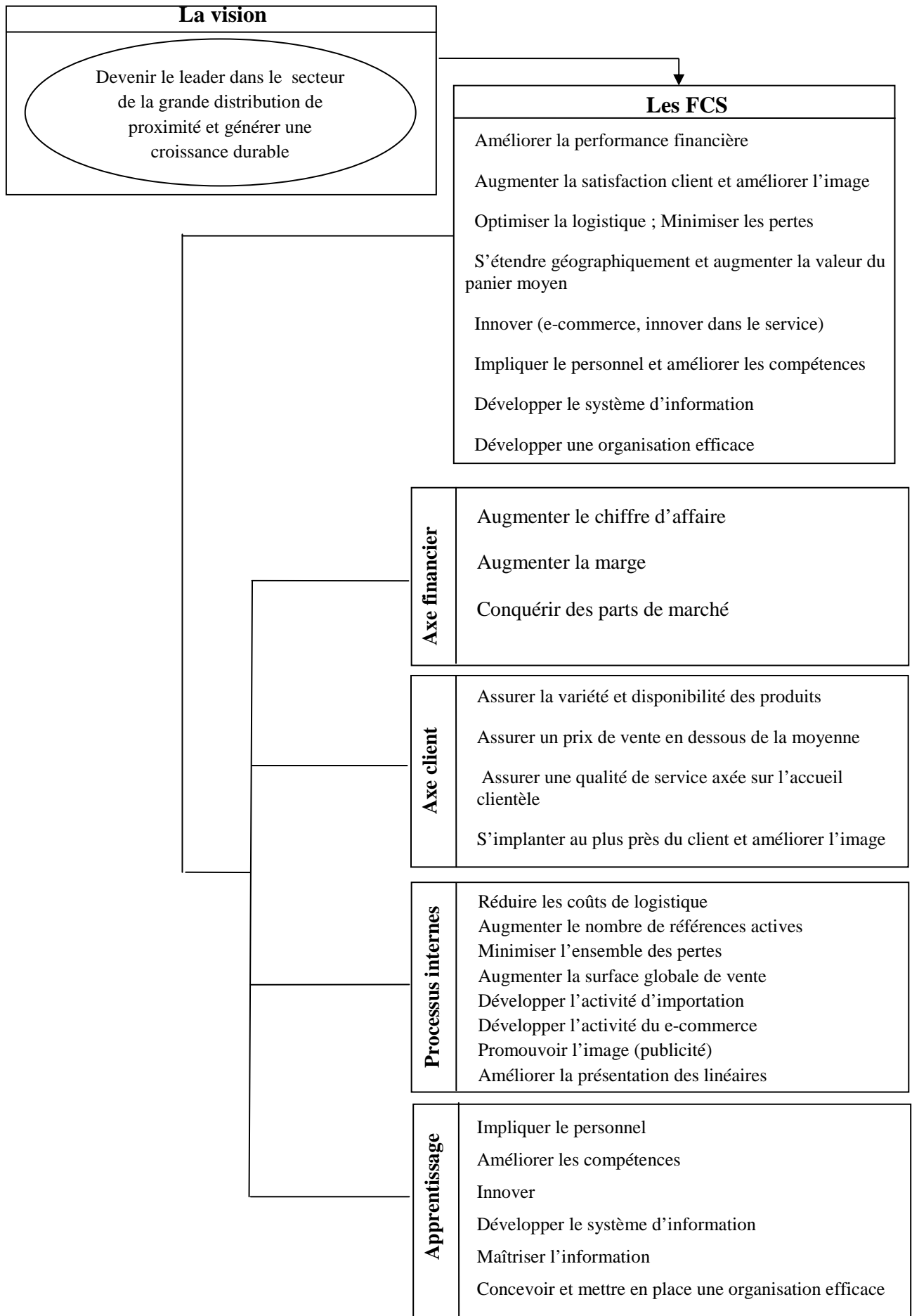


Figure 3.10: Les Mesures Clés de Succès, Sarl ESSEDDA

2.3 Sélection des indicateurs

Les MCS étant déterminées, il s'agit maintenant de les quantifier en sélectionnant les indicateurs les plus pertinents.

A chaque MCS correspond un indicateur. Cet indicateur satisfait au mieux les qualités citées dans la partie théorique (cf. Chapitre 1) à savoir : objectif, quantifiable, fidèle, simple, compréhensible et sensible. Il permet aussi de juger l'état de réalisation de l'objectif mesuré relativement à un référentiel préétabli.

Ces indicateurs correspondent aux données et caractéristiques du secteur et s'adaptent à l'environnement de l'entreprise (cf. Chapitre 2).

2.3.1 Sélection des indicateurs « Financiers »

A chaque MCS de l'axe financier correspond un seul indicateur, le plus pertinent, c'est-à-dire celui qui quantifie le mieux l'objectif mesuré. Ces indicateurs sont généralement calculés à partir de données comptables.

Les MCS de l'axe financier sont :

- Augmenter le chiffre d'affaire ;
- Augmenter la marge ;
- Conquérir des parts de marché.

Pour ces mesures les indicateurs sont respectivement :

Le taux de croissance du chiffre d'affaire calculé par le ratio : différence entre le CA de la période (N+1) et celui de la période (N) sur le CA de la période (N). Cet indicateur permet de juger l'évolution des ventes, activité principale de l'entreprise. La période N peut représenter le mois ou encore l'année.

L'indicateur **Marge brute** qui est calculé par la différence entre les prix des ventes et les coûts de revient sur une période donnée.

Enfin, **la part de marché**, calculée par le ratio : CA de l'entreprise sur le CA du secteur.

Il s'agit de la comparaison du CA de l'entreprise par rapport au même critère pour l'ensemble des entreprises présente sur le même secteur (grande distribution).

Tableau 3.1: Les KPIs financiers, Sarl ESSEDDA

AXE FINANCIER			
MCS	Indicateurs de performance	Calcul de l'indicateur	Moyens
Augmenter le chiffre d'affaire	Taux de croissance du chiffre d'affaire	$\frac{CA(N+1) - CA(N)}{CA(N)}$	Données comptables
Augmenter la marge	Marge brute	Prix de vente (HT) - Coûts de revient (HT)	Données comptables
Conquérir des parts de marché	Part de marché	$\frac{CA(Entreprise)}{CA(Secteur)}$	Données comptables

2.3.2 Sélection des indicateurs « Clients »

Les mesures clés de succès de cet axe sont difficiles à quantifier, il s'agit de facteurs intangibles qui demandent un effort supplémentaire pour les mesurer (enquêtes, études).

Les MCS de l'axe client sont :

- Assurer la variété et disponibilité des produits.
- Assurer un prix de vente en dessous de la moyenne.
- Assurer une qualité de service axée sur l'accueil clientèle.
- S'implanter au plus près du client (proximité)
- Améliorer l'image.

Elles ont été respectivement quantifiées par les indicateurs suivants:

La satisfaction client/disponibilité est mesurée par deux indicateurs :

Le premier est le ratio **Taux de satisfaction client/disponibilité**: nombre de clients satisfaits par l'assortiment proposé sur le nombre de clients interrogés. Ces variables sont issues d'enquêtes de satisfaction client, réalisées par le biais de fiches d'exigences client (cf. Annexe G). Où le nombre de clients satisfaits est représenté par le nombre de réponses « OUI » à la question « Est ce que vous avez trouvé tous les produits que vous cherchez ? ».

Le deuxième est le **Taux de ruptures en rayons**, signalé par le système informatique.

Le taux de satisfaction client/prix qui est calculé par le ratio : nombre de clients satisfaits par les prix proposés sur le nombre de clients interrogés. Ces variables sont issues d'enquêtes

de satisfaction client, réalisées par le biais de fiches d'exigences client (cf. Annexe G). Où le nombre de clients satisfaits est représenté par le nombre de réponses « Moins cher» et « Aussi cher » à la question « Que pensez-vous des prix proposés ? ».

Le taux de satisfaction client/accueil qui est calculé par le ratio : nombre de clients satisfaits par l'accueil sur le nombre de clients interrogés. Ces variables sont issues d'enquêtes de satisfaction client, réalisées par le biais de fiches d'exigences client (cf. Annexe G). Où le nombre de clients satisfaits est représenté par le nombre de réponses « Bon » et « Très bon » à la question « Comment trouvez-vous l'accueil ?».

La taille de la zone d'influence peut constituer un bon indicateur de l'objectif « proximité » elle indique la zone d'influence de l'entreprise, c'est-à-dire le nombre de clients dont elle assouvi le besoin de proximité. Cet indicateur se mesure par l'espace qui correspond à un temps de déplacement en voiture d'une durée de 10 à 30 mn ou 5 à 10mn à pied selon la taille du magasin. Il influe sur la part de marché, et évolue avec l'augmentation de la surface de vente par l'implantation de nouveaux points de vente.

La notoriété est l'indicateur de l'image de l'entreprise, il est calculé par le biais d'enquêtes de notoriété. Il correspond aux nombre de réponses « Oui » à la question « Connaissez-vous Sarl ESSEDDA ? » sur le nombre de personnes interrogées.

Tableau 3.2 : Les KPIs de l'axe client, Sarl ESSEDDA

AXE client			
MCS	Indicateurs de performance	Calcule des indicateurs	Moyens
Assurer la variété et disponibilité des produits	Taux de satisfaction client/disponibilité Taux de rupture	$\frac{\text{Nbre de clts satisfaits par la disponibilité}}{\text{Nbre de clts intérogés}}$ $\text{Nombre de ruptures en rayons}$	Enquêtes de satisfaction client Base de données
Assurer un prix de vente en dessous de la moyenne	Taux de satisfaction client/prix	$\frac{\text{Nbre de clts satisfaits par le prix}}{\text{Nbre de clts intérogés}}$	Enquêtes de satisfaction client
Assurer une qualité de service axée sur l'accueil clientèle	Taux de satisfaction client/accueil	$\frac{\text{Nbre de clts satisfaits par l'accueil}}{\text{Nbre de clts intérogés}}$	Enquêtes de satisfaction client
S'implanter au plus près du client (proximité)	Taille de la zone d'influence	$\frac{\text{Zone (N + 1) - Zone (N)}}{\text{Zone (N)}}$	Etudes

Améliorer l'image	Notoriété	$\frac{\text{Nbre de réponses favorables à la question}}{\text{Nbre total de réponses}}$	Enquêtes de notoriété
-------------------	-----------	--	-----------------------

2.3.3 Sélection des indicateurs « Processus internes »

Les indicateurs retenus pour la quantification des mesures de l'axe processus internes sont :

La réduction des coûts de logistique qui est mesurée par l'indicateur **coût de logistique** en pourcentage du chiffre d'affaire. Cet indicateur permet d'apprécier l'évolution du coût de logistique par rapport à la valeur des produits qui transitent dans la chaîne logistique de l'entreprise.

L'augmentation du nombre de références actives indique l'efficacité des fonctions achat et marketing dans la satisfaction du facteur assortiment pour les clients, il est calculé par le ratio « **Taux d'augmentation des références actives** » : différence entre le nombre de références dans la période (N+1) et le nombre de références dans la période (N), sur le nombre de références dans la période (N). La période (N) peut indiquer le mois ou l'année.

La minimisation des pertes peut être déclinée en trois indicateurs : le taux de pertes liées aux casses, le taux de pertes liées aux vols et le taux de pertes liées aux péremptions, mais un seul indicateur figure sur le tableau de bord prospectif celui du **taux de pertes global (taux de démarque)**, il est calculé par le pourcentage en CA du total des pertes : total des coûts de pertes sur le CA.

L'augmentation de la surface globale de vente, est mesurée par l'indicateur **retour sur investissement (ROI)** qui désigne un ratio mesurant le montant d'argent gagné ou perdu par rapport à celui investi. Dans ce cas, l'investissement renvoie au lancement des nouveaux points de vente ou l'extension de la surface de vente.

L'objectif « Développer l'activité d'importation », est mesuré par le **taux d'importation** qui est égal au nombre de références issues de l'importation sur le nombre total de références.

Le développement de l'activité du e-commerce, est mesuré par l'indicateur « **Taux d'activité e-commerce** » : chiffre d'affaire réalisé par l'activité de commerce en ligne.

L'objectif « Promouvoir l'image » reste difficile à quantifier. Néanmoins, faire apparaître dans le tableau de bord le **taux d'activité publicitaire**, mesuré par le montant des

investissements des campagnes promotionnelles, permet d'avoir une idée sur l'activité de publicité du service marketing.

L'amélioration de la présentation des linéaires, c'est-à-dire l'activité de merchandising est jugée par l'indicateur : **Augmentation du panier moyen**, calculé par le ratio : chiffre d'affaire total sur le nombre d'encaissements enregistrés à la caisse.

Tableau 3.3: Les KPIs de l'axe processus internes, Sarl ESSEDDA

AXE Processus internes			
MCS	Indicateurs de performance	Calcul des indicateurs	Moyens
Réduire les coûts de logistique	Coût de logistique	$\frac{\text{coût logistique}}{CA}$	Données comptables
Augmenter le nombre de références actives	Taux d'augmentation des références actives	$\frac{\text{Nbre de réfs } (N + 1) - \text{Nbre de réfs } (N)}{\text{Nbre de réfs } (N)}$	Base de données
Minimiser l'ensemble des pertes	Taux de pertes global	$\frac{\text{coût total des pertes}}{CA}$	Données comptables
Augmenter la surface globale de vente	Retour sur investissement	$\frac{\text{Gains} - \text{coût d'investissement}}{\text{coût d'investissement}}$	Données comptables
Développer l'activité d'importation	Taux d'importation	$\frac{\text{Nbre de réfs importées}}{\text{Nbre total de réfs}}$	Base de données
Développer l'activité e-commerce	Taux d'activité e-commerce	$CA \text{ e-commerce}$	Données comptables
Promouvoir l'image de l'entreprise	Taux d'activité publicitaire	$\text{Montant des investissements publicité}$	Données comptables
Améliorer la présentation des linéaires	Augmentation du panier moyen	$\frac{CA}{\text{Nbre d'encaissements enregistrés}}$	Données comptables

2.3.4 Sélection des indicateurs « Apprentissage »

Les objectifs (MCS) de l'axe apprentissage sont les plus difficiles à quantifier, ils sont intangibles et par conséquent, les indicateurs choisis pour les mesurer ne sont pas absolus mais permettent néanmoins de surveiller ces facteurs clés qui influent sur la performance future de l'entreprise.

Les indicateurs en matière d'innovation doivent être suffisamment homogènes et génériques pour donner un aperçu global sur l'ensemble des activités innovantes.

Néanmoins, la principale activité innovante dans laquelle se lance ESSEDDA au jour d'aujourd'hui étant le commerce en ligne, l'innovation est mesurée par le **ROI de l'activité e-commerce**.

L'**implication du personnel** se mesure généralement par le taux d'absentéisme ou de retard, seulement ces indicateurs sont insuffisants pour juger l'implication des employés, en effet, l'employé peut être présent sans s'impliquer pour autant dans son travail, l'indicateur choisi a donc été calculé à travers les résultats d'évaluation du personnel car celui-ci comprend l'absentéisme, les retards ainsi que d'autres critères de jugement sur les activités spécifiques dont chacun est responsable, le taux d'implication du personnel est égal au nombre d'employés dont l'évaluation est favorable sur le nombre total d'employés.

L'amélioration des compétences est mesurée par le **taux de formation du personnel**, qui se calcule par le nombre d'employés suivants une formation sur le nombre total d'employés.

Le développement de la couverture du système d'information, est mesuré par l'efficacité du système d'information à couvrir les différentes tâches, l'indicateur « **Taux de couverture des tâches** » est égal au nombre de tâches couvertes par le système sur le nombre de tâches susceptibles d'être couvertes.

La maîtrise de l'information est mesurée par le facteur: le **taux de disponibilité et qualité** de l'information qui est calculé à partir de données issues d'enquêtes auprès des utilisateurs.

Quant à l'efficacité et la maturité de l'organisation, elle est mesurée par l'indicateur « **Taux de développement organisationnel** » qui est égal au nombre d'activités réalisées sur le nombre d'activités prévues, où activité renvoie aux différentes réalisations qui concernent l'organisation par exemple : la rédaction d'une procédure.

Tableau 3.4: Les KPIs de l'axe apprentissage organisationnel, Sarl ESSEDDA

AXE Apprentissage et innovation			
MCS	Indicateurs de performance	Calcul des indicateurs	Moyens
Innover	ROI e-commerce	$\frac{\text{Gains} - \text{coût d'investissement}}{\text{coût d'investissement}}$	Base de données
Implication du personnel	Taux d'implication du personnel	$\frac{\text{Nbre d'évaluations favorables}}{\text{Nbre total d'évaluations}}$	Fiches d'évaluation
Amélioration des compétences	Taux de formation du personnel	$\frac{\text{Nbre d'employés en formation}}{\text{Nbre total d'employés}}$	Base de données
Développement de la couverture du SI	Taux de couverture des tâches	$\frac{\text{Nbre de taches couvertes par le SI}}{\text{Nbre de taches susceptibles d'être couvertes}}$	Etudes
Maîtrise de l'information	Taux de disponibilité et qualité de l'information	$\frac{\text{Nbre d'utilisateurs satisfaits du SI}}{\text{Nbre total d'utilisateurs}}$	Enquêtes
Concevoir et mettre en place une organisation efficace	Taux de développement organisationnel	$\frac{\text{Nbre d'activités réalisées}}{\text{Nbre d'activités prévues}}$	Etudes

2.4 Carte stratégique et liens de causalités

L'efficacité du BSC dépend en bonne partie du mélange approprié de ces différents types de variables et d'indicateurs et de l'identification des relations de cause à effet.

La carte stratégique établit les liens de cause à effet entre les mesures clés de succès de l'entreprise, elle justifie le choix des différents indicateurs figurants dans le tableau de bord final (cf. Tableau 3.6).

Le tableau suivant reprend les abréviations des MCS comme utilisés dans la carte stratégique ci-dessous :

Abréviation	Mesure clé de succès
CA	Augmenter le chiffre d'affaire
Marge	Augmenter la marge
Part de marché	Conquérir des parts de marché
Prix	Assurer un prix de vente en dessous de la moyenne
Accueil	Assurer une qualité de service axée sur l'accueil clientèle
Assortiment	Assurer la variété et disponibilité des produits
Proximité	S'implanter au plus près du client
Image	Améliorer l'image
Réduire les Coûts	Réduire les coûts de logistique
Nombre de références	Augmenter le nombre de références actives
Minimiser les pertes	Minimiser l'ensemble des pertes
Importation	Développer l'activité d'importation
Nouveaux points de vente	Augmenter la surface globale de vente
e-commerce	Développer l'activité de commerce en ligne
Publicité	Promouvoir l'image de l'entreprise
Merchandising	Améliorer la présentation des linéaires
Implication	Impliquer le personnel
Formation	Améliorer les compétences
Innovation	Innover
Information	Maîtriser l'information
Automatisation des tâches	Développer la couverture du SI
Organisation	Concevoir et mettre en place une organisation efficace

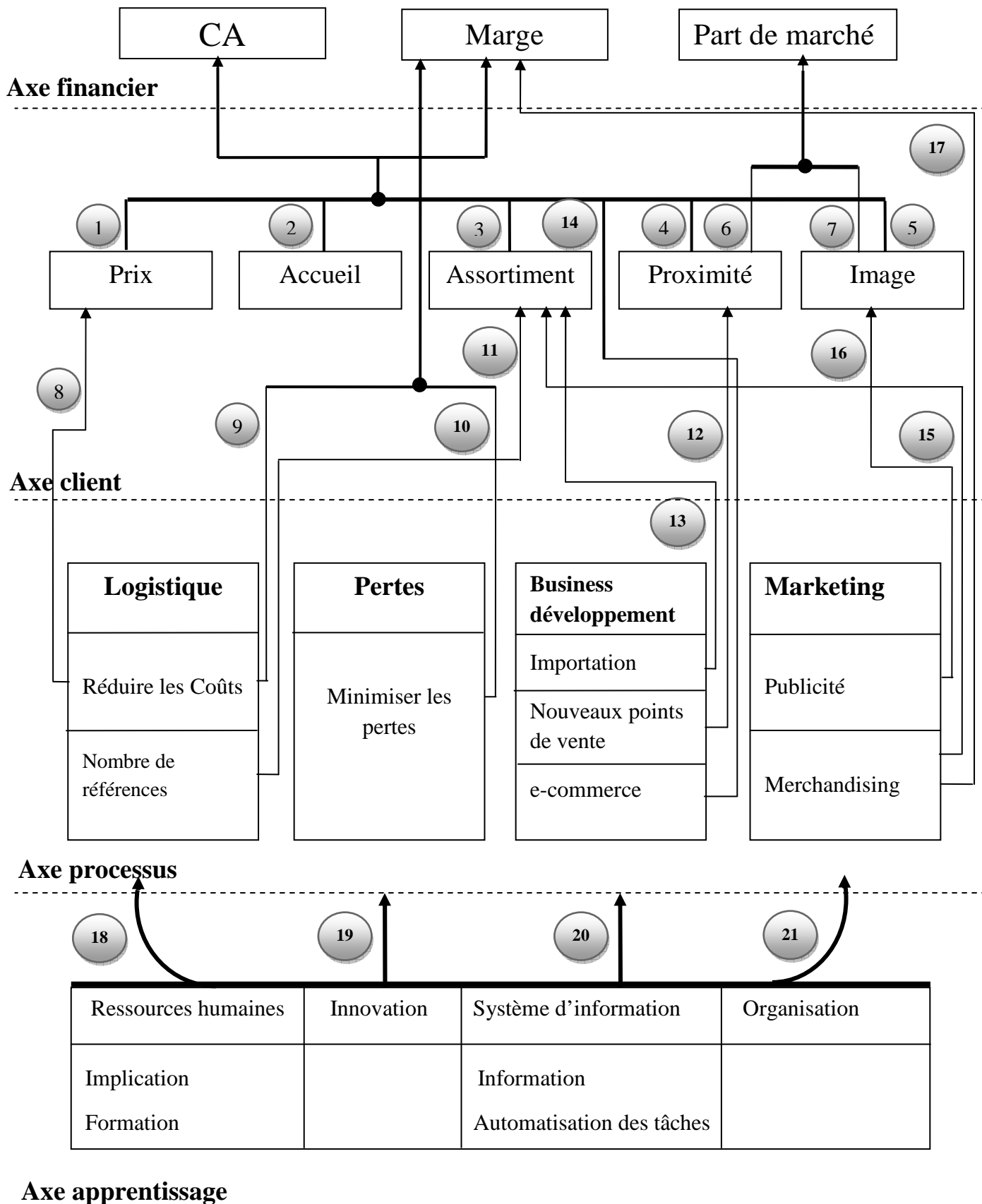


Figure 3.11 : La carte stratégique, Sarl ESSEDDA

Le tableau des liens

Le tableau suivant explique la nature des relations de causalité entre les différentes mesures

Tableau 3.5: Les relations entre les axes, Sarl ESSEDDA



Numéro	Relation (cause/effet)
1	Si les clients sont satisfaits par les prix proposés ils achètent plus et le CA et la marge augmentent.
2	Si les clients sont bien accueillis ils seront fidélisés et achèteront plus par conséquent, le CA et la marge augmentent.
3	Si les clients sont satisfaits par l'assortiment (disponibilité, variété) ils achètent plus et le CA et la marge augmentent.
4	Si l'entreprise s'implante au plus près du consommateur elle augmente le CA et la marge en augmentant le nombre de clients
5	Meilleure est l'image de l'entreprise plus elle attire de nouveaux clients et plus elle augmente son CA et sa marge
6	Si l'entreprise étend son réseau et s'implante au plus près du consommateur elle augmente sa part de marché
7	Meilleure est l'image de l'entreprise plus elle attire de nouveaux clients et plus elle augmente sa part de marché
8	Si l'entreprise optimise ses coûts de logistique elle réduit le prix de vente et augmente la satisfaction du client par rapport au prix
9	Si l'entreprise optimise ses coûts de logistique elle augmente sa marge
10	Si l'entreprise minimise ses pertes elle augmente sa marge
11	Augmenter le nombre de références augmente la satisfaction client par rapport à l'assortiment (choix)
12	L'implantation de nouveaux points de vente permet de se rapprocher des clients et donc de satisfaire le besoin proximité
13	Développer l'importation améliore l'assortiment proposé (plus de produits → plus de choix)
14	Plus le CA de l'activité du e-commerce augmente plus le CA total et la marge augmentent

15	L'amélioration de la présentation des linéaires (merchandising) augmente la satisfaction client par rapport à l'assortiment (disponibilité, variété)
16	Promouvoir l'image de l'entreprise par la publicité augmente la notoriété de l'entreprise (satisfaction image)
17	La mise en valeur des produits stratégiques (à forte marge) par le merchandising, augmente la marge de l'entreprise.
18	L'implication du personnel et l'amélioration de ses compétences assurent l'efficacité et le bon fonctionnement des processus internes ce qui influe directement sur la satisfaction des clients
19	L'innovation permet une croissance durable et influe sur les performances financières futures de l'entreprise
20	L'amélioration de l'efficacité du SI assure une cohérence globale entre les processus internes.
21	Une organisation efficace assure la cohérence entre les différentes activités de l'entreprise et conduit à une meilleure prestation envers les clients, et ainsi améliore les performances financières à long terme.

2.5 Le tableau de bord prospectif de Sarl ESSEDDA

Ce tableau final, fait apparaître les FCS et les indicateurs qui s'y rattachent, la valeur calculée de chaque indicateur, l'objectif fixé par la direction, l'écart entre la valeur et l'objectif à atteindre, la tendance (hausse ou baisse de la valeur) et enfin l'observation, où l'écart positif ou négatif, doit être justifié.

Tableau 3.6: Le tableau de bord prospectif, Sarl ESSEDDA

Axes	FCS	KPI	Valeur	Objectif	Ecart	Tendance  	Observation
Finance	Améliorer la performance financière	Taux de croissance CA					
		Marge brute					
		Part de marché					
Client	Augmenter la satisfaction client et améliorer l'image	Taux de satisfaction client/ Disponibilité					
		Taux de ruptures en rayon					
		Taux de satisfaction client/ Prix					
		Taux de satisfaction client/ Accueil					
		Taille de la zone d'influence					
		Notoriété					
Processus internes	<ul style="list-style-type: none"> - Optimiser la logistique - Minimiser les pertes - S'étendre géographiquement - Augmenter la valeur du panier moyen 	Coût logistique					
		Taux d'augmentation des références actives					
		Taux de pertes global					
		Retour sur investissements					
		Taux d'importation					
		Taux d'activité e-commerce					
		Taux d'activité publicitaire					
		Augmentation du panier moyen					
Apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> - Innover - Impliquer le personnel et améliorer ses compétences - Développer le SI - Développer l'organisation 	ROI e-commerce					
		Taux d'implication du personnel					
		Taux de formation du personnel					
		Taux de couverture des tâches					
		Taux de disponibilité/qualité information					
		Taux de développement organisationnel					

Conclusion

La mise en place d'un tableau de bord prospectif est un projet ambitieux. Outre la diversité des sources d'informations (données comptables, opérationnelles, externes) auxquelles il doit pouvoir accéder, celui-ci doit être flexible. D'autant plus que l'entreprise fait partie d'un secteur en perpétuelle évolution, le secteur de la grande distribution.

En effet, la mise en place d'un BSC n'est pas un problème ponctuel que l'on résout, mais un système qui va vivre et qui doit se modifier en fonction des changements de l'entreprise et de son environnement. De plus, l'organisation en tant que telle apprend autant du processus de réalisation que de l'instrument lui-même.

Le BSC proposé dans ce travail, bien qu'il parte d'une description détaillée des processus, de l'organisation et moyens de l'entreprise et qu'il traduise la stratégie et ambitions futures de celle-ci, reste perfectible, dans la mesure où l'entreprise n'est qu'au démarrage de son activité.

Par conséquent, un outil de pilotage, avant d'être complètement adopté, doit être testé puis amélioré selon les circonstances réelles, en prenant en compte les problèmes rencontrés pendant l'activité. Par exemple, dans l'habilité à calculer les indicateurs proposés ou encore dans la pertinence du choix de ces indicateurs.

Cependant, le tableau de bord réalisé dans le cadre de ce projet reste un pas stratégique dans la mise en place des outils permettant de gérer tout le processus d'activité de l'entreprise pour améliorer les résultats et atteindre les objectifs. Il reste pertinent du moment où il reflète la stratégie de l'entreprise et qu'il s'adapte à son organisation. Car son premier rôle est d'être le moyen de suivre les étapes du parcours stratégique que s'est fixé l'entreprise.

Conclusion du chapitre : ce qu'il faut retenir !

Ce chapitre, décrit en détail les différentes étapes suivies pour l'élaboration du tableau de bord prospectif de l'entreprise de la grande distribution : Sarl ESSEDDA.

Il met en avant l'apport de ce travail, par rapport à l'organisation et au pilotage de la performance, cet apport en trois étapes consistait:

- Dans la première étape, à décrire le cadre stratégique de l'entreprise par la rédaction d'une charte, ainsi que d'une fiche technique et d'une présentation de l'entreprise.

- Dans une seconde étape, à identifier puis décrire les processus de l'entreprise.

La réalisation d'un système documentaire constitué de la cartographie de niveau 2 de l'entreprise de fiches processus, de procédures et de fiche de poste a permis de structurer l'organisation et de l'adapter à la stratégie. Cette étape a aussi permis l'élaboration d'un organigramme.

- Dans une dernière étape, et en ce basant sur les deux premières étapes, à construire un tableau de bord prospectif (BSC) pour le pilotage de la performance.

Conclusion générale

Dans un environnement en perpétuelle mutation, il est important pour une entreprise de pouvoir maîtriser son organisation et piloter sa performance. Plus particulièrement dans le secteur de la grande distribution caractérisé par des activités de service dont la performance est difficile à mesurer.

C'est dans ce contexte et pour répondre à la problématique proposée, que nous avons présenté un état de l'art approfondi d'une part sur le management de la performance (chapitre 1) qui présente la méthodologie suivie dans notre travail notamment les étapes de l'approche processus et l'élaboration du tableau de bord prospectif et d'autre part sur le management de la distribution (chapitre 2) qui précise le cadre et les circonstances d'évolution des entreprises du secteur de la grande distribution. Ceci dans le but d'élaborer un système de management de la performance pour l'entreprise Sarl ESSEDDA.

En effet, pour mettre en place ce système de management de la performance, nous sommes passés par plusieurs étapes importantes et incontournables puisque l'entreprise ESSEDDA est au démarrage de son activité. Nous avons donc commencé par rédiger une présentation technique et une charte stratégique de l'entreprise. Ensuite, grâce à un stage pratique, nous avons déterminé les processus les plus importants, avec lesquels nous avons élaboré la cartographie de niveau 2 de l'entreprise, consolidée par les fiches processus, les procédures et les fiches de poste. Une fois le système documentaire de l'organisation mis en place, nous sommes passés à la mesure de la performance, en appliquant toutes les étapes du Balanced Score pour au final sortir avec un tableau de bord prospectif qui décrit parfaitement la vision et les objectifs stratégiques des dirigeants d'ESSEDDA.

Ainsi, le BSC obtenu propose une analyse de la performance fondée sur l'équilibre entre les ambitions stratégiques de Sarl ESSEDDA à long terme et ses contraintes opérationnelles à court terme.

Néanmoins, "*Sur la terre, il n'est rien de parfait !*" (Jean Frain du Tremblay, 1703) et ce tableau de bord prospectif, au delà de la théorie, reste à ajuster et adapter en fonction de l'environnement réelle de l'entreprise avec tous ses changements et turbulences.

Pour cela nous proposons dans une perspective d'amélioration et de développement de mettre en pratique le BSC proposé et éventuellement l'améliorer pour correspondre aux mieux aux attentes des dirigeants de Sarl ESSEDDA.

Références bibliographiques

(Aib, 2012): Mabrouk Aib, 2012, *Conception et développement d'un outil d'aide à l'élaboration de la stratégie*, Thèse de doctorat, Département Génie Industriel, Ecole Nationale Polytechnique, Alger.

(Aib, 2005): Mabrouk Aib, 2005, *Performance globale de l'entreprise et pilotage stratégique, application groupe SONATRACH*, Mémoire de magister, Département Génie Industriel, Ecole Nationale Polytechnique.

(Ait Abderrahmane, 2012): Ait Abderrahmane Abdelaziz, 2012, *Dispositions Législatives Et Réglementaires Dans Le Secteur De La Distribution Et De La Gestion Des Centres Commerciaux*, Ministère du commerce, Alger.

(Amarni, 2012): Badiâa Amarni, , 23 Décembre 2012, *La grande distribution subit de profondes mutations en Algérie*, La Tribune, Alger.

(Berland, 2009): Nicolas Berland, 2009, *Mesurer et piloter la performance*, e-book, www.management.free.fr.

(Bouazdi et Ouksili, 2013): Merzak Bouazdi et Younes Ouksili, 2013, *Contribution à l'organisation de la fonction logistique d'une entreprise de distribution de détail, Application ESSEDDA*, Projet de Fin d'Etude, Département Génie Industriel, Ecole Nationale Polytechnique, Alger.

(Boubaker, 1995): Miloudi Boubaker, 1995, *La distribution en Algérie : Enjeux et perspectives*, Office des Publications Universitaires.

(Bradach, 1998): J.L Bradach, 1998, *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press.

(Brandenburg et Wojtyna, 2003): Hans Brandenburg et J.P. Wojtyna, 2003, *L'approche processus, mode d'emploi*, Editions d'Organisation.

(Browne et al., 1997): Jimmie Browne, John Devlin, Asbjorn Rolstadas, Bjorn Anderson, 1997, *Performance Measurement: The ENAPS approach*.

(Cliquet et al., 2006): Gérard Cliquet, André Fady, Guy Basset, 2006, *Management de la distribution 2^{ème} édition*, Dunod.

(Davidson et al., 1998): W.R.Davidson, D. J. Sweeney, R. W. Stampfl, 1998, *Retailing management 6th edition*, John Wiley, NY.

(Deloitte, 2013): Cabinet Deloitte, 2013, *Les champions de la distribution 2013*.

(Deloitte, 2011): Cabinet Deloitte, 2010-2011, *Le classement des 250 leaders mondiaux de la distribution*.

(De Woot, 2008): P. De Woot, 2008, *Dictionnaire de la stratégie*, édition De Montréal et J. Klein, presse universitaire de France.

(Dioux et Dupuis, 2009): Jacques Dioux et Marc Dupuis, 2009, *La distribution stratégies des réseaux et management des enseignes 2^{ème} édition*, Pearson.

(Fady et al., 2004): André Fady, Valérie Renaudin, Dany Vyt, 2004, *Le merchandising 6^{ème} édition*, Vuibert.

(Fernandez, 2002) : Alain Fernandez, 2002, *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Eyrolles.

(Ghidouche, 2010): Faouzi Ghidouche, 2010, *Gestion des ventes et distribution*, école des hautes études commerciale d'Alger.

(Haddouche, 2012): Hassan Haddouche, 21 Novembre 2012, *La ruée vers la grande distribution*, Algérie Focus.

(ISO 9000, 2000): ISO 9000, 2000, *Quality management systems – Fundamentals and vocabulary edition 2nd*.

(Jacquiau, 2012): Christian Jacquiau, 2012, *Les coulisses de la grande distribution*, Albin Michel.

(Kaplan, 2010): Robert S. Kaplan, 2010, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard Business Review.

(Kaplan et Norton, 1996): Robert S. Kaplan and David P. Norton, 1996, *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*, Harvard Business Review.

(Kaplan et Norton, 1992): Robert S. Kaplan and David P. Norton, 1992, *The Balanced Scorecard Measures that drive performance*, Harvard Business Review Press.

(Khemakhem, 1976): A.Khemakhem, 1976, *La dynamique du contrôle de gestion*, édition Dunod.

(Leroy, 2012) : Frédéric Leroy, 2012, *Les stratégies de l'entreprise*, 4^{ème} édition, Dunod.

(Lohri, 2000): Marius Lohri, 2000, *Mémoire post grade en informatique et organisation : Analyse comparative des méthodes d'élaboration des systèmes de mesure de performance*, TBP et GIMSI.

(Lorino, 1997): Philippe Lorino, 1997, *Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage*, Editions de l'organisation.

(Maadani et Saïd, 2009): Martine Maadani et Karim Saïd, 2009, *Management et pilotage de la performance*, hachette supérieur.

(Machesnay, 1991): Machesnay, 1991, *Economie d'entreprise*, Eyrolles.

(Melon, 1734): J.F.Melon, 1734, *Essai politique sur le commerce*, La Haye.

(Mostefaoui, 2004): M. Ramdane Mostefaoui, 2004, *Stratégie et politique générale de l'entreprise*, Université de Picardie.

(Mougin, 2004): Yvon Mougin, 2004, *La cartographie des processus*, Editions d'Organisation.

(Paquay, 2005): Christian Paquay, 2005, *PME et stratégie*, Edi Pro.

(Rodier, 2000): Jean-Pierre Rodier, 2000, *Les systèmes de mesure de la performance*, Harvard Business Review, Editions d'Organisation.

(Simon et De Sousa, 2008): François-Xavier SIMON, Manuel de SOUSA, 2008, *Management et gestion d'un point de vente* 2^{ème} édition, Dunod.

(VYT, 2006): Dany Vyt, 2006, Maître de conférences, *Mesure de la performance commerciale : régression vs DEA Une approche catégorielle*, Université de Rennes 1.

(Ziad, 2011): Ziad Abdelhadi, 23 Janvier 2011, *Algérie : la grande distribution toujours au stade embryonnaire*, La Tribune.

Sites Internet

(WEB 1): www.planetexpert.com/fr/pays/algerie/reseau-de-distribution

(WEB 2): <http://blog.valoxy.org/4-questions-sur-lorganisation-dentreprise/>

(WEB 3) : www.aunege.eu/ressources/CDG_Nan2-002/res/13_3.pdf

Autre bibliographie

(AG, 2009) : Aberdeen Group, 2009, *Retail Loss Prevention Systems*.

(Ahounou, 2002) : Willia Ahounou, 2002, *Elaboration d'un tableau de bord prospectif*.

(Autissier et Delaye, 2008) : David Autissier et Valérie Delaye, 2008, *Mesurer la performance du système d'information*.

(Beck, 2007) : Adrian Beck, 2007, *Effective Retail Loss Prevention*.

(Benoun et Durand-Réville, 2012) : Marc Benoun et Blaise Durand Réveille, 2012, *Commerce & Distribution, Les chemins de la mondialisation*.

(Choukroun, 2012) : Michel Choukroun, 2012, *Les dynamiques de succès de la distribution, L'efficacité par le pragmatisme et l'innovation*.

(DC, 2012) : Duranton Consultants, 2012, *Comprendre l'approche par les Processus*.

(Decherf, 2002) : Virginie Decherf, 2002, *Les indicateurs de performance dans la grande distribution*.

(Emlinger et Latouche, 2012) : Charlotte Emlinger et Karine Latouche, 2012, *L'internationalisation de la grande distribution*.

(Iribarne, 2003) : Patrick Iribarne, 2003, *Les tableau de bord de la performance*.

(Nodesway, 2010) : Alain Fernandez Nodesway, 2010, *Balanced Scorecard vs Tableaux de bord : une mise au point s'impose*.

(Orsini, 2008) : Damien Orsini, 2008, *La logistique de la grande distribution*.

(PMC, 2012) : Performance Management Consulting, 2012, *La grande distribution en Afrique, Etat des lieux et perspectives*.

(Pourcel et Renaud, 2006) : C.Pourcel et R.Renaud, 2009, *La conception d'un tableau de bord prospectif (BSC), Application au management de la performance d'une option de formation*, 2006. (RI, 2009): Retail Institute, *Loss prevention*.

(Saï et Métais, 2001) : Maurice Saï AS et Emmanuel Métais, 2001, *Stratégie de l'entreprise : évolution de la pensée.*

(Sobeys, 2007) : Sobeys Québec Inc., 2007, *Guide de Sécurité & Prévention.*,

(Vero, 2012) : Vero Enterprise, 2012, *Retail Services Policy.*

(Vilain, 2003) : Laurent Vilain, 2003, *Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif.*

(Zarrouki, 2008) : Amal Zerrouki, 2008, *Elaboration d'un modèle de conception de système de mesure de performance.*

Sites Internet

(WEB 4) : www.squitel.com/nos-articles/tableaux-de-bords-prospectifs

(WEB 5) : www.demarcheiso17025.com/fichestechniques/lesprocessus.html

(WEB 6) : www.indicateurs-performance.fr

(WEB 7) : www.retailloss.net/tag/retail-shrinkage

(WEB 8) : www.webkpi.fr/vente-kpis-pour-les-ressources-tactiques/

(WEB 9) : www.animaweb.org/opportunites_distribution.php

Liste des annexes

ANNEXE 1: EXTRAIT DE LA NORME ISO 9000 (VERSION 2000)	1
ANNEXE 2: LISTE DES FAMILLES DE PRODUITS PROPOSEE PAR SARL ESSEDDA	1
ANNEXE 3: CHARTE STRATEGIQUE DE SARL ESSEDDA.....	2
ANNEXE 4: FICHES PROCESSUS DE SARL ESSEDDA.....	5
ANNEXE 4.1: FICHE PROCESSUS MARKETING.....	5
ANNEXE 4.2: FICHE PROCESSUS GESTION ET PREVENTION DES PERTES.....	5
ANNEXE 4.3: FICHE PROCESSUS GESTION D'UN POINT DE VENTE.....	5
ANNEXE 4.4: FICHE PROCESSUS CONTROLE DE GESTION.....	5
ANNEXE 4.5: FICHE PROCESSUS FINANCE ET COMPTABILITE.....	5
ANNEXE 4.6: FICHE PROCESSUS SYSTEME D'INFORMATION.....	5
ANNEXE 4.7: FICHE PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES.....	5
ANNEXE 4.8: FICHE BUSINESS DEVELOPPEMENT.....	5
ANNEXE 5 : PROCEDURES DE SARL ESSEDDA	27
ANNEXE 5.1: PROCEDURE DE GESTION DE L'ACCUEIL CLIENT.....	27
ANNEXE 5.2: PROCEDURE DE GESTION DE L'ENTRETIEN DU POINT DE VENTE.....	27
ANNEXE A: FICHE REPORTING « ACTION ENTRETIEN ».....	27
ANNEXE 5.3: PROCEDURE DE GESTION DES CAISSES.....	27
ANNEXE 5.4: PROCEDURE DE GESTION DES HORAIRES.....	27
ANNEXE 5.5: PROCEDURE D'EVALUATION DES EMPLOYES.....	27
ANNEXE B: FICHE D'EVALUATION PAR LES CLIENTS.....	27
ANNEXE C: FICHE D'EVALUATION.....	27
ANNEXE 5.6: PROCEDURE DE GESTION DES LINEAIRES.....	27
ANNEXE 5.7: PROCEDURE DE GESTION ET PREVENTION DES VOLS.....	27
ANNEXE D: FICHE INCIDENT / VOL.....	27
ANNEXE 5.8: PROCEDURE DE GESTION ET PREVENTION DES CASSES.....	27
ANNEXE E: FICHE INCIDENT / CASSE.....	27
ANNEXE 5.9: PROCEDURE DE GESTION ET PREVENTION DES PEREMPTIONS.....	27
ANNEXE F: FICHE INCIDENT/ PEREMPTION.....	27
ANNEXE 5.10: PROCEDURE ETUDE DE LA DEMANDE CLIENT.....	27
ANNEXE G: FICHE D'EXIGENCES CLIENTS.....	27
ANNEXE 6 : FICHES DE POSTE DE SARL ESSEDDA	51
ANNEXE 6.1: FICHE DE POSTE RESPONSABLE DU POINT DE VENTE.....	51
ANNEXE 6.2: FICHE DE POSTE CHEF DE RAYON.....	51
ANNEXE 6.3: FICHE DE POSTE AGENT DE SECURITE.....	51
ANNEXE 6.4: FICHE DE POSTE CAISSIER.....	51
ANNEXE 6.5: FICHE DE POSTE AGENT DE L'ENTRETIEN.....	51
ANNEXE 7 : MODE DE CALCUL DES INDICATEURS, FICHES PROCESSUS	62

Annexe 1: Extrait de la norme ISO 9000 (version 2000)

« L'organisme doit :

1. Identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme ;
2. Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;
3. Déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus ;
4. Assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;
5. Surveiller, mesurer et analyser ces processus ;
6. Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus. » (ISO 9000, 2000).

Annexe 2: Liste des familles de produits proposée par Sarl ESSEDDA

Famille 1: Le marché : Fruits et légumes bio, fruits, légumes, poissons – fruits de mer, volailles- œuf, bœuf – veau, mouton- agneau.

Famille 2: Produits laitiers: Laits, beurres-margarines, crèmes et sauces fraîches, fromages, desserts nature, desserts aux fruits, desserts enfants, desserts allégés et bien-être, desserts gourmands.

Famille 3 : Charcuterie-Traiteur : Pâtés - Rillettes - Terrines Viande, Saucisson - Saucisse – Merguez, potages, plats cuisinés, snacks - Petite faim, pâtes fraîches et accompagnements, traiteur de la mer, pâtes à tartiner et gâteau, traiteur sucré – Pâtisserie.

Famille 4: Epicerie salée: Aide à la cuisine, conserves de légumes, conserves de poissons, condiments, légumes secs-semoules, pâtes, riz, purées, sauces chaudes, sauces froides, huiles, vinaigres – Vinaigrettes, sans allergènes, sel – poivre – Epices.

Famille 5 : Epicerie sucrée : Biscuits enfants, biscuits adultes, chocolats, confiseries chocolatées, chewing gums, bonbons, confiseries de poche, desserts, sucres, farines, aides à la pâtisserie, sans allergènes.

Famille 6 : Petit déjeuner : céréales, cafés- chicorée- thés- infusions, chocolat en poudre, pains, viennoiseries, biscottes – tartines, confitures – miels – pâtes à tartiner.

Familles 7 : Apéritifs : Cacahuètes et autres graines, biscuits, chips, apéritifs exotiques.

Famille 8 : Boissons : Eaux plates, eaux gazeuses, eaux aromatisées, sirop, colas, boissons gazeuses, boissons plates, jus de fruits.

Famille 9 : Produits pour bébé : Laits infantiles, boissons bébé, petit déjeuner, plats, petite pots, desserts, gouter, couches, puériculture, toilettes – soins.

Famille A : Les surgelés : Glaces individuelles, glaces à partager, légumes, produits de la mer, viandes et volailles, entrées et snacks, pizzas – quiches – tartes, plats cuisinés, aides culinaires.

Famille B : Soins – hygiène : Savons – bains – douches, shampoings, coiffants – coloration, soins visages, soins du corps, soins dentaires, maquillages, rasage, déodorants, hygiène féminine, cotons-lingettes, parapharmacie, compléments alimentaires

Famille C: Entretien : Lessives, assouplissants, autres soins de linge, vaisselles, produits ménagers, accessoires de cuisine, droguerie, ampoules – piles, papier.

Annexe 3: Charte stratégique de Sarl ESSEDDA

Charte Stratégique

Sarl ESSEDDA



Notre identité

SARL ESSEDDA est une entreprise algérienne du secteur de la grande distribution.

C'est une chaîne de super marchés et superettes de proximité dont la finalité est de mettre à disposition du consommateur différents produits.

Notre vision est d'être le leader dans le domaine de la grande distribution de proximité en Algérie, devenir une référence incontournable en matière de qualité de service et d'accueil client et ainsi être le commerçant préféré des Algériens pour générer une croissance durable.



Notre vision



Nos missions

Notre mission première est de satisfaire les besoins de nos clients à travers trois missions principales qui font partie intégrante de notre stratégie :

- Proposer un large choix de produit et assurer leur disponibilité.
- Assurer un prix de vente compétitif.
- Assurer une qualité de service axée sur l'accueil clientèle.

1. Nous sommes engagés envers nos clients :

Nos clients représentent notre raison d'exister. Nous nous engageons à être constamment à leur écoute, à répondre le mieux possible à leurs besoins, et construire avec eux une relation solide.



2. Nous sommes engagés envers nos employés :

Nos prestations dépendent avant tout de notre savoir-faire et notre sens du service.

Ainsi nous favorisons l'épanouissement de chacun de nos employés en leur faisant confiance, en les impliquant dans la dynamique générale de l'entreprise et en les faisant participer à la réussite d'ESSEDDA.

3. Nous sommes engagés envers nos fournisseurs :

Nos exigences en matière de qualité et de performance dépendent de nos relations avec nos fournisseurs.

Nous nous engageons à entretenir des relations professionnelles et respectueuses avec nos différents fournisseurs.

Nous les informons de manière transparente car ceci est vecteur de confiance et de crédibilité.

Annexe 4: Fiches processus de Sarl ESSEDDA

Annexe 4.1: Fiche processus Marketing.....	6
Annexe 4.2: Fiche processus Gestion et prévention des pertes.....	8
Annexe 4.3: Fiche processus Gestion d'un point de vente.....	12
Annexe 4.4: Fiche processus Contrôle de gestion.....	14
Annexe 4.5: Fiche processus Finance et Comptabilité.....	16
Annexe 4.6: Fiche processus Système d'information.....	19
Annexe 4.7: Fiche processus Ressources Humaines.....	21
Annexe 4.8: Fiche Business Développement.....	25



Fiche processus Marketing

Entreprise
ESSEDDA

FINALITE DU PROCESSUS :	Consolider l'image de marque de l'entreprise, définir l'offre, se positionner et acquérir des parts de marché par le biais de campagnes publicitaires, d'actions promotionnelles et d'analyse des besoins.
--------------------------------	--

Entrées	Origines	Sorties	Destinations
Clients potentiels et actuels Besoins clients Besoins promotions	Marché Marché Processus GPV	Parts de marché Résultats d'analyse Offre adaptée	Entreprise Processus Logistique Processus GPV

Exigences

Clients :	* Information, promotions (prix).
Entreprise :	* Consolidation de l'image de l'entreprise; * Conquête de nouveaux clients, augmentation du CA et de la marge ; * Augmenter les performances commerciales ; * Une offre en adéquation avec les exigences du marché.
Réglementaire :	* Concurrence déloyale, périodes de soldes.

Responsabilités

Propriétaire du processus : Responsable marketing
--

Moyens

Humains : Responsable marketing Chargé de publicité Merchandiseurs	Fournis- Entretenus par :
	Ressources humaines
Matériels : bureau, matériel informatique, logiciels.	Moyens généraux

Indicateurs Marketing

Indicateurs :	Fournis- réalisés par :
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Part de marché (globale, relative) ▪ Rotation des produits à forte marge ▪ Indicateur d'attractivité ▪ Nouveaux clients ▪ Nouveaux clients fidélisés ▪ Montant du panier moyen ▪ Rentabilité d'une famille de produits ▪ Rentabilité d'un produit ▪ Notoriété ▪ Nombre de nouveaux clients par canal (WEB/prospectus/bouche à oreille) ▪ Taux d'activité publicitaire ▪ Taux d'activité e-commerce ▪ Taux d'activité e-marketing ▪ Coût marketing 	Marketing
Surveillance : Contrôle de gestion	Finance
	Contrôle de gestion

Fonctionnement du processus		
ACTEURS		OBSERVATIONS
Responsable marketing	<p>Le processus «Marketing» est un processus de réalisation très important dans le secteur de la grande distribution, il comprend plusieurs activités organisées comme le décrivent les schémas suivants :</p> <pre> graph TD Merchandising --> Choix[Choix des produits à commander] Merchandising --> Elaborer[Elaborer la disposition des produits] Merchandising --> Gestion[Gestion des prix] Choix --> Etude[Etude de la demande client(*)] Elaborer --> Transmettre[Transmettre aux PV] Transmettre --> Mise[Mise en rayonage] Mise --> GestionLin[gestion des linéaires(*)] Gestion --> Elaboration[Elaboration des plans promotionnels] GestionLin --> Campagnes[Gestion des campagnes promotionnelles] Campagnes --> Affichages[Gestion des affichages] Campagnes --> Animation[Animation des réseaux sociaux et sites internet] Campagnes --> Actions[Actions publicitaires] Etude --> Analyse[Analyse] Analyse --> Liste[Liste des produits à commander(*)] Etude --> Analyse Transmettre --> Analyse Elaboration --> Analyse </pre>	<p>*Se référer à la procédure d'Etude demande client</p> <p>*Se référer à la procédure Gestion des linéaires</p>
Chef de rayon et Responsable du point de vente		
Responsable marketing		
Responsable marketing		
Responsable marketing		
		*Transmettre au service Achat



Fiche processus Gestion et Prévention des pertes

Entreprise
ESSEDDA

FINALITE DU PROCESSUS :	Allouer les ressources nécessaires et mettre en place des procédures pour réduire ou gérer les risques de pertes liées aux casses, péremptions, et vols.
--------------------------------	--

Entrées	Origines	Sorties	Destinations
Informations sur les articles et rapports d'incidents.	Processus GPV et Logistique	Procédures, plans d'actions	Processus logistique Processus GPV

Exigences

Clients :	* Produits conforme (non périmés, en bonne état).
Entreprise :	* Minimiser les pertes liées à la casse ; * Minimiser les pertes liées à la péremption ; * Minimiser les pertes liées aux vols.
Réglementaire :	* Pas de vente de produits périmés.

Responsabilités

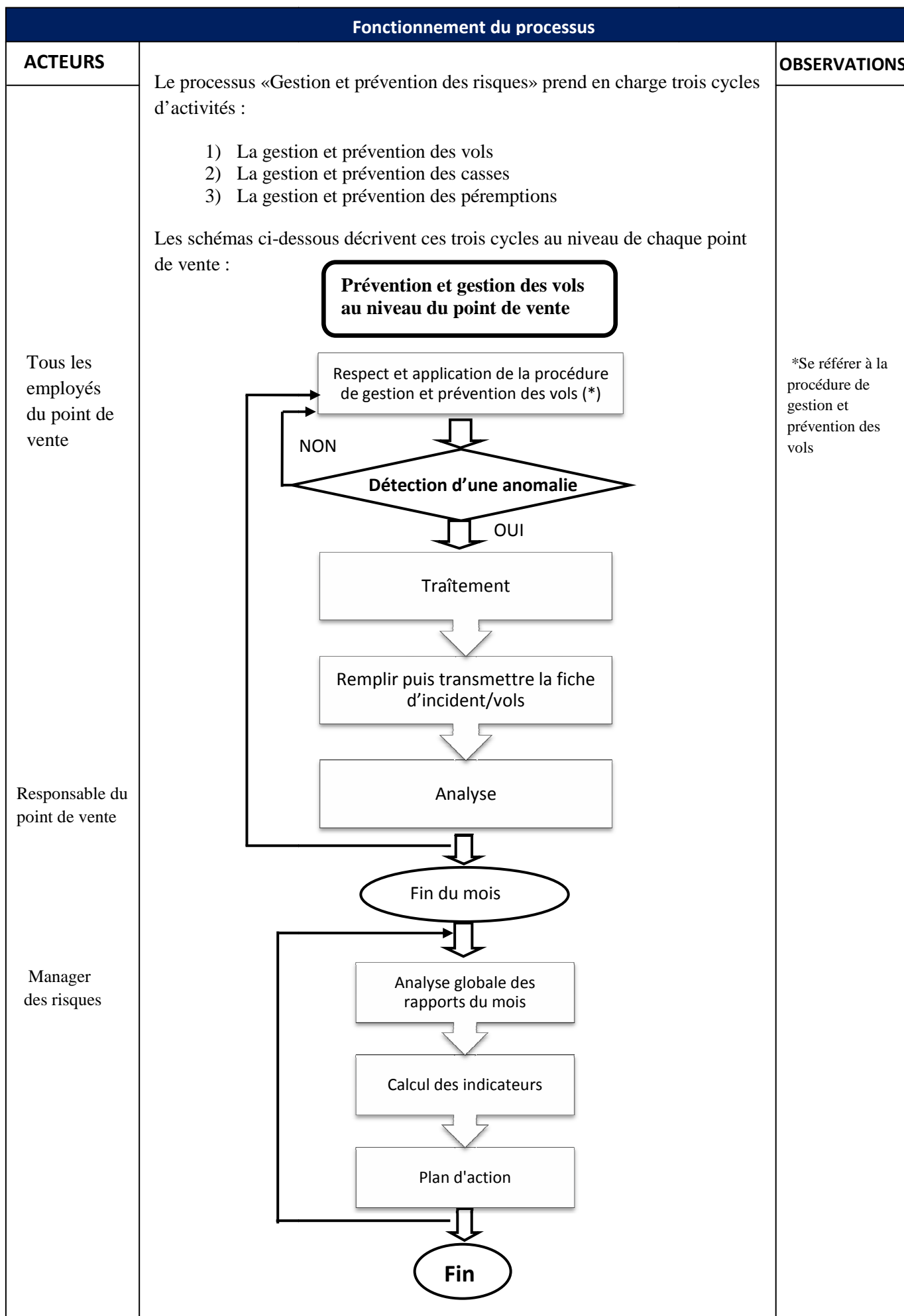
Propriétaire du processus : Manager des risques

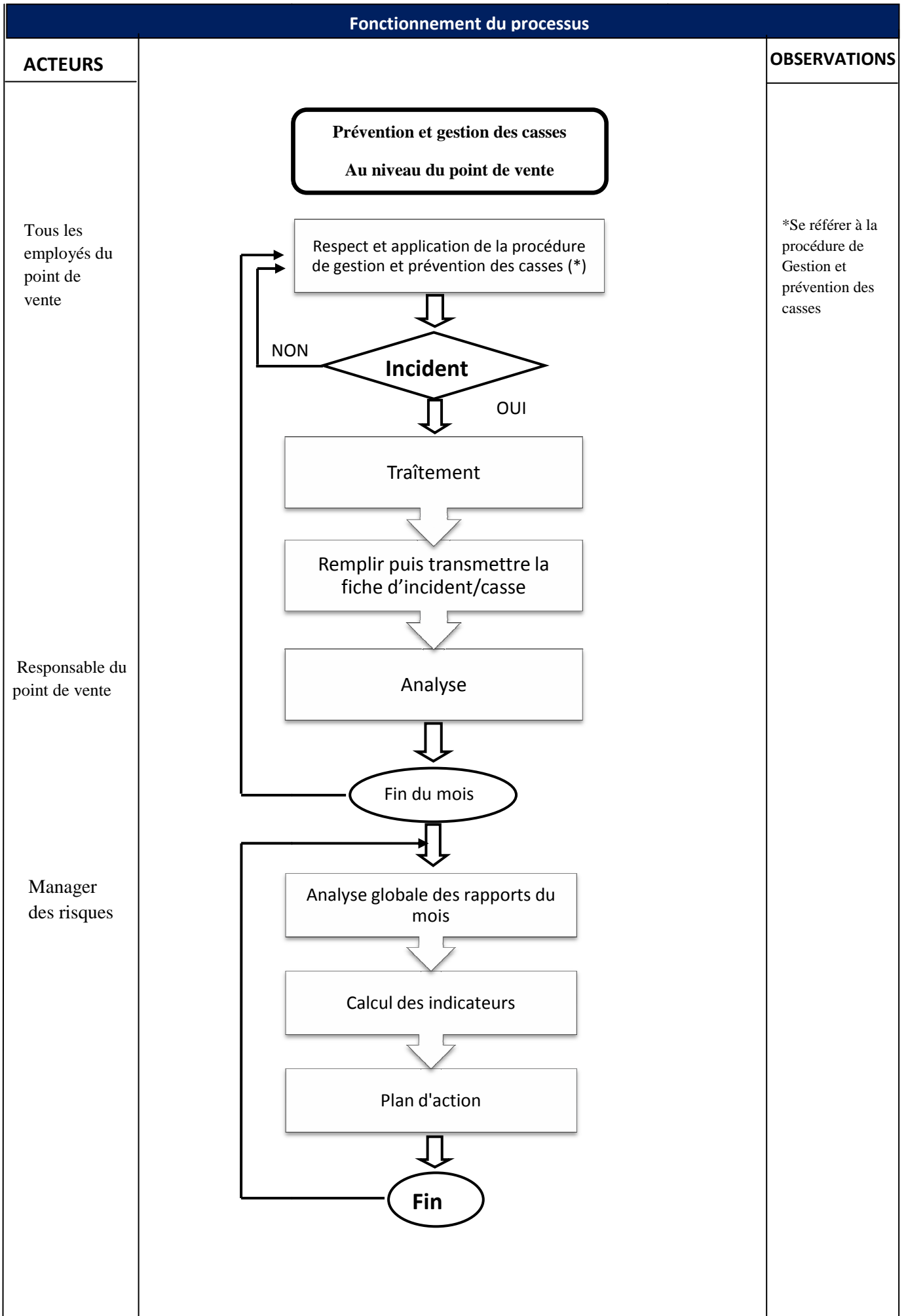
Moyens

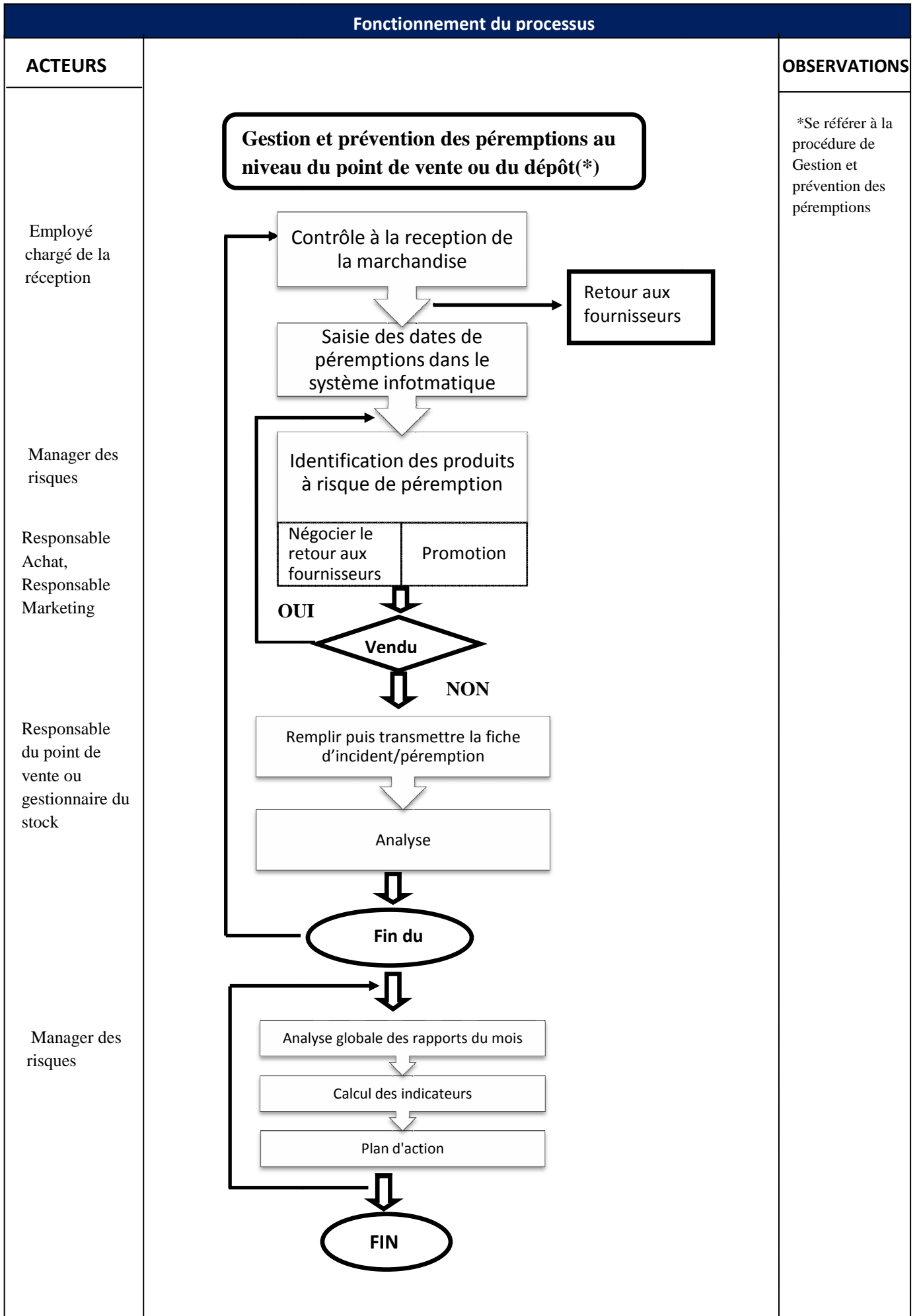
Humains : Manager des risques	Fournis- Entretien par : Ressources humaines
Matériels : Bureau, Matériel informatique, Documents, Logiciels, Base de données.	Moyens généraux

Indicateurs GPP

Indicateurs :	Fournis- réalisés par :
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'incidents (vols) par mois (total, PV) ▪ Nombre d'incidents (casse) par mois (total, PV) ▪ Taux de pertes (vols) en % C.A ▪ Taux de pertes (péremption) en % C.A ▪ Taux de pertes (casses) en % C.A ▪ Taux de pertes en % CA ▪ Pourcentage de pertes péremption par famille de produits ▪ Pourcentage de pertes de péremptions par référence ▪ Pourcentage de vols par linéaire <p>Ces indicateurs sont calculés pour l'entreprise entière ainsi que pour chaque point de vente.</p>	GPP
Surveillance : contrôle de gestion	Contrôle de gestion









Fiche processus
Gestion d'un point de vente

Entreprise
ESSEDDA

FINALITE DU PROCESSUS :	Gestion de la ressource humaine, matérielle, et immobilisations d'un point de vente pour satisfaire les exigences des clients, et atteindre les objectifs commerciaux et marketing de l'entreprise
--------------------------------	--

Entrées	Origines	Sorties	Destinations
Demandes clients Marchandises Procédures de prévention des pertes	Clients Logistique Processus GPP	Prestation de service Commandes internes Rapports incidents	Clients Logistique Processus GPP

Exigences

Clients :	* Qualité de service : ponctualité, accueil, présentation, entretien, information permanente ; * Disponibilité et diversité des produits.
Entreprise :	* Atteindre l'objectif CA, Marge ; * Réduire le taux de pertes ; * Améliorer la satisfaction client ; * Assurer la réalisation des objectifs stratégiques (accueil, disponibilité, prix).

Responsabilités

Propriétaire du processus : Responsable du point de vente

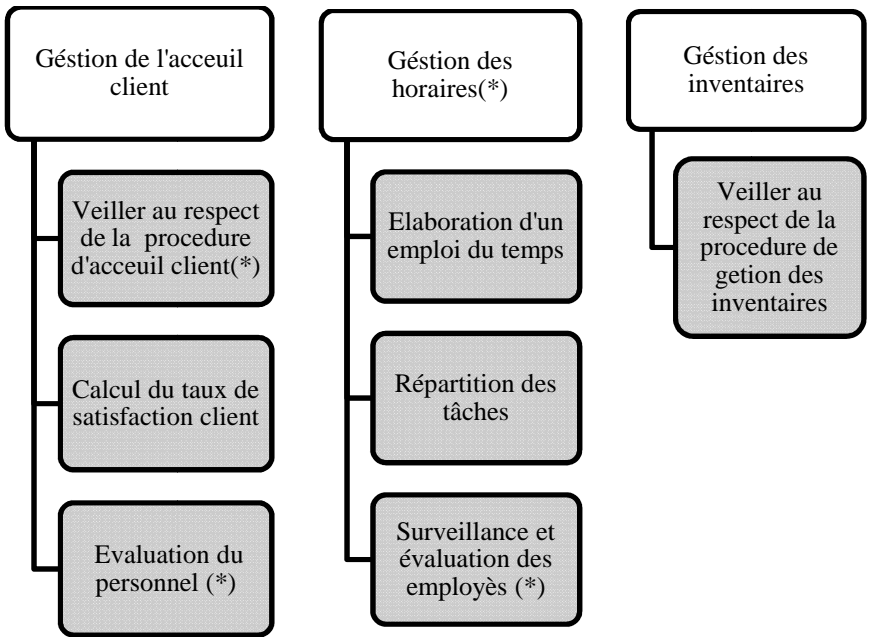
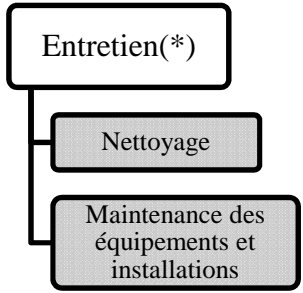
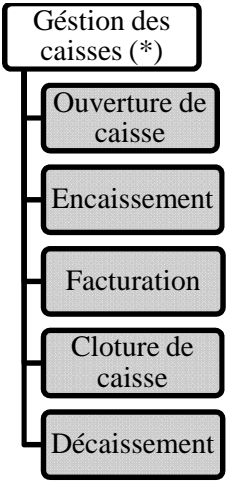
Moyens

Humains : Responsable du point de vente Caissiers Chefs de rayons Agents d'entretien Agents de sécurité Matériels : bureau, matériel informatique, logiciels, matériel de surveillance, produits d'entretien, uniformes, caisses.	Fournis- Entretenus par :
	Ressources humaines Moyens généraux

Indicateurs point de vente

Indicateurs :	Fournis- réalisés par :
	Point de vente Processus GPP Processus GPP Processus GPP
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux d'activité (CA) ▪ Nombre de clients ▪ Taux de satisfaction prix ▪ Taux de satisfaction accueil ▪ Taux de satisfaction disponibilité ▪ Coût de gestion d'entretien du point de vente ▪ Taux de pertes casses ▪ Taux de pertes vols ▪ Taux de pertes péremptions ▪ Taux de pertes 	
Surveillance : Contrôle de gestion	Contrôle de gestion

Fonctionnement du processus

ACTEURS		OBSERVATIONS
Responsable du point de vente	<p>Le processus «Gestion d'un point de vente» prend en charge toutes les activités liées à la gestion des ressources du point de vente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La gestion de l'accueil client 2) La gestion de l'entretien 3) La gestion des horaires 4) La gestion des inventaires 5) La gestion des caisses 	<p>*Se référer à la procédure de Gestion des horaires</p> <p>*Se référer à la procédure d'accueil client</p> <p>*Se référer à la procédure d'évaluation du personnel</p>
Agent d'entretien		<p>*Se référer à la procédure de gestion de l'entretien</p>
Caissier		<p>*Se référer à la procédure de gestion des caisses</p>
Responsable du point de vente et le caissier		



Fiche processus Contrôle de gestion

Entreprise
ESSEDDA

FINALITE DU PROCESSUS :	Gérer et contrôler l'information financière et commerciale pour permettre une gestion rigoureuse et une capacité de réaction plus rapide. S'assurer que les ressources sont utilisées et obtenues de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation.
-------------------------	---

Entrées	Origines	Sorties	Destinations
Indicateurs de performance	Tous les services de l'entreprise	Plans d'action Tableau de bord	Tous les services de l'entreprise Direction

Exigences

Entreprise :

- * Coordonner et harmoniser les actions entre les différents services ;
- * Assurer une cohérence entre la planification stratégique et le contrôle opérationnel ;
- * Justifier les écarts entre objectif et résultat ;
- * Assurer l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources pour la réalisation des objectifs de l'organisation.

Responsabilités

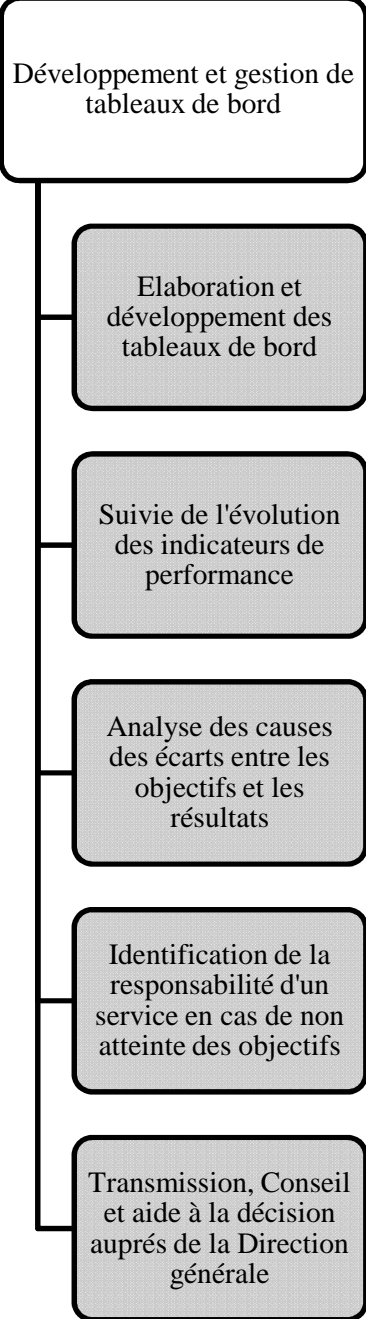
Propriétaire du processus : Contrôleur de gestion.

Moyens

Humains : Contrôleur de gestion. Matériels : bureau, matériel informatique, documents.	Fournis- Entretien par :
	Ressources humaines.
	Moyens généraux.

Indicateurs Contrôle de gestion

Indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les indicateurs de tous les services de l'entreprise. ▪ Données comptables Surveillance : Direction	Fournis- réalisés par :
	Tous les services
	Direction

Fonctionnement du processus		
ACTEURS		OBSERVATIONS
Contrôleur de gestion	<p>Le processus «Contrôle de gestion » a pour finalité d’assurer une cohérence interne des objectifs au regard de la stratégie poursuivie.</p> <p>Pour cela le système de contrôle de gestion doit être total et englober tous les aspects et les diverses activités de l’entreprise : financières et opérationnelles.</p>  <pre> graph TD A[Développement et gestion de tableaux de bord] --- B[Elaboration et développement des tableaux de bord] A --- C[Suivie de l'évolution des indicateurs de performance] A --- D[Analyse des causes des écarts entre les objectifs et les résultats] A --- E[Identification de la responsabilité d'un service en cas de non atteinte des objectifs] A --- F[Transmission, Conseil et aide à la décision auprès de la Direction générale] </pre> <p>Développement et gestion de tableaux de bord</p> <p>Elaboration et développement des tableaux de bord</p> <p>Suivie de l'évolution des indicateurs de performance</p> <p>Analyse des causes des écarts entre les objectifs et les résultats</p> <p>Identification de la responsabilité d'un service en cas de non atteinte des objectifs</p> <p>Transmission, Conseil et aide à la décision auprès de la Direction générale</p>	



Fiche processus Finance et comptabilité

Entreprise
ESSEDDA

FINALITE DU PROCESSUS :	Gestion de la ressource financière : dépenses et recettes de l'entreprise.
-------------------------	--

Entrées	Origines	Sorties	Destinations
Informations comptables	Entreprise	Documents comptables	Processus contrôle de gestion Entreprise

Exigences

- Entreprise :**
- * Maitrise des couts ;
 - * Calculer le résultat global de l'activité de l'entreprise : CA, Marge ;
 - * Maitriser les flux économiques entre l'entreprise et son environnement.
- Réglementaire :** * Fournir les documents comptables (obligatoires).

Responsabilités

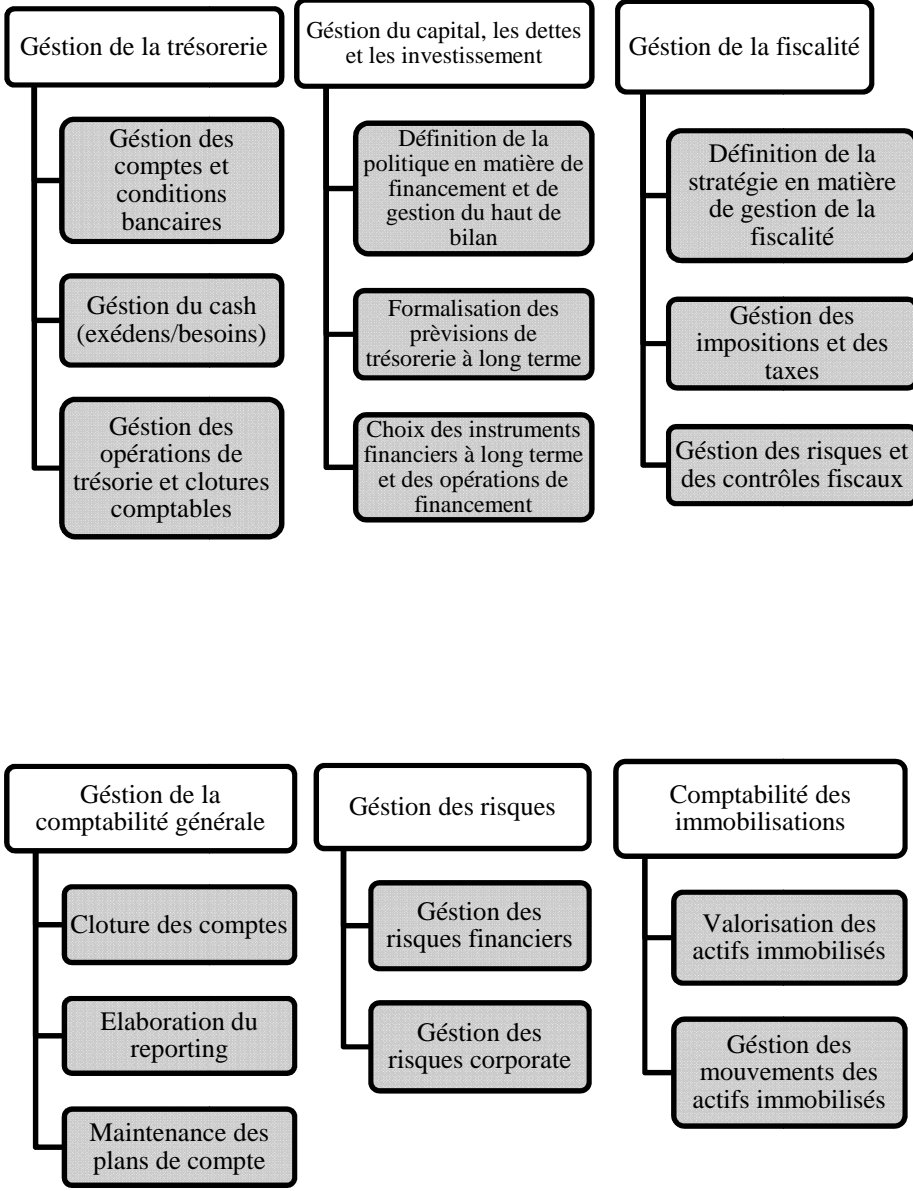
Propriétaire du processus : Comptable

Moyens

Humains : Comptable	Fournis- Entretien par :
	Ressources humaines
	Matériels : Bureau, Matériel informatique, Documents.
	Moyens généraux

Indicateurs Finance

Indicateurs :	Fournis- réalisés par :
	Finance
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CA, ▪ Marge brute ▪ Besoin en fond de roulement ▪ Trésorerie : ▪ cash flow ▪ EBE ▪ Solvabilité ▪ Liquidité ▪ ROI ▪ rentabilité financière ▪ rentabilité économique ▪ Délais de règlement fournisseur ▪ Seuil de rentabilité ▪ Taux de croissance annuelle du CA 	
Surveillance : Contrôle de gestion	Contrôle de gestion

Fonctionnement du processus		
ACTEURS		OBSERVATIONS
Comptable	<p>Le processus «Finance» comprend les activités décrites par les schémas ci-dessous : Comptabilité des immobilisations, Comptabilité fournisseurs, Comptabilité des stocks, Gestion de la trésorerie, Gestion du capital de la dette et des investissements, Gestion de la fiscalité, Comptabilité générale, Gestion des risques.</p>  <p>Le diagramme est divisé en deux sections principales, chacune avec trois colonnes de processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> Section supérieure (Comptable) : <ul style="list-style-type: none"> Gestion de la trésorerie : Gestion des comptes et conditions bancaires, Gestion du cash (exédens/besoins), Gestion des opérations de trésorerie et clôtures comptables. Gestion du capital, les dettes et les investissements : Définition de la politique en matière de financement et de gestion du haut de bilan, Formalisation des prévisions de trésorerie à long terme, Choix des instruments financiers à long terme et des opérations de financement. Gestion de la fiscalité : Définition de la stratégie en matière de gestion de la fiscalité, Gestion des impositions et des taxes, Gestion des risques et des contrôles fiscaux. Section inférieure (Comptable) : <ul style="list-style-type: none"> Gestion de la comptabilité générale : Cloture des comptes, Elaboration du reporting, Maintenance des plans de compte. Gestion des risques : Gestion des risques financiers, Gestion des risques corporate. Comptabilité des immobilisations : Valorisation des actifs immobilisés, Gestion des mouvements des actifs immobilisés. 	
Comptable		

Fonctionnement du processus		
ACTEURS		OBSERVATIONS
Comptable	<pre> graph TD A[Comptabilisation des stocks] --> B[Définition de la politique en matière de gestion des stocks] A --> C[Gestion des mouvements de stock (valorisation des entrées et sorties)] A --> D[Gestion des inventaires] B --> E[Définition des règles de valorisation des stocks] B --> F[Maintenance des données de base de gestion des stocks] </pre>	
Comptable	<pre> graph LR G[Gestion de la comptabilité fournisseurs] --> H[Gestion de la politique fournisseurs] G --> I[Comptabilisation et paiement des fournisseurs] H --> J[Définition de la politique en matière d'achat] H --> K[Supervision de la dette fournisseur et les modalités de règlement] H --> L[Réalisation du reporting fournisseur] I --> M[Gestion des données bases fournisseurs (contrats/facturations)] I --> N[Règlement des fournisseurs] I --> O[Gestion des remises de fin de période] </pre>	



Fiche processus
Système d'information

Entreprise
ESSEDDA

FINALITE DU PROCESSUS :	Assurer la disponibilité et la qualité de l'information pour tous les services de l'entreprise, automatiser et dématérialiser les opérations incluses dans les processus métiers de l'entreprise. Gérer et développer l'interface de l'activité de commerce en ligne (e-commerce).
-------------------------	---

Entrées	Origines	Sorties	Destinations
Informations, Données	Tous les services de l'entreprise	Information disponible e- boutique	Tous les services de l'entreprise

Exigences

<p>Clients : * Qualité de service, achat en ligne.</p> <p>Entreprise : * Assurer une cohérence entre les activités des différents services de l'entreprise ; * Assurer l'interconnexion entre les différents points de vente et le siège central ; * Gérer et développer l'activité de commerce en ligne.</p>

Responsabilités

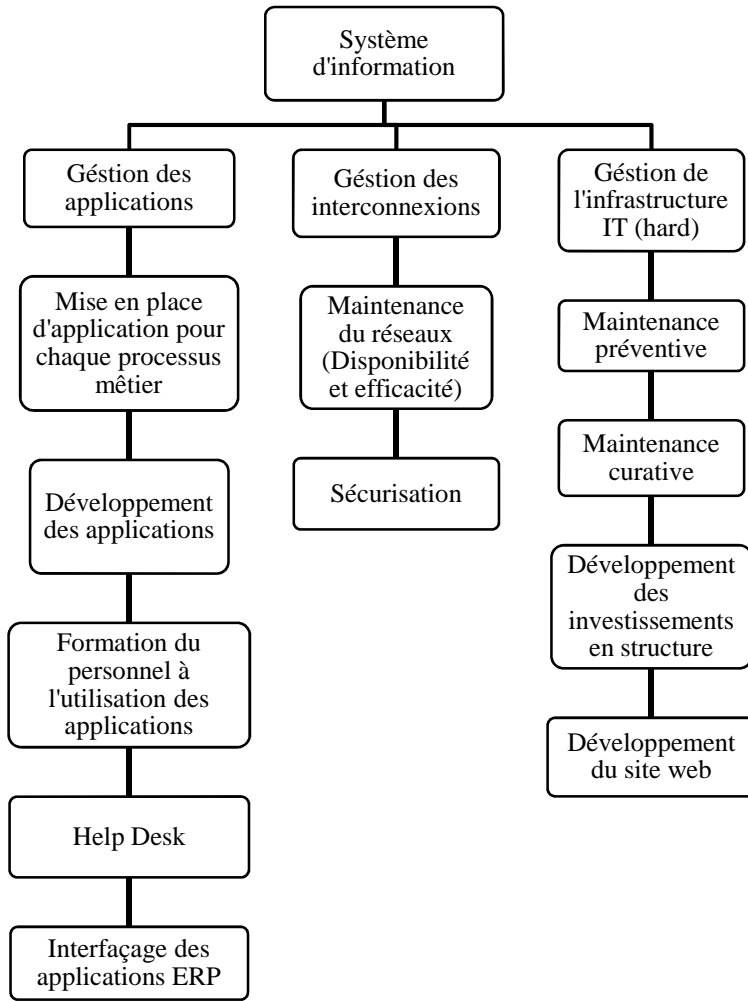
Propriétaire du processus : Responsable Système d'information
--

Moyens

<p>Humains : Responsable Système d'information Chef de projet e-commerce</p> <p>Matériels : Bureau, Matériel informatique, Documents, Logiciels, Réseau, Internet.</p>	Fournis- Entretien par :
	Ressources humaines
	Moyens généraux

Indicateurs SI

<p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de dysfonctionnements. ▪ Total des dépenses de gestion du SI. ▪ Simplicité d'utilisation. ▪ Qualité et disponibilité de l'information. ▪ Sécurisation du système (piratage, sauvegarde) ▪ Nombre d'adhérents à l'e-boutique <p>Surveillance : Contrôle de gestion</p>	Fournis- réalisés par :
	Tous les services
	Contrôle de gestion

Fonctionnement du processus		
ACTEURS		OBSERVATIONS
Responsable du système d'information	<p>Le processus «Système d'information » prend en charge quatre catégories d'activités :</p> <p>Gestion des applications, Gestion des interconnexions, Gestion de l'infrastructure IT, Projet e-commerce</p>  <pre> graph TD SI[Système d'information] --> GA[Gestion des applications] SI --> GI[Gestion des interconnexions] SI --> GII[Gestion de l'infrastructure IT (hard)] GA --> MPA[Mise en place d'application pour chaque processus métier] MPA --> DA[Développement des applications] DA --> FPP[Formation du personnel à l'utilisation des applications] FPP --> HD[Help Desk] HD --> IAE[Interfaçage des applications ERP] GI --> MR[Maintenance du réseaux (Disponibilité et efficacité)] MR --> SEC[Sécurisation] GII --> MP[Maintenance préventive] MP --> MC[Maintenance curative] MC --> DI[Développement des investissements en structure] DI --> DS[Développement du site web] </pre>	



Fiche processus
Gestion de la ressource humaine

Entreprise
ESSEDDA

FINALITE DU PROCESSUS :	Fournir les compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise en matière de ressources humaines et gérer les carrières et évolutions salariales.
-------------------------	--

Entrées	Origines	Sorties	Destinations
Besoin en RH	Entreprise	Employés	Tous les services de l'entreprise
Besoin en compétences	Entreprise	Employé formé et qualifié	

Exigences

Entreprise :	<ul style="list-style-type: none"> *Avoir un personnel qualifié et compétant ; * Améliorer les performances générales de l'entreprise ; * Assurer la réalisation des objectifs stratégiques (accueil, disponibilité, prix).
Réglementaire :	* Assurer les bonnes conditions et le bon environnement de travail pour les employés.

Responsabilités

Propriétaire du processus : Responsable de la ressource humaine
--

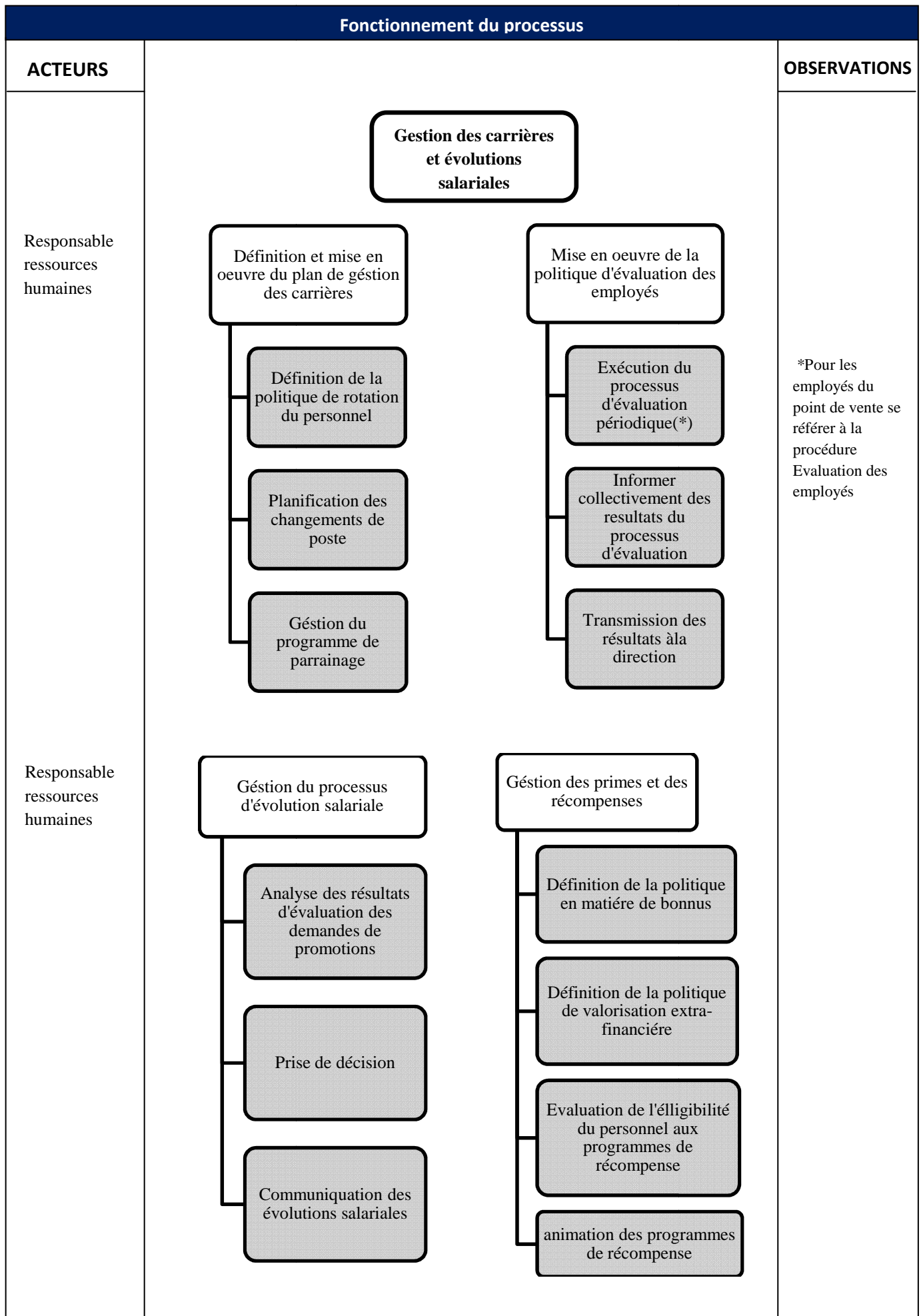
Moyens

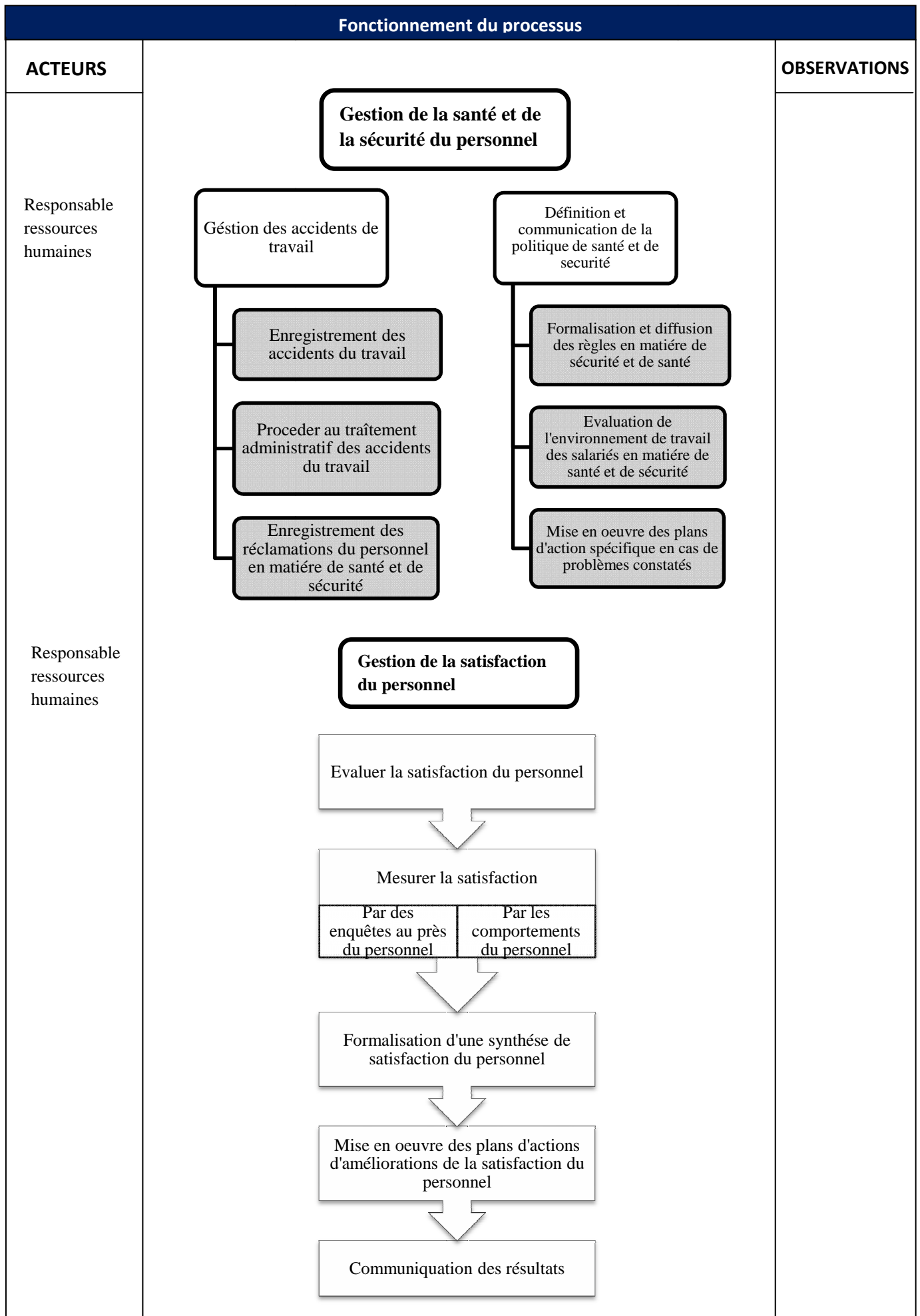
Humains : Responsable de la ressource humaine	Fournis- Entretenus par : Ressources humaines
Matériels : bureau, matériel informatique, logiciels, documents.	Moyens généraux

Indicateurs RH

Indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de rotation du personnel ▪ Taux de recrutement ▪ Taux de promotion ▪ Taux de formation ▪ Taux d'absentéisme ▪ Taux de licenciement ▪ Taux de productivité par employé ▪ Nombre de clients pris en charge par employé ▪ Taux d'implication du personnel ▪ Taux de satisfaction du personnel 	Fournis- réalisés par : Ressources humaines
Surveillance : Contrôle de gestion	Contrôle de gestion

Fonctionnement du processus		
ACTEURS		OBSERVATIONS
Responsable ressources humaines	<p>Le processus «Gestion de la ressource humaine» prend en charge cinq catégories d'activités :</p> <ol style="list-style-type: none"> 4) La gestion des recrutements 5) La gestion des compétences et formations 6) La gestion des carrières et évolutions salariales 7) La gestion de la satisfaction du personnel 8) La gestion de la santé et de la sécurité du personnel <p>Les schémas ci-dessous décrivent ces cinq catégories d'activité :</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 2px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center; width: 200px;"> Gestion du recrutement </div> <div style="border: 2px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center; width: 200px;"> Gestion des compétences et des formations </div> </div> <pre> graph TD subgraph Recrutement R1[Détection d'un besoin en ressources humaines] --> R2[Mise à jour de la fiche de poste(*)] R2 --> R3[Etablir les critères d'évaluation du candidat] R3 --> R4[Publier et diffuser les annonces] R4 --> R5[Selectionner les candidats admissibles] R5 --> R6[Plannifier les entretiens] R6 --> R7[Evaluation du candidat] R7 --> R8[Formaliser la proposition de recrutement] R8 --> R9[Formaliser le contrat de travail] R9 --> R10[Finaliser le recrutement] end subgraph Formations F1[Evaluation des compétences et definition des besoins en matière de formation] --> F2[Développement de programmes de formations] F2 --> F3[Formalisation du plan de formation dans le cadre bugetaire] F3 --> F4[Réalisations des formations] F4 --> F5[Gestion des évaluations des employés suite aux formations] F5 --> F6[Evaluation périodique de l'évolution des compétences] end </pre>	<p>*Fiches de postes</p>







Fiche processus
Business développement

Entreprise
ESSEDDA

FINALITE DU PROCESSUS :	Développement et expansion du réseau de points de vente, et des activités de l'entreprise (importation, projet e-commerce) dans une perspective de croissance.
--------------------------------	--

Entrées	Origines	Sorties	Destinations
Besoin de développement	Top management	Plans de développement Investissements	Entreprise

Responsabilités

Propriétaire du processus : Responsable du développement

Exigences

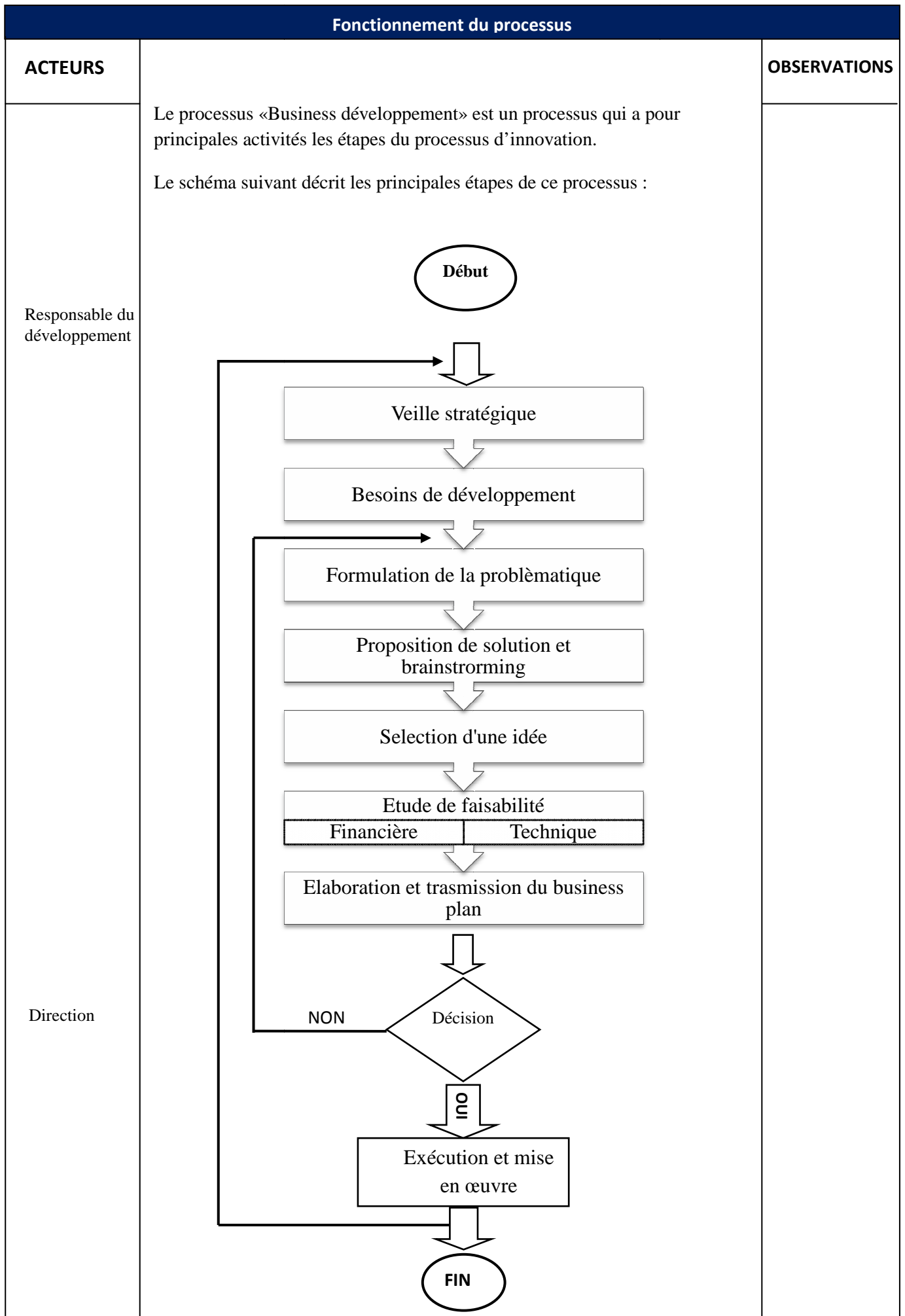
<p>Clients : * Plus de produits, disponibilité, proximité, meilleure prestation, meilleurs prix.</p> <p>Entreprise : * Assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise par le développement ;</p> <p>* Augmenter le CA de l'entreprise ;</p> <p>* Développer des synergies sur des métiers connexes.</p>
--

Moyens

Humains : Responsable du développement	Fournis- Entretenus par :
	Ressources humaines
Matériels : bureau, matériel informatique.	Moyens généraux

Indicateurs Business développement

<p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Total des investissements (BD) ▪ Retours sur investissements ▪ Part de marché gagnée par nouveau point de vente ▪ Part de marché gagnée par nouvelle activité ▪ Chiffre d'affaire e-commerce. 	Fournis- réalisés par :
	Business développement
Surveillance : Contrôle de gestion, conseil d'administration	Contrôle de gestion/ direction générale



Annexe 5 : Procédures de Sarl ESSEDDA

Annexe 5.1: Procédure de gestion de l'accueil client.....	28
Annexe 5.2: Procédure de gestion de l'entretien du point de vente.....	29
Annexe A: Fiche reporting « Action Entretien ».....	31
Annexe 5.3: Procédure de gestion des caisses.....	32
Annexe 5.4: Procédure de gestion des horaires.....	34
Annexe 5.5: Procédure d'évaluation des employés.....	36
Annexe B: Fiche d'évaluation par les clients.....	37
Annexe C: Fiche d'évaluation.....	38
Annexe 5.6: Procédure de gestion des linéaires.....	39
Annexe 5.7: Procédure de gestion et prévention des vols.....	40
Annexe D: Fiche incident / vol.....	43
Annexe 5.8: Procédure de gestion et prévention des casses.....	44
Annexe E: Fiche incident / casse.....	45
Annexe 5.9: Procédure de gestion et prévention des péremptions.....	46
Annexe F: Fiche incident/ péremption.....	47
Annexe 5.10: Procédure Etude de la demande client.....	48
Annexe G: Fiche d'exigences clients.....	50



Procédure d'accueil client

Les employés de point de vente en contact direct avec les clients (caissiers, chefs de rayons) doivent observer quotidiennement une tenue vestimentaire correcte et une attitude respectueuse et accueillante en adéquation avec la politique de l'entreprise.

A cet effet ils doivent respecter les règles suivantes:

- **Code vestimentaire**

- Tous les employés doivent porter l'uniforme comportant le logos de l'entreprise, le nom de l'employé et fourni en 2 exemplaires le jour de l'embauche (tablier blanc pour les femmes, gilet bleu pour les hommes) celui-ci doit rester propre et en bon état.
- Tous les employés sont tenus de porter une tenue correcte (le port de casquettes, chapeaux à l'intérieur est interdit en dehors de ceux fournis par la société).
- L'employé reflète l'image de l'entreprise, il doit donc présenter une hygiène irréprochable.

- **Code attitude et comportement**

- L'employé doit garder le sourire en toutes circonstances et quelques soient les exigences des clients.
- L'employé doit se montrer courtois et tout le temps être à la disponibilité du client.
- L'employé doit pouvoir répondre à toutes les questions du client, et faire appel le cas échéant au responsable du point de vente.
- L'employé doit se montrer avenant sans attendre la sollicitation du client.
- En cas de problème avec un client l'employé a l'obligation de contacter le responsable du point de vente.

Les employés sont évalués régulièrement par le responsable du point de vente sur les critères cités ci-dessus et par le biais d'enquêtes satisfaction client et de clients mystères.



Procédure de gestion d'entretien du point de vente

1. Tâches quotidiennes d'entretien

Entretien intérieur

L'entretien général du point de vente fait partie des opérations journalières des employés.

Chaque jour avant l'ouverture, le responsable du point de vente doit :

- S'assurer que l'arrière du magasin, l'entrepôt, les escaliers et les sorties sont libres de tout encombrement et de surplus d'entrepôt.
- S'assurer de l'état d'hygiène des rayons, du sol, des chariots, des équipements et des installations
- S'assurer de la disponibilité du matériel et des produits de nettoyage.
- S'assurer de la disponibilité des équipements destinés aux clients : chariots, charrettes, paniers, fiches de doléances.
- S'assurer du bon fonctionnement des réfrigérateurs, équipements de caisse et autres.
- Vérifier les éclairages intérieurs et extérieurs, et le bon fonctionnement du matériel de surveillance.
- Vérifier qu'aucune marchandise combustible et inflammable ne soit entreposée près des compresseurs, entrées électriques ou toute source d'énergie.
- S'assurer de la disponibilité et du fonctionnement des extincteurs.

En plus du responsable du point de vente, les employés sont tous tenus de vérifier régulièrement (une fois par heure) l'état du magasin rayon par rayon et linéaire par linéaire.

Entretien extérieur (trottoirs, stationnements)

Pour assurer un bon accueil des clients, l'entretien de l'extérieur du point de vente devient aussi important que l'entretien intérieur.

Ainsi, le responsable de l'entretien doit :

- S'assurer de l'aspect extérieur du point de vente : propreté et visibilité des vitrines et des affiches extérieures, propreté et dégagement de l'entrée et des alentours.
- S'assurer de la bonne gestion du parking.

2. Tâches exceptionnelles

Le responsable de l'entretien doit tenir un registre d'entretien contenant tout les rapports d'incidents observés en matière d'entretien et les actions correctives réalisées.

Les incidents liés à sa fonction doivent être signalés et décrits à l'aide de la feuille de rapport « Action entretien » ci-jointe.

Les incidents et actions devant faire objet de rapport dans la fonction d'entretien sont de l'ordre : panne et réparation d'un équipement, remplacement d'une vitre, d'un chariot ou autres.

Informez la Direction sur le fonctionnement anormal d'un équipement (pour une action préventive) notamment pour ce qui concerne les équipements frigorifiques.



Fiche de reporting : « Action Entretien »

Nom :

Numéro de téléphone :

Poste :

Point de vente :

Date JJ/MM/AA	Heure HH :MM	Description de l'incident	Actions palliatives	Signature



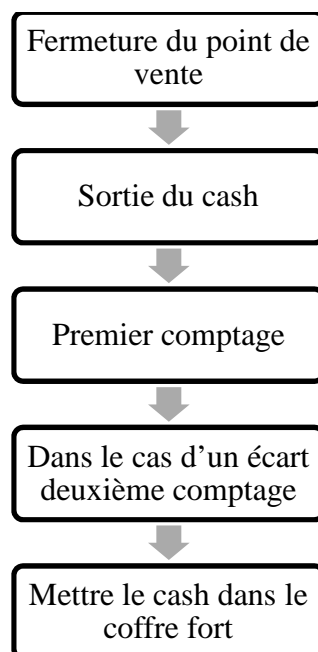
Procédure gestion des caisses

La procédure de gestion des caisses comporte les étapes suivantes:

- A son arrivée le caissier récupère son tiroir caisse dans le bureau et compte le fond de caisse.
- Au niveau de la caisse, il introduit son tiroir puis procède à l'ouverture de caisse.
- Ouverture de la caisse :
 - Démarrer le logiciel de caisse : introduire l'identifiant et le mot de passe ;
 - Initialiser la caisse pour récupérer les informations relatives aux nouveaux articles, nouveaux, prix, état des clients fidélisés, etc.) ;
 - Introduire le montant du fond de caisse ;
 - Démarrer les ventes.
- Encaissement (entrée) :
 - A l'aide du matériel approprié le caissier établit le ticket de caisse du client : le caissier fait passer les articles un à un par le lecteur de code barre, si le produit n'est pas détecté il saisie le code barre lui-même, le système calcule le montant total automatiquement et détermine le montant de la monnaie à rendre au client ; en fin d'opération le ticket est imprimé.
 - Vérifie l'état des billets : un billet douteux ou en mauvaise état doit être signalé directement au responsable du point de vente.
 - Encaisse l'argent et retourne la monnaie.
- Facturation : comme cité précédemment, pour les clients professionnels (sociétés et restaurant) le système informatique édite la facture qui sera remise au client.

- Clôture de caisse:
 - A chaque fin de quart, le caissier exécute la clôture de caisse sur le logiciel ;
 - Il compte le montant disponible dans sa caisse et l'indique sur le logiciel ;
 - En cas d'écart entre le montant théorique (calculé par le logiciel) et le montant compté, le caissier est responsable et doit le signaler au responsable du point de vente ;
 - Il prend son tiroir de caisse et le remet au responsable du point de vente qui le recompte en sa présence.
- Décaissement :

Le responsable du point de vente procède au décaissement à la fin de chaque journée de travail après la fermeture en suivant le schéma ci-dessous :





Procédure de gestion des horaires

Cette procédure concerne tous les employés de l'entreprise ESSEDDA, elle stipule les règles à suivre en matière d'horaire.

1) Les horaires de travail

La charge horaire hebdomadaire normale est de 40 heures. Au-delà, le travail est rémunéré au taux des heures supplémentaires conformément à la réglementation en vigueur.

La journée de travail à ESSEDDA commence à 7h00 heures pour le responsable du point de vente et à 7h30 pour les employés du 1^{er} quart qui finissent à 15h30. Le 2^{ème} quart débute à 15h30 et finit à 22 h 30. Chaque employé a droit à une pause d'une heure.

Des heures supplémentaires peuvent être effectuées à la demande du responsable en cas de charge de travail ou à la demande des employés au cas où elles sont autorisées par le supérieur hiérarchique (Responsable de point de vente).

	Début du premier quart	Ouverture	Fin du 1 ^{er} et début du 2 ^{ème} quart		Fermeture	Départ des employés
Tous les jours de semaine	7h 30	8h 00	15h 30		22h 00	22h30
Vendredi	7h 30	8h 00	12h 00	15h 30	22h 00	22h 30

Pendant les jours fériés le service est assuré par les employés à tour de rôle.

2) Règlement et Sanctions

2-1 Les retards :

- Tout retard doit être justifié.
- Un retard de plus de 20mn sera sanctionné d'une réduction sur le salaire mensuel et sera noté sur le dossier de l'employé.

- Un retard récurrent apparaissant sur le dossier de l'employé sera sanctionné par le responsable hiérarchique (responsable du point de vente).

2-2 Les absences :

- Toute absence doit être justifiée.
- Une absence non justifiée de 3 jours sera sanctionnée d'une réduction sur le salaire mensuel et sera notée sur le dossier de l'employé.
- Plusieurs absences non justifiées apparaissant sur le dossier de l'employé seront sanctionnées lourdement par le responsable hiérarchique (responsable du point de vente).



Procédure d'évaluation des employés

Les employés au niveau de chaque point de vente d'ESSEDDA sont évalués par le responsable du point de vente sur trois axes principaux :

- 1- L'axe accueil client ;
- 2- L'axe respect des horaires et code vestimentaire ;
- 3- L'axe incident et plainte client.

1. L'axe accueil client :

Il y'a deux méthodes d'évaluation de l'employé sur l'accueil client :

- Les questionnaires : Des questionnaires (ci-joints) sont établis et distribués aux clients à la sortie du magasin puis récoltés et analysés.
- Le client mystère : un client complice est chargé de tester puis donner une note aux employés en ce faisant passer pour un vrai client.

2. L'axe respect des horaires et code vestimentaire :

Les employés sont aussi évalués par rapport au respect des horaires :

- Nombre d'absences justifiées et non justifiées (se rapporter au dossier de l'employé) ;
- Nombre de retards (se rapporter au dossier de l'employé).

Ou par rapport au respect du code vestimentaire :

- L'état quotidien de l'uniforme.

3. L'axe incident et plainte client :

Les employés sont jugés et sanctionnés selon la gravité des incidents dont ils sont responsables :

- Nombre de casses ;
- Nombre de plaintes clients ;
- Nombre de plaintes collègues ;
- Nombre d'entraves au règlement (faute de 1^{er} et 2^{ème} degré).

Le responsable à l'issue de chaque évaluation remplit une fiche d'évaluation qu'il joint au dossier de l'employé et qu'il transmet au service ressources humaines.



Fiche d'évaluation

Nom de l'employé : Poste :

Point de vente : Adresse :

Date :

Nom du responsable du point de vente :

1. Accueil client

Critères	Mauvais	Passable	Bon	Très bon
Attitude				
Rapidité du service				
Qualité de l'information				
Disponibilité				
Evaluation générale				

2. Respect des horaires et code vestimentaire

Nombre de retard :

Nombre d'absences : Justifiées

Non justifiées

Respect du code vestimentaire : Moyen Bon Très bon

3. Plaintes et incidents

Nombre d'incidents :

Nombre de casses :

Nombre de plaintes clients :

Nombre de plaintes employés :



Fiche d'évaluation par les clients

Cette fiche est adressée à nos clients, elle à pour objectif de recueillir votre avis sur l'accueil de nos employés.

Veillez remplir les informations spécifiées autant que possible et choisir les réponses qui se rapprochent le plus de votre avis personnel.

Date :

Heure :

Poste : caissier(e)

caisse n° :

Chef de rayon

Rayon : - Petit déjeuner- Epicerie salée- Epicerie sucrée- Entretien- Boissons- Marché- Charcuterie- Frigos- Soins hygiènes. *(Barrer les mauvaises réponses)*

Nom du caissier *(si possible)* :

Critères	Mauvais 🙄	Passable 🤔	Bon 😊	Très bon 🙌
Attitude				
Rapidité du service				
Qualité de l'information				
Disponibilité				
Evaluation générale				

Nom du chef de rayon *(si possible)* :

Critères	Mauvais 🙄	Passable 🤔	Bon 😊	Très bon 🙌
Attitude				
Rapidité du service				
Qualité de l'information				
Disponibilité				
Evaluation générale				

Si vous pouvez évaluer plus de deux employés veuillez prendre une autre fiche d'évaluation.

Merci pour votre temps ! A bientôt 😊



Procédure de gestion des linéaires

L'acte d'achat ne dépend pas de l'objet lui-même, mais surtout de la perception que le client a de cet objet.

Ainsi une bonne présentation et une bonne gestion des linéaires est nécessaire pour attirer la clientèle et la pousser à consommer.

Dans cette mission le linéaire a un rôle prépondérant car il met en valeur le pouvoir attractif des produits.

En libre service, le linéaire est le périmètre constitué par les faces avant des rayonnages, gondoles et meubles de présentations d'un magasin de détails.

L'employé en tant que chef de rayon a pour mission de tenir en bon état les linéaires.

A cet effet il doit s'assurer quotidiennement et régulièrement de la réalisation des tâches suivantes :

- En respectant la mise en place réalisée par la direction générale, mettre en rayon les produits réceptionnés ;
- Maintenir les rayonnages propres et les produits rangés et visibles ;
- Tenir à jour les étiquettes de prix ;
- S'assurer de la visibilité des étiquettes de prix ;
- Intervenir et aider les clients dans le cas où le produit est difficilement accessible ;
- Signaler les ruptures anormalement longues des produits ;
- Rapporter et prévenir les casses et les vols.



Procédure gestion et prévention des vols

Les pertes dues aux vols sont une réalité dans le secteur de la grande distribution et cela vue l'aspect libre service des distributeurs.

Ces pertes peuvent être évitées par l'application de procédures et de règlements ou encor un bon système de surveillance (cameras écrans et les vignette antivol).

Cameras et écrans de surveillance : les cameras de surveillance couvrent tout le périmètre de vente et les espaces de stockage, les images sont retransmises sur des écrans et enregistrées.

Vignettes antivol : des vignettes magnétiques sont collées sur tous les produits de valeur, elles produisent un signal automatique dès qu'elle passe les détecteurs installés à la sortie de caisse.

Les vols peuvent survenir à tout moment (pendant ou après le service), ils sont commis par des clients ou des employés.

1. Les vols commis par des clients

Comment ça arrive

- Le voleur peut tout simplement cacher un produit dans la paume de sa main.
- Des voleurs peuvent travailler en groupe pour créer une diversion : occuper le vendeur pendant que l'un d'entre eux vole.
- Le client peut délibérément endommager le produit pour réclamer un rabais.
- Le client peut consommer le produit à l'intérieur du magasin sans avoir l'intention de le payer.
- Le client peut cacher un produit sur lui pour le voler.

Comment les éviter

On peut prévenir les vols des clients en restant vigilant et en travaillant en équipe.

L'ensemble des employés doivent respecter les consignes suivantes pour minimiser mes vols :

- Toujours garder le client dans son champ de vision.
- Afficher des notices d'avertissement.
- Former les employés pour connaître les méthodes de vol et déceler les voleurs.
- Un client suspect est un client qui porte un sac ouvert, un vêtement large et qui se déplace vers un endroit où personne ne le voit.
- Les articles les plus susceptibles d'être voler sont les articles disposés à la sortie de caisse.
- Ne jamais laisser trainer des produits un peu partout dans le magasin
- Saluer chaque personne qui entre dans le magasin pour qu'elle sache que vous avez remarqué sa présence, peut être une bonne méthode pour prévenir le vol à l'étalage.

- Décourager le suspect / voleur :

1. Allez le voir et demandez-lui si vous pouvez l'aider.
2. N'accusez jamais personne d'être un voleur (une fausse arrestation peut nuire sérieusement à la réputation de l'entreprise).
3. Suivez le dans le magasin afin de lui laisser savoir que vous l'avez à l'œil.

L'agent de sécurité doit rester vigilant et inspecter régulièrement le périmètre de vente.

Comment réagir en cas de vol

- Si vous soupçonnez quelqu'un d'avoir commis un vol à l'étalage ou si vous surprenez un voleur en flagrant délit, la seule chose que vous avez à faire est d'avertir le responsable du point de vente.
- Votre responsabilité consiste à reconnaître toute activité douteuse et de la décrire aussi fidèlement que possible. C'est votre gérant qui a la responsabilité d'agir.
- N'affrontez ou ne poursuivez jamais un voleur.
- Arrestation : malgré l'application des méthodes anti vol, il se peut que certains voleurs persistent dans leur méfait dans ce cas l'agent de sécurité doit appréhender le voleur en respectant les règles préalables à l'arrestation. Il y'a des étapes à suivre pour arrêter un voleur à l'étalage :
 1. Vous devez avoir vu la personne prendre la marchandise (Quoi ?)
 2. Vous devez avoir vu la personne dissimuler la marchandise (Où ?)
 3. Vous devez avoir gardé les yeux sur la personne jusqu'à ce qu'elle quitte le magasin afin de vous assurer qu'elle n'a pas abandonné la marchandise.
 4. Vous devez vous assurer que la personne n'a pas payé la marchandise.
 5. Vous devez intercepter la personne après le passage en caisse.
- Dans tous les cas un incident de vol doit être reporté sur les formulaires d'incident ci-joint.

2. Les vols commis par des employés

Comment ça arrive

- le caissier peut voler l'employeur ou directement le client :
 - ✓ En facturant plus pour prendre la différence.
 - ✓ Commettre délibérément des erreurs et toucher la différence.
 - ✓ Rendre moins de monnaie aux clients.
- L'employé peut voler l'employeur en prenant des produits ou équipements d'entretiens pour usage personnel.
- Offrir des rabais ou des produits à des proches sans autorisation.
- Modifier les prix pour effectuer des achats personnels.
- Abuser des avantages (réduction des prix) offerts aux employés.
- Cacher un produit afin de le voler.
- Voler la marchandise à la réception et détruire la trace (écrite ou sur le SI)

Comment les éviter

Vous pouvez éviter les vols commis par les employés par :

- L'élaboration d'une bonne procédure de gestion du point de vente (sans brèches).
- Un système de surveillance qui peut décourager les employés de voler.
- Implanter une culture d'honnêteté et de confiance.
- Mettre en évidence les conséquences d'un vol et s'assurer de la bonne compréhension des procédures et des règlements contre le vol.

Comment réagir en cas de vol

Tous vols ou toute fraude envers le point de vente ou auprès d'un autre employé ou d'un client sera considérée comme une faute lourde de 3^{ème} degré et entraînera le renvoi immédiat avec possibilité de poursuite judiciaire.

- Si vous êtes témoin d'un acte de vol et que vous ne le signalez pas au responsable ou à la direction vous serez considéré comme complice du délit.
- Le responsable du point de vente doit rapporter tout incident impliquant un employé par le biais d'un formulaire d'incident. Il doit procéder de la façon suivante :
 - Rester calme
 - Remplir le formulaire d'incident
 - Contacter la police : (composer le 17)
 - Ne parler à personne et garder toute information confidentielle.

3. Vol par effraction

Le vol par effraction survient le soir ou la nuit lorsque le commerce est fermé à la clientèle.

Pour pallier à ce genre d'incident il faut mettre en place un système d'alarme.

Cette procédure est destinée à tous les employés du point de vente.



Formulaire incident/vol

Point de vente :

Adresse :

Suspect (1) :

Témoign (1) :

Suspect (2) :

Témoign (2) :

Heure de l'incident :

Date :

Preuve vidéo : OUI NON

Caméra numéro :

Policiers appelés :

Heure :

Policier (1) :

Matricule :

Policier (2) :

Matricule :

Détail de l'événement :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Signature :

Une fois complété, veuillez faire parvenir ce formulaire à la direction.



Procédure de gestion des casses

Le phénomène de casse constitue une source de perte non négligeable dans le secteur de la grande distribution.

Une procédure concernant la casse doit être mise en place et respectée pour réduire le taux de casse et comptabiliser les pertes dues à celle-ci.

1. Prévention des casses :

- mettre en place et vérifier le bon état des grilles de sécurité sur les rayons.
- Pour déplacer ou installer les produits sur les rayons, les employés doivent s'en tenir aux règles de sécurité suivantes :
 - Lorsque le produit est lourd ou volumineux, l'employé doit le manipuler avec les deux mains et si besoin solliciter l'aide d'un collègue.
 - Pour installer ou déplacer un produit sur une étagère haute, il faut se munir d'un escabeau et être accompagné d'un collègue.
 - Manipuler avec précaution les produits fragiles (en verre).
 - Installer les produits fragiles sur les étagères supérieures pour éviter les incidents lors de passage des clients.

2. Gestion des casses :

- Tout produit cassé doit impérativement être signalé et rapporté sur la fiche incident/casse ci-jointe. Un produit cassé non signalé est considéré comme une faute lourde (3^{ème} degré).
- Les produits cassés ou détériorés sont obligatoirement transférés au dépôt central. Leur consommation est strictement interdite et considérée comme une faute lourde (3^{ème} degré)
- Une liste hebdomadaire des pertes est éditée.
- Ce listing permet une analyse détaillée de la casse et permet par la suite de cibler les familles surgénératrices de casse.
- Les fiches de rapports sont analysées mensuellement afin de déterminer les employés qui cassent le plus et ainsi de mettre en place des plans d'action.

Cette procédure est destinée à tous les employés du point de vente.



Fiche incident/casse

Point de vente :.....

Adresse :.....

Nom :.....

Poste :.....

Date :.....

Heure :.....

Responsable de la casse : Employé

Nom :

Client

Nom :

Inconnu

Désignation du produit :.....

Famille du produit :.....

Code barre :.....

Emplacement :.....

Article : Récupérable

Irrécupérable

Description de l'incident de casse :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Signature :



Procédure de gestion et prévention des péremptions

Les pertes de produits dues à la péremption concernent principalement les produits alimentaires. Sarl ESSEDDA étant une entreprise de distribution à prédominance alimentaire, il est nécessaire qu'elle prévienne et gère ces risques qui représentent une perte importante.

La prévention des péremptions passe par les étapes suivantes :

1. Contrôle à la réception du produit:

- A chaque réception, lors du pointage, l'employé chargé de la réception est tenu en plus de contrôler la quantité et l'état des produits, de vérifier la date de péremption de chaque produit.
- Si la date de péremption du produit est proche, l'employé doit immédiatement le retourner au fournisseur.
- Si le produit est conforme, l'employé doit saisir sa date de péremption sur le système informatique avant de le mettre en stock ou en rayon.

2. Contrôle pendant la manutention du produit :

- A l'aide du système informatique, le gestionnaire de stock doit identifier les produits dont la péremption est proche.
- Il doit évaluer le risque de perte, en déterminant le temps dont il dispose pour agir et la quantité de produit à écouler.
- Pour écouler la marchandise, deux options sont possibles :
 - Négocier avec le fournisseur le retour de la marchandise (service achat);
 - Faire une promotion sur les produits à risque de péremption (service marketing).
- Les produits de type « marché » (légumes, fruits) peuvent être récupérés avec une activité parallèle: traiteur ou revende aux professionnels de la restauration.

3. Action après la péremption du produit :

Dans le cas où le produit est périmé:

- Il doit immédiatement être retiré de la vente.
- Un rapport doit être rédigé à l'aide de la fiche ci-jointe et remis au responsable du point de vente qui transmet l'analyse de ces rapports à la direction générale.
- Cette procédure est destinée aux gestionnaires de stocks et les employés chargés de la réception des produits. Elle doit être mise à jour par le responsable du point de vente avec l'aide de tous les acteurs concernés.



Fiche incident/péremption

Point de vente :..... Adresse :.....

Nom :..... Poste :.....

Désignation du produit :..... Famille du produit :

Code barre : Emplacement :.....

Date de péremption :..... Quantité :.....

Date de réception : Date de contrôle:.....

Observation :

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Signature :



Procédure Etude de la demande client

La disponibilité et diversité des produits fait partie intégrante de la stratégie d'ESSEDDA, seulement cet objectif est limité par la contrainte d'espace. Il est donc nécessaire d'établir une procédure pour le choix des produits à commander afin de satisfaire les exigences d'un maximum de clients.

La décision ou le choix de commande d'un produit est faite à partir de trois sources d'information principales :

1. La veille interne :

La veille interne consiste à déterminer les catégories de produits qui se vendent le plus et celles qui se vendent le moins pour décider de renouveler ou d'abandonner la commande d'un produit. Cette information résulte de l'analyse des ventes par article et par famille : CA par produit, marge par produit et la durée du cycle d'un produit.

De cette analyse ressortent deux catégories de produits :

- Les produits à valeur sure dont il faut renouveler la commande ;
- Les produits à faible valeur ajoutée dont il faut diminuer ou abandonner la commande.

2. La veille externe:

La veille est un processus informationnel volontariste à travers lequel on recherche des informations à caractères réactifs. La veille dans le choix des produits consiste à se renseigner sur les produits souhaités par les clients (voire potentiellement souhaités) ou offerts par la concurrence.

L'étude de marché peut constituer une aide sur le choix d'un produit car elle permet par des enquêtes ciblées de déterminer les produits favoris des consommateurs et les marques préférés de ces derniers.

Les produits qui résultent des ces études feront l'objet d'une commande.

3. Etude des requêtes clients :

SARL ESSEDDA est à l'écoute de ses clients, un système de récolte des exigences est mis en place de la manière suivante :

- S'assurer de la disponibilité des fiche d'exigences (ci-joint) ;
- Chaque semaine, récolter les fiches d'exigences ;
- Les analyser et les transformer en données statistiques ;
- Etablir à partir de ces informations une liste de produits à commander.

- Identifier les fournisseurs possibles et négocier leur acquisition (cf. procédure de sélection des fournisseurs dans le cas d'un nouveau fournisseur) ;

- Commander les produits :
 - Si ces produits ont une valeur marchande intéressante, ils feront partie des produits régulièrement commandés.
 - Sinon (le produit se vend mal) ne pas renouveler la commande.



Fiche d'exigences

Cette fiche est destinée à nos clients afin de leur permettre de nous faire parvenir leurs exigences, remarques, réclamations ou recommandations.

Elle a pour objectif d'établir une communication avec nos clients dans le but les satisfaire au mieux.

1. Avez-vous trouvé tous les produits que vous cherchez ?

Oui

Non Lesquels ?

Recommandez nous des produits et des marques :.....
.....

2. Que pensez-vous des prix proposés ?

Moins cher

Aussi cher

Plus cher Où avez-vous trouvé moins cher ?

3. Comment trouvez-vous l'accueil ?

Moyen 😞

Bon 😊

Très bon 😄

Si Moyen pour quoi ?.....
.....
.....

Que suggérez-vous ?

4. Quelque chose à rajouter ?! 🤔

.....
.....
.....
.....

Annexe 6 : Fiches de poste de Sarl ESSEDDA

Annexe 6.1: Fiche de poste Responsable du point de vente.....	52
Annexe 6.2: Fiche de poste Chef de rayon.....	54
Annexe 6.3: Fiche de poste Agent de sécurité.....	56
Annexe 6.4: Fiche de poste Caissier.....	58
Annexe 6.5: Fiche de poste Agent de l'entretien.....	60

	FICHE DE POSTE Responsable du point de vente	Code	
		Version	v0
		Date	
		Page	

1- IDENTIFICATION DU POSTE

Localisation du poste : point de vente	Structure de rattachement : Direction (Responsable du réseau de points de vente)
Responsable hiérarchique : Gérant	Relations Fonctionnelles : contrôleur de gestion ; caissiers ; agent de sécurité ; agent d'entretien ; chef de rayon ; DRH, gérant.

2- FINALITE DU POSTE (raison d'être et contribution fondamentale à l'activité et / ou résultats de la société)

Le responsable du point de vente a pour mission principale d'organiser ou de superviser l'activité du point de vente dans ses dimensions techniques, humaines et financières afin de développer la rentabilité selon la stratégie et la politique commerciale de l'entreprise.

3- ACTIVITES PRINCIPALES

1. Assurer le suivi des ventes
2. Appliquer la politique de merchandising et attacher une importance aux détails dans la présentation et la mise en valeur des produits
3. Mettre en place les opérations événementielles (fêtes religieuses, fêtes nationales et internationales)
4. Etre attentif en permanence à l'état général du magasin et à l'entretien
5. Organiser l'ouverture et la fermeture du magasin
6. Veiller au bon respect des règles et des mesures de sécurité
7. Réceptionner les marchandises, les réassorts et les fournitures auprès du siège central
8. Contrôler la caisse
9. Procéder au décaissement quotidiennement
10. Organiser et planifier le travail de son équipe : répartir les tâches
11. Contrôler et évaluer le travail et sanctionner si c'est nécessaire
12. Evaluer et former les membres de son équipe
13. Animer l'équipe dans la dimension commerciale
14. Faire le reporting d'informations au siège central
15. Gérer les conflits et les litiges avec les clients
16. Analyser le climat de son équipe et intervenir en cas de tension

4- COMPETENCES

4.1- Compétences techniques spécifiques au poste (ou compétences métier)

Code	Domaines compétence	Profil (niveau requis minimum)*
	Maitriser les outils informatiques	
	Savoir organiser et planifier	
	Avoir une bonne connaissance des produits	

4.2- Compétences transverses

Code	Domaines compétence	Profil (niveau requis minimum)*
	Etre doté d'un excellent relationnel, être adaptable, rigoureux, et bien organisé	
	Faire preuve de sang-froid et être apte à travailler en autonomie	
	Etre apte à prendre des initiatives et des décisions	
	Avoir le souci du reporting et un sens aigu du risque	
	Avoir du charisme et le goût du travail en équipe	
	Avoir une bonne culture générale	
	Avoir une personnalité convaincante pour souder son équipe et la motiver dans les périodes difficiles	

5- CONDITIONS D'ACCES AU POSTE

5.1 – Accès par voie de recrutement externe

Niveau d'étude : BAC +1 /3	Licence en gestion commerciale, TS en gestion ou management.	Expérience : 2 années
----------------------------	--	-----------------------

5.2 – Accès par voie de recrutement interne

--

	FICHE DE POSTE	Code	
	Chef de rayon	Version	v0
		Date	
		Page	

1- IDENTIFICATION DU POSTE

Localisation du poste : point de vente.	Structure de rattachement : Direction opérationnelle.
Responsable hiérarchique : responsable du point de vente.	Relations Fonctionnelles : responsable du point de vente, caissiers, agents de sécurité, agents d'entretien, DRH.

2- FINALITE DU POSTE (raison d'être et contribution fondamentale à l'activité et / ou résultats de la société)

Maillon essentiel de la grande distribution, le chef de rayon gère et anime, avec l'aide de son équipe, un rayon spécialisé pour générer du trafic et faire progresser le chiffre d'affaires.

3- ACTIVITES PRINCIPALES

1. Accueillir les clients en respectant la politique d'accueil client de l'entreprise
2. Connaître les articles des rayons et leur emplacement pour pouvoir renseigner et guider au mieux les clients
3. Conseiller les clients dans leurs achats et participer à la dynamique de vente
4. Signaler les incidents et les problèmes au responsable du point de vente
5. Assister les responsables du point de vente dans toutes ses missions

4- COMPETENCES

4.1- Compétences techniques spécifiques au poste (ou compétences métier)

Code	Domaines compétence	Profil (niveau requis minimum)*
	Avoir une solide base en gestion	
	Avoir une bonne culture Marketing et une grande polyvalence	
	Maitriser les outils informatiques	
	Avoir une bonne connaissance des produits	

4.2- Compétences transverses

Code	Domaines compétence	Profil (niveau requis minimum)*
	Avoir une personnalité convaincante pour pousser les clients à acheter	
	Etre énergique et résistant au stress, capable de s'impliquer dans le travail sans compter les heures	
	Etre attentive aux détails qui assurent le bon accueil des clients	

5- CONDITIONS D'ACCES AU POSTE**5.1 – Accès par voie de recrutement externe**

Niveau d'étude : BAC +1/3	Licence en gestion commerciale, TS en gestion ou management, baccalauréat avec expérience de travail dans le domaine de la distribution.	Expérience : 2 années
---------------------------	--	-----------------------

5.2 – Accès par voie de recrutement interne

	FICHE DE POSTE	Code	
	Agent de sécurité	Version	v0
		Date	
		Page	

1- IDENTIFICATION DU POSTE

Localisation du poste : Point de vente.	Structure de rattachement : Direction opérationnelle.
Responsable hiérarchique : Responsable du point de vente.	Relations Fonctionnelles : Responsable du point de vente; caissiers ; agents d'entretien ; chefs de rayons ; DRH

2- FINALITE DU POSTE (raison d'être et contribution fondamentale à l'activité et / ou résultats de la société)

L'agent de sécurité a pour fonction d'assurer la sécurité des biens meubles et immeubles ainsi que celle des personnes qui sont liées directement ou indirectement à la sécurité de ces biens.

Son travail consiste principalement en des missions d'accueil et de contrôle d'accès, de ronde de surveillance, de contrôle du respect des consignes de sécurité, d'intervention de première urgence, d'alerte et de rédaction des rapports d'incidents.

3- ACTIVITES PRINCIPALES

1. Assurer la sécurité de l'intérieure et de l'extérieure du point de vente
2. Assurer les interventions de première urgence en cas d'incident
3. Assurer la vérification et l'entretien des équipements d'intervention et de sécurité
4. Intervenir sous les ordres du responsable du point de vente en cas d'incident
5. Faire appliquer les règles de sécurité
6. Informer la hiérarchie après tout intervention par le biais de rapports ou de plaintes

4- COMPETENCES

4.1- Compétences techniques spécifiques au poste (ou compétences métier)		
Code	Domaines compétence	Profil (niveau requis minimum)*
	Maitriser les outils de surveillance	
	Maitriser les outils d'intervention	
	Savoir s'exprimer clairement et correctement pour pouvoir rendre compte des faits à la hiérarchie ou la police	

4.2- Compétences transverses		
Code		Profil (niveau requis minimum)*
	Avoir une bonne condition physique	
	Etre dynamique	
	Avoir le sens des responsabilités	
	Avoir le sens de l'observation	

5- CONDITIONS D'ACCES AU POSTE

5.1 – Accès par voie de recrutement externe

Niveau d'étude :
secondaire au minimum

Expérience : 3 années

5.2 – Accès par voie de recrutement interne

	FICHE DE POSTE Caissier	Code	
		Versio on	v0
		Date	
		Page	

1- IDENTIFICATION DU POSTE

Localisation du poste : Point de vente.	Structure de rattachement : Direction opérationnelle.
Responsable hiérarchique : Responsable du point de vente.	Relations Fonctionnelles : responsable du point de vente ; chefs de rayon ; agents d'entretien; agents de sécurité ; DRH.

2- FINALITE DU POSTE (raison d'être et contribution fondamentale à l'activité et / ou résultats de la société)

Le caissier ou la caissière encaisse le montant des marchandises achetées par les clients d'un magasin. Il remplit aussi un rôle d'information auprès de la clientèle.

3- ACTIVITES PRINCIPALES

1. Respecter la procédure de l'accueil client
2. Gérer la caisse en respectant la procédure de gestion des caisses
3. Contacter le responsable du point de vente en cas de conflits ou litiges avec les clients ou en cas de problèmes avec le matériel technique
4. Rapporter les incidents et les problèmes au responsable du point de vente

4- COMPETENCES

4.1- Compétences techniques spécifiques au poste (ou compétences métier)

Code	Domaines compétence	Profil (niveau requis minimum)*
	Maitrise des outils informatiques et du matériel de caisse	


4.2- Compétences transverses

Code	Domaines compétence	Profil (niveau requis minimum)*
	Etre patient avec les clients	
	Etre dynamique et sociable	
	Etre rigoureux et attentif	

5- CONDITIONS D'ACCES AU POSTE**5.1 – Accès par voie de recrutement externe**Niveau d'étude : niveau
secondaire minimum

Expérience : 1 année

5.2 – Accès par voie de recrutement interne

	FICHE DE POSTE Agent d'entretien	Code	
		Version	v0
		Date	
		Page	
1- IDENTIFICATION DU POSTE			
Localisation du poste : Point de vente		Structure de rattachement : Direction opérationnelle.	
Responsable hiérarchique : Responsable du point de vente.		Relations Fonctionnelles : Responsable du point de vente ; caissiers; chefs de rayon; agents de sécurité ; agents d'entretien ; DRH.	

2- FINALITE DU POSTE (raison d'être et contribution fondamentale à l'activité et / ou résultats de la société)
Il est chargé d'exécuter des activités de nettoyage et d'entretien courant dans le respect de consignes d'hygiène et de sécurité en utilisant des machines, des matériels et produits de nettoyage industriels. Il assure aussi la maintenance des équipements du point de vente.

3- ACTIVITES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1- Respecter la procédure de gestion de l'entretien du point de vente 2- Assurer les tâches quotidiennes d'entretien intérieur ou extérieur, en matière d'hygiène et propreté des lieux 3- Assurer la maintenance des installations et des équipements 4- Tenir un registre d'entretien pour les tâches exceptionnelles d'entretien qu'il restitue au responsable du point de vente

4- COMPETENCES

4.1- Compétences techniques spécifiques au poste (ou compétences métier)		
Code	Domaines compétence	Profil (niveau requis minimum)*
	Etre soigné, rigoureux et attentif à la qualité de son travail	
4.2- Compétences transverses		
Code	Domaines compétence	Profil (niveau requis minimum)*
	Rapidité	
	Autonomie	
	Polyvalence, mobilité et disponibilité	
	Discretion et amabilité	

5- CONDITIONS D'ACCES AU POSTE**5.1 – Accès par voie de recrutement externe**

Niveau d'étude : BEM/BAC	Niveau secondaire, niveau BEM avec expérience professionnelle.	Expérience : 1 année
--------------------------	--	----------------------

5.2 – Accès par voie de recrutement interne

Annexe 7: Mode de calcul des indicateurs, fiches processus

Processus	Indicateur	Mode de calcul
Marketing	Part de marché globale	Chiffre d'affaires de l'entreprise/ Chiffre d'affaires du secteur
	Indicateur d'attractivité	Nombre de clients /nombre de visiteurs
	Taux de nouveaux clients	(Nbre clients (n+1)- nbre clients(n))/nbre clients(n) *(n= jour/mois/année)
	Fidélité des clients	Nombre de nouveaux clients fidélisés (carte de fidélité)
	Panier moyen	CA/nombre d'encaissements
	Rentabilité d'une famille de produits	CA (famille de produit)/CA total
	Rentabilité d'un produit	CA (produit)/CA total
	Notoriété	Nbre de réponses 'oui' à la question connaissez vous ESSEDDA/ nbre total de réponses
	Nombre de nouveaux clients par canal	% clients répondant (WEB/prospectus/bouche à oreille)
	Taux d'activité publicitaire	Nombre de campagnes effectuées
		Nombre de prospectus distribués, affiches, etc.
	Taux d'activité e-commerce	CA e-commerce
	Taux d'activité e-marketing	Nombre de visites sur les réseaux sociaux
	Rotation des produits à forte marge	Nombre de commandes internes des produits à forte marge
Gestion et prévention des pertes	Nombre d'incidents (vols) par mois	Nombre de rapports d'incidents vols par mois
	Nombre d'incidents (vols) pour chaque point de vente	Nombre de rapports d'incidents de vols par mois correspondants à chaque point de vente
	Nombre d'incidents (casse) par mois	Nombre de rapports d'incidents casse par mois
	Nombre d'incidents (casse) pour chaque point de vente	Nombre de rapports d'incidents de casse par mois correspondants à chaque point de vente
	Taux de pertes (vols) en % C.A	% en CA des pertes liées aux vols
	Taux de pertes (péréemption) en % C.A	% en CA des pertes liées aux péréemptions
	Taux de pertes (casses) en % C.A	% en CA des pertes liées aux casses
	Ces % du CA sont calculés à partir des incidents déclarés et rapportés	
	Taux de pertes en %CA	% en CA des pertes liées aux vols, péréemptions et casses
	Pourcentage de pertes péréemption par famille de produits	Sommes des pertes de la famille/sommes des pertes globales
	Pourcentage de pertes de	Sommes de pertes d'une

	pérémissions par référence	référence/sommes total des pertes
Gestion d'un point de vente	Taux d'activité du point de vente	CA du point de vente
	Nombre de clients	Nombre de cartes de fidélité distribuées
	Taux de satisfaction prix	Nbre de réponses « Moins cher » et « Aussi cher » à la question « Que pensez-vous des prix proposés ? »/ nbre total de réponses
	Taux de satisfaction accueil	Nbre de réponses « Bon » et « Très bon » à la question « Comment trouvez-vous l'accueil ? »/ nbre total de réponses
	Taux de satisfaction disponibilité	Nbre de réponses « OUI » à la question « Est ce que vous avez trouvé tous les produits que vous cherchez ? »/ nbre total de réponses
	Coût de gestion d'entretien du point de vente	Sommes des dépenses liées à l'entretien du point de vente
Finance et comptabilité	CA par point de vente	CA par point de vente
	CA total	CA total
	Marge brute	Prix de vente HT – coût de revient HT
	BFR	Actif circulant (stocks) – passif circulant (dettes fournisseurs + dettes fiscales + dettes sociales)
	Trésorerie	Fond de Roulement – Besoin en Fond de Roulement
	Cash flow	Résultat net + dotations nettes aux amortissements et aux provisions sur actifs immobilisés – plus values de cession d'actifs + moins values de cession d'actifs - variation du besoin en fonds de roulement
	Solvabilité	Actif – Dettes
	Ratio de liquidité générale	Actifs circulants/ Passif exigible à court terme
	ROI	(Gain-Coûts d'investissement)/ Coûts d'investissement
	Rentabilité financière	Résultat net/capitaux propres
	Rentabilité économique	Résultat net/l'actif
	Délais de règlement fournisseur	Délais de règlement fournisseur
	Seuil de rentabilité	Seuil de rentabilité
	Taux de croissance annuelle du CA sur n périodes	(Racine nième de la (valeur finale/ valeur initiale)) -1
Système d'information	Taux de disfonctionnements	Nombre de pannes enregistrées
	Total des dépenses de gestion du SI	Total des dépenses de gestion du SI

	Simplicité d'utilisation	Nombre de réclamations utilisateurs ou enquêtes auprès des employés
	Qualité et disponibilité de l'information	Enquêtes auprès des utilisateurs
	Sécurisation du système (piratage, sauvegarde)	Nombre de violations du système
	Nombre d'adhérents à l'e-boutique	Nombre d'abonnés à la e-boutique
Gestion des Ressources Humaines	Taux de rotation du personnel	Nombre de collaborateurs partis dans l'année ÷ nombre d'employés total
	Taux de recrutement	Nombre d'embauchés ÷ nombre de candidats
	Taux de promotion	Nombre de promotions par an ÷ nombre d'employés total
	Taux de formation	Nombre d'employés formés ÷ nombre d'employés total
	Taux d'absentéisme	Nombre d'heures d'absentéisme sur la période ÷ temps de travail total sur la période
	Taux de licenciement	Nombre d'employés licenciés/Nombre d'employés total
	Taux de productivité par employé	CA/employé
	Taux d'activité des employés	Nombre de clients pris en charge (concerne les employés du point de vente)
	Taux d'implication du personnel	Nbre d'évaluations favorables sur le nombre total d'évaluation
	Indicateur de satisfaction du personnel	Nombre d'employés satisfaits/ nombre total des employés
Business Développement	Total des investissements (BD)	Total des investissements (BD)
	Retours sur investissements	Calculer le retour sur investissement pour chaque projet réalisé
	Part de marché gagnée par nouveau point de vente	Part de marché après ouverture du point de vente – part de marché avant ouverture du point de vente
	Part de marché gagnée par nouvelle activité	Part de marché après le lancement de l'activité – part de marché avant lancement de l'activité
	CA e-commerce	CA e-commerce