

ROYAUME DU MAROC

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

AGRÉGATION D'ÉCONOMIE ET GESTION

Option C : Gestion commerciale

SESSION 2006

ÉPREUVE D'ÉTUDE DE CAS

Durée : 6 heures

Coefficient : 3

CAS MARJANE

Matériels autorisés : Calculatrice électronique

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.

Ce document comporte 27 pages numérotées de 1 à 27

Il vous est demandé de vérifier qu'il est complet dès sa mise à votre disposition

SOMMAIRE

Présentation du sujet.....			
Présentation de Marjane.....		page	3
DOSSIER 1	Analyse de la position concurrentielle de Marjane sur le marché marocain de la grande distribution	page	7
	Annexe 1	Historique des grandes surfaces au Maroc	page 8
	Annexe 2	Secteur d'activité de la distribution au Maroc en chiffres	page 9
	Annexe 3	Les chiffres clés de Marjane Bouregreg au 31/12/2004	page 9
	Annexe 4	Évolution prévisionnelle du CA 2003/2008	page 10
	Annexe 5	Les réseaux dans les sociétés de distribution	page 10
	Annexe 6	Entretien avec Alain Baron, directeur du développement de Marjane	page 11
	Annexe 7	L'environnement économique	page 12
	Annexe 8	Clients de Marjane en chiffres	page 13
	Annexe 9	Marché automobile au Maroc	page 14
	Annexe 10	Essor des géants spécialisés	page 14
	Annexe 11	Les petits contre les grands	page 14
	Annexe 12	Châabi fonce sur la distribution	page 15
DOSSIER 2	Analyse des performances commerciales et financières de Marjane Bouregreg	page	16
	Annexe n°13	Chiffre d'affaires par rayon en Kdh	page 17
	Annexe n°14	Marge brute annuelle 2003/2004	page 18
	Annexe n°15	Tableau de Bord 2004	page 19
	Annexe n°16	Panier moyen au 31/12/2004	page 20
	Annexe n°17	Asswak Essalam : Chiffres-clés	page 21
	Annexe n°18	La marge brute (Asswak Essalam)	page 21
	Annexe n°19	Les ventes annuelles du département food (Asswak Essalam)	page 22
	Annexe n°20	Les ventes annuelles en KDH du département non food (Asswak Essalam)	page 23
DOSSIER 3	Gestion de linéaire	page	24
	Annexe n°21	Tableau des résultats du rayon Biscuiterie	page 25
	Annexe n°22	Rayon des pâtes alimentaires	page 25
DOSSIER 4	Gestion des stocks	page	26
	Annexe n°23	Table de la loi normale	page 27

SUJET

*Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.
Toute information calculée devra être justifiée.
L'étude s'appuie sur une situation réelle. Cependant pour diverses raisons, certaines données numériques ont été modifiées et adaptées aux besoins du cas.*

Présentation générale de l'Hypermarché MARJANE (Situation fin 2004)

Deux faits marquants ...

➤ **MARJANE : enseigne gérée par Marjane Holding**

MARJANE est l'enseigne commerciale de MARJANE HOLDING grande distribution du groupe ONA/AUCHAN.

➤ **MARJANE : partenaire d'AUCHAN**

A travers son partenariat avec le groupe AUCHAN, un des leaders mondiaux de la grande distribution, MARJANE bénéficie de l'accès à une très importante centrale d'achat et du soutien en termes d'organisation et de savoir-faire d'un géant de la distribution moderne.

...découlent d'une Histoire.

Marjane est l'enseigne de la société WADIS créée en 1989. En 1990 cette société ouvrait le premier hypermarché du MAROC à RABAT-SALE et ce sur l'initiative de Mr BAHRAOUI en collaboration avec l'enseigne française de distribution PRISUNIC.

1991 Création par le groupe ONA du holding Marjane (ex-Cofarma) en vue de gérer et de développer le métier de la grande distribution.

1993 Ouverture du deuxième hypermarché Marjane, à Casablanca-Californie.

1998 Ouverture au Casablanca Twin Center d'un nouveau Marjane, sur le concept de mini-hypermarché du centre ville.

1999 Ouverture d'un hypermarché Marjane à Marrakech-Ménara.

2000 Renforcement du leadership de Marjane sur l'axe Casablanca-Rabat, avec l'ouverture en octobre d'un hypermarché à Casablanca-ain sebaa et d'un deuxième, en novembre à Rabat-hay riad.

2001 Signature en janvier d'un accord de partenariat entre les groupes ONA et Auchan visant l'accélération du développement de Marjane au Maroc.

Ouverture en mars d'un hypermarché Marjane à Agadir-Founty

2002 En janvier, Marjane Twin Center est cédé à Acima, Holding des groupes ONA et Auchan en charge de développer une chaîne de supermarchés.

Ouverture en mars de Marjane Tanger Madina

Construction de l'entrepôt en mai 2002

Ouverture en décembre de Marjane Fès Agdal.

2003 Renforcement de l'axe Casa-Rabat par l'ouverture de Mohammedia

2004 Ouverture de Tetouan Smir

Pour permettre à l'ONA de devenir un actionnaire de référence, PRISUNIC a vendu toutes ses actions au groupe et s'est retiré. Aujourd'hui, la société WADIS au capital de 69 400 000 DHS est gérée par le HOLDING COFARMA responsable de la gestion des magasins MARJANE.

Son concept d'hypermarché est à l'origine d'une triple évolution.

- Repositionnement de l'offre des enseignes préexistantes.
- Large diffusion du principe de libre-service.
- Baisse des prix proposés aux consommateurs.

En déclinant tous les éléments du mix grande distribution dans ses aspects merchandising (communication, animation, prix attractifs, qualité de service), Marjane a su s'imposer auprès du grand public, avec plus de 15 millions de clients par an, ainsi qu'auprès des fabricants-distributeurs de marques qui y trouvent un bon support de valorisation et de promotion de leurs produits.

Le 12 janvier 2001, le Groupe ONA et Auchan, deuxième groupe français de distribution, ont signé un accord de partenariat pour développer la grande distribution au Maroc. L'accord conclu par les deux groupes aboutit à la cession de 49% du capital de COFARMA à Auchan, ONA en conservant 51%.

Cofarma, devenue Marjane holding en juin 2004, compte 10 hypermarchés à son actif et envisage l'ouverture prochaine de 3 autres hypermarchés (2 à Casablanca et 1 à Meknès).

Aujourd'hui, MARJANE est un moteur d'innovation dans son secteur et accompagne l'émergence de nouveaux modes de vie et de consommation.

Missions et métiers de Marjane

➤ Missions de Marjane

Marjane a une double mission sociale et économique. Tout d'abord, contribuer à améliorer chaque jour le pouvoir d'achat et la qualité de vie du plus grand nombre de clients marocains.

Le premier service que l'hyper peut rendre à ses clients est de lui donner du pouvoir d'achat, de lui permettre avec le même budget de consommer plus et mieux. C'est aussi de lui vendre des produits de qualité et de lui rendre la vie plus agréable, en permettant par exemple aux clients de faire leurs courses rapidement sans attentes excessives aux rayons et aux caisses. Ensuite, il s'agit pour l'enseigne de participer au développement de filières d'approvisionnement locales performantes. La conviction de Marjane est que la réussite de son développement passe par une qualité supérieure d'un réseau performant d'entreprises ou d'agriculteurs partenaires.

Les valeurs de Marjane sont les principes fondateurs qui confèrent à ses actions du sens et de la légitimité. Elles sont essentiellement : l'Engagement, le Progrès, la Solidarité, l'Éthique.

➤ Métier de Marjane

C'est l'hyper discount pour tous les Marocains. Cela a pour conséquence de :

- ❖ Accélérer le développement de Marjane ;
- ❖ Répondre à sa double mission économique et sociale ;
- ❖ Se prémunir contre l'arrivée de nouveaux concurrents.

La chaîne compte ainsi conforter ce modèle stratégique en adoptant le « paradigme de l'hypermarché discount » qui se décline en :

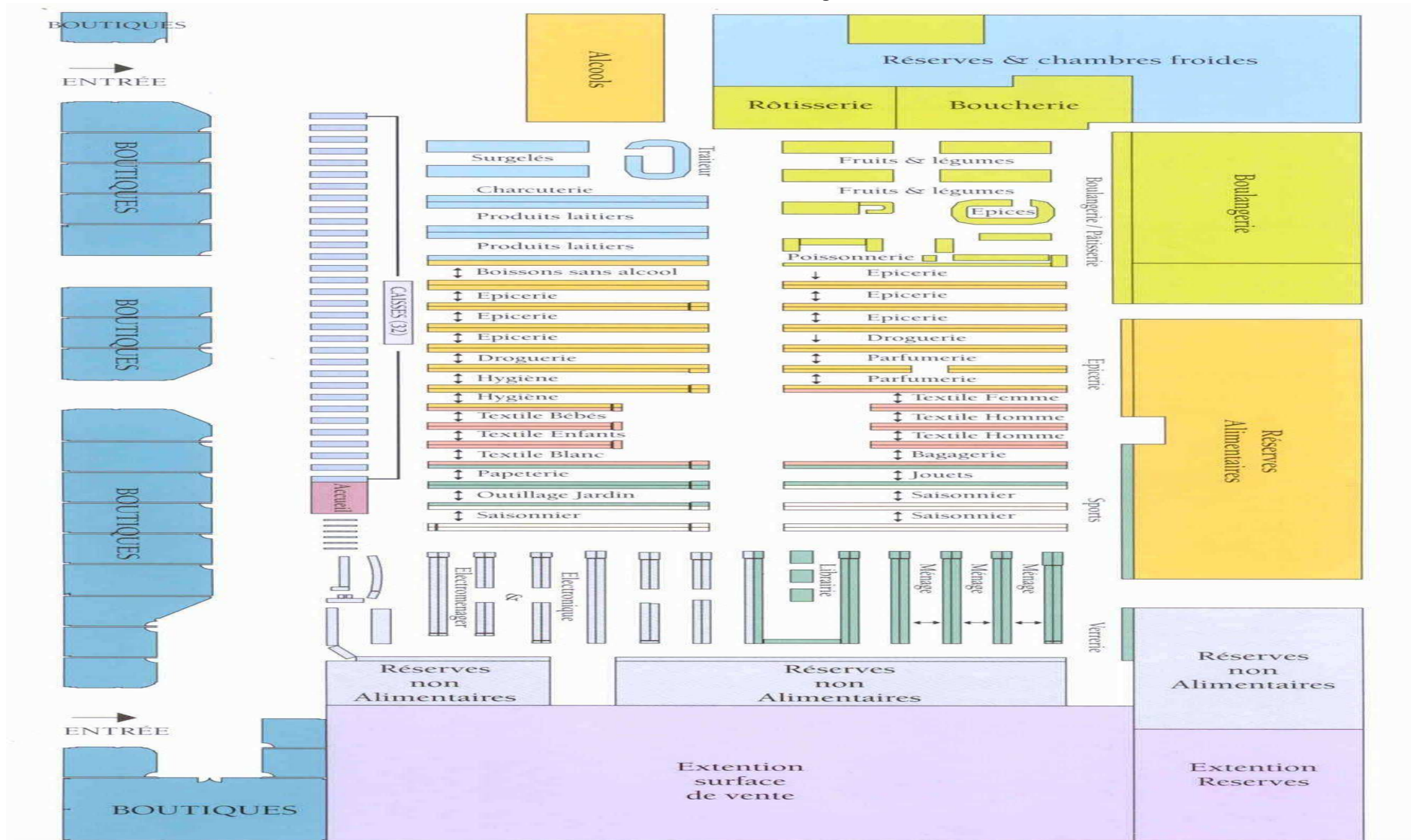
- Un hyper commerçant et simple ;
- Un hyper discount par les prix et les promotions ;
- Un hyper généraliste par le choix ;
- Un hyper marchand par l'ambiance « souk » moderne et la qualité du commerce.

Cela implique d'une part, d'avoir des prix discount, d'être les moins chers sur le marché pour les produits comparables, d'autre part, pour chaque magasin, de rechercher des filières pour obtenir des offres bon marché.

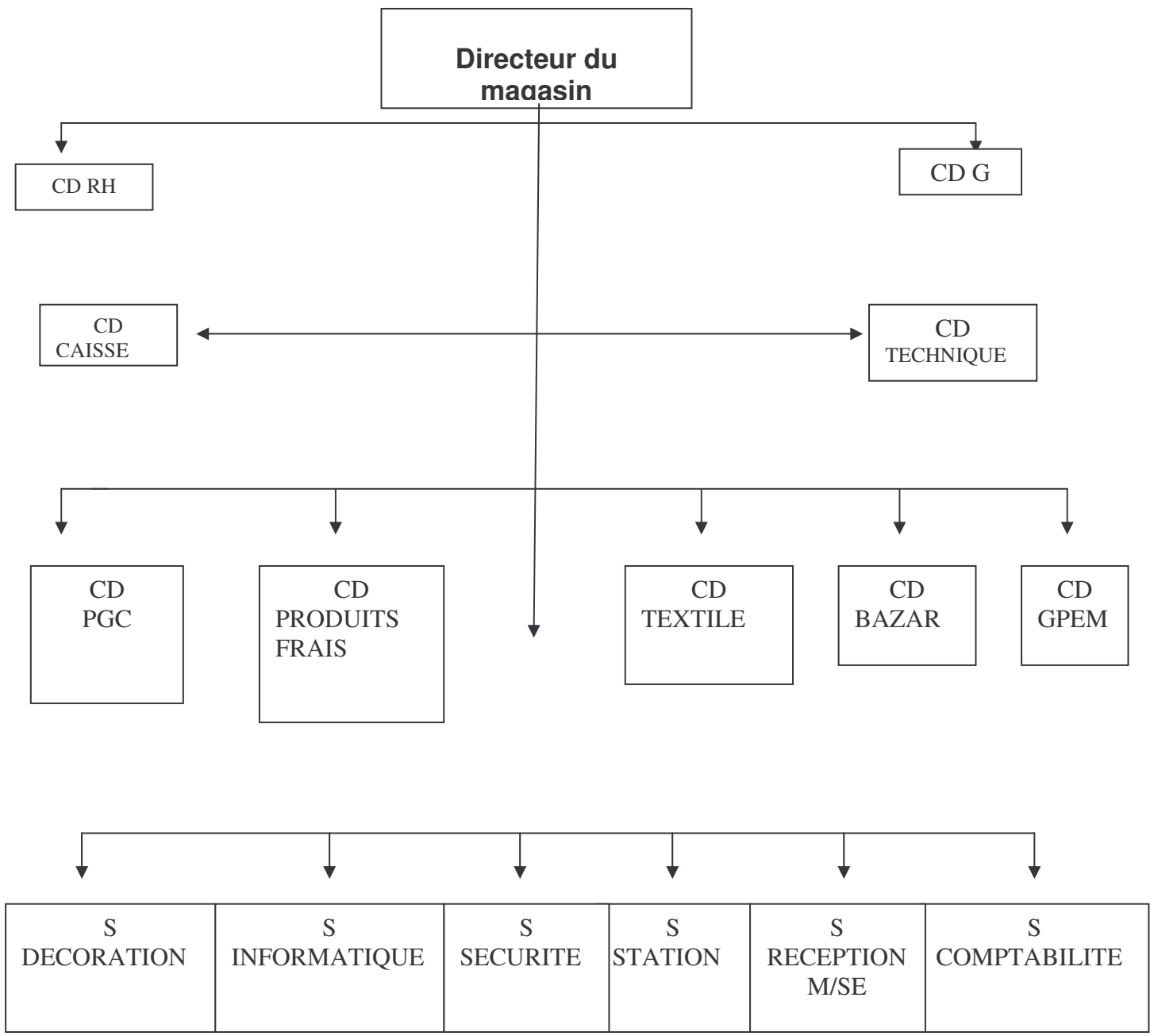
C'est aussi connaître parfaitement son produit, son métier, être vigilant sur tous les détails et être capable d'apporter la bonne réponse à chaque client.

Enfin, créer une dynamique commerciale et un accueil irréprochable pour faire venir les clients : proposer des promotions, des saisonniers puissants, des nouveautés, le sens de la fête et de la proximité relationnelle en interne et en externe avec les clients.

PLAN DU MAGASIN MARJANE



L'organigramme de l'hypermarché Marjane



CD : Chef de Département
 S : Service

DOSSIER 1 : Analyse de la position concurrentielle

Le secteur de la grande distribution connaît actuellement au Maroc un certain nombre de changements qui affectent positivement et/ou négativement la compétitivité de Marjane. De ce fait, la direction de Marjane Holding a mis à votre disposition les informations présentées en annexes (de 1 à 11) et vous demande :

- *D'analyser d'une manière précise la position concurrentielle de l'enseigne dans le secteur de la grande distribution au Maroc.*
- *D'identifier par la suite les facteurs clés de succès de Marjane ainsi que les menaces qui pèsent sur sa compétitivité.*

Annexe n°1 : Historique des grandes surfaces au Maroc

Au Maroc, le commerce a été de tout temps florissant de telle sorte que certaines villes (Fès, Marrakech, Salé, Essaouira...) doivent leur réputation à leur trafic commercial. Aujourd'hui encore, on ne peut ignorer le rôle prédominant du secteur commercial dans certaines villes comme Casablanca, Fès, Agadir, Marrakech,...

L'équipement commercial bien que marqué par son caractère classique, englobait déjà plusieurs formes de commerce tel que les souks et les Kissariats. De même, qu'ils existe depuis les années soixante à Casablanca et à Rabat les grands Magasins populaires Monoprix qui connaissent un véritable succès.

Les années soixante-dix ont été marquées par la promulgation de plusieurs textes de loi qui permirent d'une part, l'assainissement des circuits de distribution de certains produits par l'instauration du système de quota pour les produits où la pression de la demande est forte et d'autre part, la fixation et le contrôle des prix qui concernent près de 400 produits et services touchant tous les aspects de la vie économique.

Cependant, cette politique n'a pas réussi à juguler l'inflation qui a atteint des niveaux inquiétants. En effet, au lieu de limiter la hausse des prix, elle l'entretenait et affaiblissait le potentiel de compétitivité des entreprises.

De ce fait, à partir de 1984 le Maroc a choisi la libéralisation de l'économie nationale ; depuis, le taux d'inflation moyen a varié entre 3 et 7% alors qu'il se situait auparavant entre 10 et 12%.

Le désengagement des pouvoirs publics a engendré l'apparition d'autres formes de distribution telles que les supermarchés, les coopératives de consommation, les centres commerciaux. Cette situation n'a pas manqué d'entraîner la modernisation de l'appareil commercial.

C'est ainsi que certains commerces de détail se sont agrandis et se sont transformés en petites ou moyennes surfaces de vente de divers articles : alimentation, confection, etc.

Toutefois, ce n'est qu'à partir des années 90 que l'on va assister à l'émergence des grandes surfaces.

Actuellement, le nombre de grands magasins à travers le royaume dont la surface dépasse 300 m² est au delà de 200 points de vente dont 12 hypermarchés. Parmi ces grands magasins, cinq grandes sociétés de distribution à prédominance alimentaire sont reconnues et coiffent 18 points de vente et représentent la plus grande part du chiffre d'affaires réalisé par ce secteur. D'un autre côté, on assiste par rapport aux années précédentes à l'expansion des grandes surfaces spécialisées dans de nouveaux domaines tels que l'électroménager, l'informatique ou l'ameublement en kit.

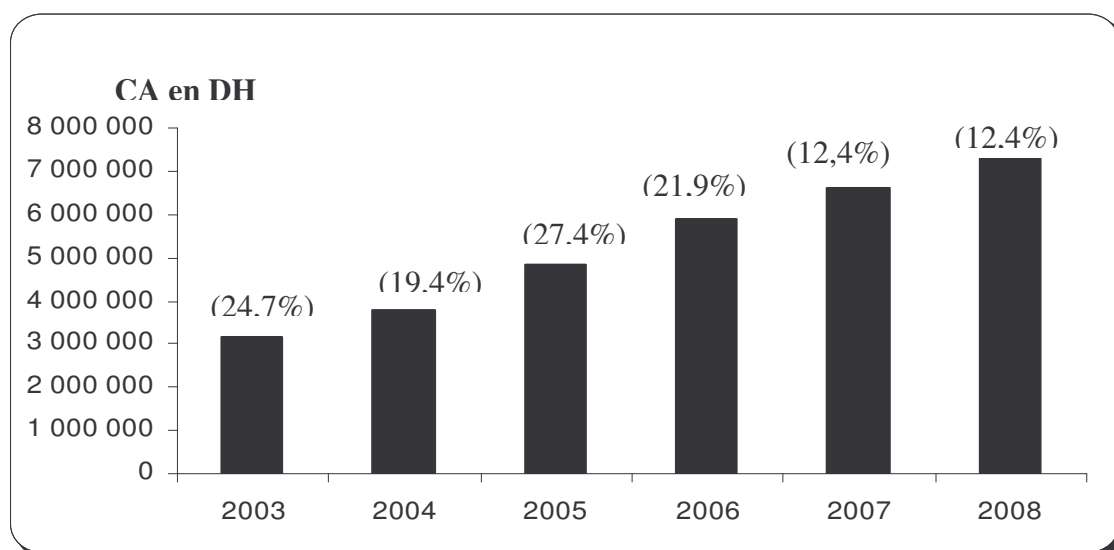
Annexe n°2 : Secteur d'activité de la distribution au Maroc en chiffres

VILLE	NOMBRE DE GMS	PART EN %
Casablanca	40	34
Rabat	23	20
Marrakech	11	10
Tanger	5	4
Agadir	6	5
El Jadida	4	3
Tétouan	3	3
Fès	8	7
Meknes	4	3
Kenitra	5	4
Beni Mellal	2	2
Khouribga	2	2
Safi	3	3
TOTAL	116	100

➤ **Annexe n°3 : Les chiffres clés de Marjane Bouregreg au 31/12/2004**

Ouverture	Février 1990
Surface de vente	5200 m2
Effectif permanent	248
Boutiques	28
Parking	1000 places
Caisse	31
Caddie moyen en 2004	237.40 Dhs
Nombre de clients en 2004	1 744 077

Annexe n°4 : Évolution prévisionnelle du CA 2003/2008



N.B. : les pourcentages entre parenthèses indiquent les taux de progression prévisionnelle du chiffre d'affaires de Marjane.

➤ Annexe n°5 : Les réseaux dans les sociétés de distribution

SOCIETE	ENSEIGNE	NOMBRE DE POINTS DE VENTE	SECTEUR D'ACTIVITE
Marjane Holding / Auchan	Marjane	10	Alimentaire et non alimentaire
Holdingscy Makro Morocco	Métro	6	Alimentaire et non alimentaire
Groupe Ynna / Géant	Aswak Assalam	3	Alimentaire et non alimentaire
Hyper S.A	Label vie	9	A prédominance alimentaire
Acima S.A	Acima	16	A prédominance alimentaire
Top Prix	Top Prix	3	A prédominance alimentaire
Franprix	Franprix	1	A prédominance alimentaire
Comptoir Métallurgique Marocain	Comptoir de l'électroménager	13	Electroménager
Sailane	Sailane	3	Electroménager
Cramer	Cramer	9	Electroménager
Casa Galerie	Casa Galerie	4	Habillement
Kitea	Kitea	22	Ameublement
Kaoba	Kaoba	6	Ameublement

Annexe n°6 : Entretien avec Alain Baron ; directeur du développement de Marjane

Yves SASSI :

Pouvez-vous nous faire un rapide historique de Marjane au Maroc ?

Alain Baron:

Ce qui est exemplaire dans l'histoire de Marjane, c'est que c'est un indépendant, Monsieur Bahraoui, qui a créé l'entreprise en 1990. De plus, il a eu l'idée d'installer une boulangerie traditionnelle, à l'intérieur de son hypermarché.

A cette époque, il a pris des conseils techniques auprès de Prisunic, et s'est également entouré d'un architecte, spécialisé dans l'aménagement de grandes surfaces. En 1992, l'ONA a pris conscience de l'importance stratégique de la distribution moderne et a racheté 100 % du capital de l'entreprise.

En 1993 un deuxième établissement a été créé en s'appuyant essentiellement sur l'expérience du premier magasin. Mais les dirigeants de l'ONA se sont rendus compte qu'ils ne pouvaient pas réinventer la grande distribution. Ils se sont rapprochés du groupe Promodès en Août 94. Il était prévu, dans les accords, un apport de compétence en ingénierie et en marchandises. A l'époque, nous avons dû vérifier que le concept fonctionnait et pouvait être rentable. Nous avons fait des projections et après une période d'observation, nous avons mis en chantier le troisième magasin à Marrakech qui a ouvert ses portes en 1999. D'autres implantations ont suivi, à Rabat-Ryad, puis Agadir et Tanger et un second à Casablanca, en 2001. Enfin Fès (2002), Mohammedia, Tetouan en 2003.

Pour être complet, il faut rappeler qu'en 1998, le groupe Promodès a fusionné avec Carrefour et à l'époque, les dirigeants du nouveau groupe ont souhaité retarder les accords passés avec notre groupe. Nous nous sommes donc rapprochés du groupe Auchan avec lequel nous avons signé un partenariat en janvier 2000. Aujourd'hui, Auchan possède 49 % du capital de notre groupe.

Yves SASSI :

Le problème foncier est réel au Maroc. Quelle est votre analyse sur ce point ?

Alain Baron:

C'est effectivement un problème... au sens large. Le foncier est une valeur refuge et également un outil spéculatif. Il faut savoir que le taux d'urbanisation est énorme, ceci en raison d'une croissance démographique importante. La population a plus que doublé en 20 ans. Cette démographie s'accompagne d'un exode rural. Tout ceci a engendré une spéculation foncière qui complique fortement la modernisation du commerce.

Les autorités ont pris conscience que les périmètres urbains s'élargissaient et ont donc pris des mesures pour les réglementer. Ce qui a également favorisé la spéculation. Dans des villes comme Casablanca ou Rabat, il n'y a plus aucun terrain. La difficulté est donc de trouver des espaces et les schémas directeurs n'ont en général rien prévu pour le développement du commerce, alors que les zones d'habitation ne cessent de grandir.

Ceci dit, nous travaillons avec les autorités compétentes et nous avons deux grands projets dans Casablanca sur des terrains qui n'étaient pas destinés au commerce, l'objectif étant de créer des activités dans des quartiers à forte densité de population.

Yves SASSI :

Quels sont les objectifs de développement de votre groupe ?

Alain Baron:

À l'horizon 2007, nous disposerons d'un parc de 16 centres commerciaux. Mais la structure du marché nous a conduit à modifier certaines orientations stratégiques, en nous rapprochant des zones à pouvoir d'achat modeste. Il est clair que le taux de motorisation est encore faible, ce qui est un handicap pour la création d'hypermarchés qui doivent être créés en périphérie.

La clientèle des hypermarchés est à ce jour plus centrée sur les catégories socioprofessionnelles AB¹ et C+. Nous nous tournons résolument vers les catégories C et D et par conséquent nous avons dû revoir un certain nombre de critères d'implantation comme les surfaces et les coûts. L'assortiment est également reconsidéré et c'est pour cela que nous développons l'enseigne Acima, plus proche des consommateurs que nous ciblons désormais.

Annexe n°7 : L'environnement économique

▪ Population	:	29.892.000 Millions d'habitants (dont 16,463 M urbains)
▪ PIB courant (2004)	:	418 Milliards de Dhs
▪ Croissance du PIB	:	+ 4,1%
▪ Inflation	:	+ 2,1 %
▪ Taux de chômage urbain	:	18,40 %
▪ Taux de motorisation	:	5.80 %

Au troisième trimestre de l'année 2002, la population active âgée de 15 ans et plus a atteint 10 204 000 personnes, enregistrant ainsi une hausse de 1,4% par rapport à la même période de l'année précédente. Cette augmentation est due à l'accroissement de l'offre de travail en milieu urbain (+2,4% contre +0,2% en milieu rural).

Entre le troisième trimestre de 2001 et celui de 2002, le marché du travail est marqué par la création nette de 179 000 emplois en milieu urbain et 74 000 en milieu rural. Le taux d'emploi est passé, au cours du troisième trimestre, de 43,7% en 2001 à 43,9% en 2002, en raison du redressement de l'activité économique. Au terme du troisième trimestre, le taux de chômage a diminué de 13% à 11,7% entre 2001 et 2002. Ce niveau reste supérieur à celui enregistré au terme du deuxième trimestre (10,4%).

Le taux de chômage pourrait être ramené de 12,5% à moins de 10% à l'horizon 2007.

Le produit intérieur brut (PIB), en termes réels, pourrait s'accroître de 5,5%, compte tenu de la bonne campagne agricole attendue cette année, contre 4,5% initialement prévue. La valeur ajoutée du secteur primaire pourrait enregistrer une hausse de 12,3% en 2003 par rapport à l'année précédente pour s'établir à 24 milliards de dirhams et le PIB non agricole devrait croître de 4,5%.

La croissance du produit intérieur brut (PIB) aux prix constants devra atteindre pour l'année en cours 4,1% au lieu de 5,8 prévus initialement, soit 1,7 point de croissance en moins.

¹ La classe A représente la population la plus aisée.

Annexe n°8 : Clients de Marjane en chiffres

Qui sont-ils ?	
Population sur les zones de chalandise	8.937.000 habitants
Nombre de ménages	1.763.000 ménages
Nombre de ménages clients Marjane	189.000 ménages
Habitudes	
85 % des habitants de la zone sont des clients réguliers	
Le client Marjane vient en moyenne 1 fois par semaine.	
1 visite sur 8 ne donne lieu à aucun achat.	
Déplacements	
En voiture	70%
En taxi	12%
A pied	8%
En vélo	3%
En transport en commun	7%

Impressions des clients de Marjane		
	Points forts	Points faibles
Prix	32%	16 %
Choix	57 %	12 %
Fraîcheur	13 %	4 %
Praticité	36.1 %	48 % (dont 21 % pour attente caisse)
Confort	33 %	32 %

Annexe n°9 : Marché automobile au Maroc

C'est une légère progression (+3%) qu'a affichée le marché des voitures particulières et véhicules utilitaires légers en 2004. Ce sont ainsi plus de 50 000 unités qui ont été écoulées, contre 46 400 l'année précédente. A fin 2004, les voitures importées à l'état monté (CBU) ont progressé de 18% (30 000 véhicules commercialisés). Quant aux véhicules assemblés localement (CKD), ils enregistrent un recul de 7% : 19 640 véhicules (particuliers et utilitaires) commercialisés, contre 21.231 un an auparavant. 9 478 voitures d'occasion ont été importées à fin 2003, contre 14 530 à la même date de 2002. Ce qui représente un recul de 35%. Pour le seul mois de décembre 2004, la baisse a été de 15% (638 contre 750).

Annexe n°10: Essor des géants spécialisés

La grande distribution spécialisée s'implante par branches successives dans le Royaume. Le secteur du meuble en kit connaît une croissance forte depuis 1995. L'enseigne marocaine Kitea, qui possède 21 magasins en propre ou en franchise, a fait figure de précurseur, suivie par Mobilia, Kit express ou encore le turc Cilek. Le secteur de l'électroménager n'est pas en reste, avec une forte croissance comprise entre 10% et 20%. Le comptoir de l'électroménager, Cramer, Batam et le Tanagerois sont les établissements les plus visibles. Enfin, Bricoma, magasin spécialisée dans la distribution d'articles de bricolage, a ouvert ses portes en mars 2004.

Annexe n° 11: les petits contre les grands

Avec l'avènement des politiques libérales dans les années 1990, le paysage de la distribution au Maghreb a connu de profondes mutations. En moins de dix ans, le commerce maghrébin a fait sa mue sans demander l'avis des consommateurs. Toutefois, d'un pays à l'autre, les différences sont très marquées. En Algérie, la fin du monopole d'Etat sur l'importation et la distribution s'est traduite par un formidable essor des petites entreprises de gros et de détail dans toutes les grandes villes. Une implantation qui laisse encore une large place aux activités informelles et qui manque de professionnalisation (mauvaises conditions de stockage, absence de chaîne du froid, etc.).

à l'inverse, le Maroc connaît un développement rapide de la grande distribution depuis le début du nouveau millénaire dans les métropoles comme dans les villes secondaires. Carrefour, Auchan, Metro... les multinationales européennes investissent dans le Royaume, qui, après l'électroménager, s'ouvre à la distribution spécialisée (outillage, bricolage, ameublement). Confrontés à ce phénomène, les petits commerçants s'inquiètent pour leur avenir et interpellent les autorités. L'installation des grandes surfaces modifie considérablement les habitudes de commerce alimentaire, en amont par le regroupement des achats et un meilleur respect des calibrages et de la chaîne du froid et, en aval, par l'amélioration de la présentation des produits dans les rayons. Un sérieux problème qui contraste avec des étalages de viande à l'air libre sur les marchés, aux portes des boucheries et des épiceries de quartier.

A mi-chemin entre le système algérien et le modèle marocain, la Tunisie a opté pour un développement raisonné des grandes surfaces en limitant les participations étrangères et en contrôlant les prix des principales denrées alimentaires comme la farine et le lait.

Reste que la progression des grandes surfaces semble inévitable dans l'ensemble du Maghreb, l'Algérie, le Maroc et la Tunisie négociant actuellement des accords de partenariat économique avec l'Union européenne et s'impliquant de plus en plus dans l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Une évolution qui entraînera la modernisation des circuits de production et de commercialisation (logistique, transport, chaîne du froid, etc.). Mais il se pose aussi le problème de la survie des détaillants et des services associés. Certaines études estiment que, pour un emploi créé dans la grande distribution, cinq disparaissent ailleurs.

Annexe n°12 : Chaâbi fonce sur la distribution

En 1948, le groupe Chaâbi commence par une entreprise dans le secteur du bâtiment. Au bout d'un demi-siècle d'existence, le groupe rassemble, actuellement, plusieurs pôles d'activités, qui vont du génie civil et travaux publics au tourisme, en passant par la promotion immobilière, la pétrochimie, la pêche hauturière, papier, carton, câbles téléphoniques et électriques, mais aussi la grande distribution.

Sur ce dernier front, le groupe Chaâbi a saisi, vers la fin des années 1990, l'opportunité de développement que représente ce filon. Le coup d'envoi de son offensive sera à Rabat avec l'ouverture, en 1998, de son premier hypermarché, qui sera suivi, en 2002, par l'ouverture d'Asswak Essalam de Marrakech.

D'autant plus que la mise a été grande, puisque le groupe avait débloqué plus de 200 millions de dirhams pour le mettre sur pied. Bâti sur une surface de 36 000 m², l'hypermarché occupe quelques 4 000 m², alors que l'espace marchand s'étend sur 5500 m². L'objectif déclaré dès le départ était la volonté de l'opérateur de répondre au mieux aux attentes des consommateurs. Suivant les concepts en vogue à l'international, Asswak Essalam, fruit d'un partenariat entre le groupe Chaâbi et le groupe syro-saoudien Al Soulaymane, s'est doté d'une structure architectural à même de faciliter l'acte d'achat de sa clientèle. Ainsi, l'installation d'un parking au sous-sol sur deux niveaux, avec la possibilité d'accéder directement à l'hypermarché par tapis roulant, a été conçue pour permettre un transport plus aisé des chariots. Les quinze rayons de l'hypermarché offrent, en outre, toutes sortes de produits, exception faite de la viande porcine et de l'alcool.

Mais l'hypermarché, comme cela est de rigueur sous d'autres cieux, ne compte pas uniquement des espaces de ventes mais, et en parallèle, un espace de 3000 m² dédiés aux divertissements. Avec une centaine de jeux électroniques opérationnels sous l'enseigne américaine franchisée Fun Pizza, le succès du concept à Rabat a mené le groupe Chaâbi à s'installer à Marrakech. De même qu'il a ouvert une antenne à Kenitra et Casablanca. La course ne fait que commencer. Et tout porte à croire que la concurrence sera rude sous peu, avec l'arrivée éventuelle d'autres enseignes.

DOSSIER 2 : Analyse des performances financières et commerciales de Marjane Bouregreg

Le benchmarking s'est transformé, au cours des années 90, en outil d'amélioration de la performance. Il devient aujourd'hui une procédure d'évaluation incontournable.

Pour assurer le suivi de l'activité de ses différents points de vente, la Direction Générale procède à une analyse détaillée de l'activité des hypermarchés Marjane en les comparant au principal concurrent.

Ainsi, elle met à votre disposition les annexes (12 à 19) et vous demande de procéder à une:

- *Analyse générale des performances du magasin Marjane Bouregreg.*
- *Pratiquer une analyse en termes de benchmarking.*

ANNEXE N°13 : Chiffre d'affaires par rayon en KDh

CA en KDh	2004	2003
	valeur	valeur
LIQUIDE	52946	47930
EPICERIE	41753	37810
BISCUIT-CONFISERIE	19365	16532
DPH	35246	31266
PGC	149310	133538
BOUCHERIE	4695	4428
VOLAILLE	2824	1624
POISSONNERIE	1144	1197
BOULANG/PATISSERIE	9395	7891
FRUITS-LEGUMES	5842	5172
EPICES-OLIVES	2605	2563
TRAITEUR		
MARCHE	26505	22875
CREMERIE/CHARCUTERIE	31771	29148
SURGELE	2212	1755
Autres Produits Libre Service	33983	30903
PDTS FRAIS	60488	53778
HOMMES ET FEMMES	4865	4834
BEBE-ENFANT	2776	2781
MAROQUINERIE	3170	2812
BLANC	3700	3243
TEXTILE	14511	13670
BRICOLAGE	4077	3609
MENAGE	10500	10027
LIBRAIRIE/PAPET	6010	5832
JOUET-SPORT-LOISIR	3918	3698
BAZAR	24505	23166
GRAND ELECTROMENAGER	34879	31580
PETIT ELECTROMENAGER	4723	3496
AUDIO VISUEL	30551	27353
ELECTRO-MENAGMENAGER	70153	62429
TOTAL HORS ESSENCE	318967	286581
STATION	40358	29417
DIVERS	1517	1582
TOTAL MAGASIN	360842	317580

ANNEXE N°14 : Marge brute annuelle 2003/ 2004

CA en KDh	2004	2003
	MBHT	MBHT
LIQUIDE	4199490	3785567
EPICERIE	2976230	2328624
BISCUIT-CONFISERIE	1836528	1620123
DPH	3328978	3044874
PGC	12341226	10779188
BOUCHERIE	545833	454620
VOLAILLE	507707	267039
POISSONNERIE	119629	120075
BOULANG/PATISSERIE	3919753	3531284
FRUITS-LEGUMES	781830	490593
EPICES-OLIVES	437674	503208
TRAITEUR		
MARCHE	6312426	5366819
CREMERIE/CHARCUTERIE	2562241	1953930
SURGELE	325352	248569
Autres Produits Libre Service	2887593	2202499
PDTS FRAIS	9200019	7569318
HOMMES ET FEMMES	716054	968435
BEBE-ENFANT	371011	552316
MAROQUINERIE	473989	604994
BLANC	583525	550348
TEXTILE	2144579	2676093
BRICOLAGE	628349	669233
MENAGE	1573883	1561107
LIBRAIRIE/PAPET	816967	1002921
JOUET-SPORT-LOISIR	649799	646657
BAZAR	3668998	3879918
GRAND ELECTROMENAGER	1795116	1623872
PETIT ELECTROMENAGER	488642	354476
AUDIO VISUEL	2141332	1902797
ELECTRO-MENAGMENAGER	4425090	3881145
TOTAL HORS ESSENCE	31779912	28785662
STATION	1409121	1081066
DIVERS		
TOTAL MAGASIN	33189033	29866728

Annexe n°15 : Tableau de Bord en Kdh

	2004	2003
PGC	149310	133538
PDTS FRAIS	60488	53778
TOTAL FOOD	209798	187316
TEXTILE	14511	13670
BAZAR	24505	23166
ELECTRO-MENAGER	70153	62429
TOTAL NON FOOD	108328	85595
CA mag hors station	318967	286581
CA TOTAL MAG	360842	317580
Nombre de clients	1563347	1469198
Panier Moyen	230,81	216,15

ANNEXE N°16 : Panier moyen au 31/12/2004

PM EN DH	JOURNEE	MOIS	ANNEE
LIQUIDE	55,29	33,29	33,87
EPICERIE	19,02	27,16	26,71
BISCUIT-CONFISS	13,9	13,96	12,39
DPH	17,78	24,53	22,55
PGC	105,99	98,94	95,52
BOUCHERIE	3,06	4	3
VOLAILLE	1,59	2,51	1,81
BOISSONNERIE	0,61	0,79	0,73
BOLANG/PATISSERIE	22,26	7,89	6,01
FRUITS-LEGUMES	3,13	4,56	3,74
EPICES-OLIVES	1,28	1,65	1,67
TRAITEUR	0,75	0	0
MARCHE	32,68	21,4	16,96
CREMERIE/CHARCUTERIE	15,52	21,44	20,32
SURGELE	1,25	1,28	1,42
APLS	16,77	22,72	21,74
PDTS FRAIS	49,45	44,12	38,7
HOMMES ET FEMMES	2,16	4,09	3,11
BEBE-ENFANT	0,74	2,2	1,78
MAROQUINERIE	0,89	2,02	2,03
BLANC	4,02	3,54	2,37
TEXTILE	7,81	11,85	9,29
BRICOLAGE	1,35	2,86	2,61
MENAGE	3,66	5,79	6,72
LIBRAIRIE/PAPET	1,13	2,31	3,84
JOUET-SPORT-LOISIR	3,83	4,12	2,51
BAZAR	9,97	15,08	15,68
GRAND ELECTROMENAG	13,91	19,31	22,31
PETIT ELECTROMENAG	4,2	3,4	3,02
AUDIO VISUEL	16,27	24,44	19,54
ELECTRO-MENAG	34,38	47,15	44,87
TOTAL MAGASIN	207,6	217,14	204,06

ANNEXE N°17 : Asswak Essalam : Chiffres-clés : (ventes annuelles (en K Dh), nombre des factures, panier moyen entre 2003 et 2004).

	Réalisé 2004	Réalisé 2003	Budgétisé 2004
Food Frais	11467	11889	13520
Food Sec	12496	11938	13541
Total Food	23963	23828	27061
Textile	1535	1167	1316
Bazar	2467	3096	3529
Electroménager	6224	5475	5730
Total Non Food	10226	9738	10575
Total Magasin	34188	33566	37636
Nombre de factures	228572	221735	247511
Panier Moyen	149,57	151,38	152,06

ANNEXE N°18 : La marge brute (Asswak Essalam)

En 2004

	Jour	Mois	Année
Food Frais	17,30%	18,08%	17,36%
Food Sec	10,47%	10,16%	9,89%
Total Food	13,99%	14,05%	13,61%
Textile	17,77%	18,86%	17,40%
Bazar	19,20%	18,12%	15,10%
Electroménager	-8,76%	0,05%	5,35%
Total Non Food	2,29%	10,05%	9,52%
Total Magasin	11,16%	13,13%	12,45%

En 2003

	Jour	Mois	Année
Food Frais	17,19%	17,19%	17,42%
Food Sec	11,55%	11,55%	11,40%
Total Food	14,45%	14,45%	14,53%
Textile	19,75%	19,76%	21,08%
Bazar	17,24%	17,24%	16,76%
Electroménager	9,0%7	9,07%	9,18%
Total Non Food	13,46%	13,46%	13,06%
Total Magasin	14,21%	14,21%	14,13%

ANNEXE N°19: Les ventes annuelles du département food en KDh (Asswak Essalam)

	Réalisé2004			2003
	CAHT	Marge	%	%
Boucherie	1760	158	8,98	13,57
Volaille	497	66	13,37	14,69
Poissonnerie	310	80	25,73	23,37
Surgelés	213	34	16,06	18,88
Boulangerie	1532	831	54,25	52,73
Crémerie-charcuterie	4123	399	9,68	11,57
Fruits et Légumes	1949	216	11,09	10,01
Pépinière	83	16	19,19	23,89
Accompagnement	310	69	22,32	18,63
Total Food Frais	10777	1870	17,36	17,42
Liquide	845	71	8,38	11,17
Epicerie	4576	383	8,38	9,17
Biscuiterie-Confiserie	1640	221	13,50	16,66
DPH	3754	394	10,49	11,91
Total Food Sec	10815	1069	9,89	11,40
Total Food	21592	2940	13,61	14,53

**ANNEXE N°20: Les ventes annuelles en KDh du département non food en KDh
(Asswak Essalam)**

	Réalisé 2004			2003	Var 2003
	CAHT	Marge	%	%	
Textile H&F	418	78	18,60%	21,87	-3,27
Textile B&E	146	38	25,80	18,49	7,31
Textile Maroquinerie	77	16	20,65	23,91	-3,26
Textile Blanc	639	91	14,30	19,90	-5,60
Total Textile	1279	223	17,40	21,08	-3,69
Bazar Bricolage	237	15	6,24	14,21	-7,97
Bazar Ménage	909	104	11,42	16,13	-4,71
Bazar Librairie-papeterie	438	110	25,13	16,94	8,20
Jouet-sport-loisir	491	85	17,24	19,91	-2,67
Total BAZAR	2075	313	15,10	16,76	-1,66
Electroménager	5190	278	5,35	9,18	-3,83
Total Electroménager	5190	278	5,35	9,18	-3,83
Total Non Food	8544	813	9,52	13,06	-3,54

DOSSIER 3 : GESTION DE LINEAIRE

La réussite du concept de l'hypermarché, c'est à dire la vente en libre service d'un très large assortiment de produits, repose sur une gestion fine des linéaires. La mise en rayon des articles disponibles à la vente représente plusieurs kilomètres de linéaire développé qu'il convient d'optimiser en fonction de critères variés (marketing, merchandising, financiers...).

L'objectif étant d'assurer la meilleure contribution à la valeur globale et d'assurer une marge maximale au mètre linéaire.

- *A cet effet, Driss, chef de rayon Biscuiterie, vous demande de lui proposer un plan de réaménagement de son facing justifié par un diagnostic.*
- *Ensuite, Abderrahim, chef de rayon de pâtes alimentaires, vous demande d'effectuer le contrôle et la gestion des marques A et B dans le rayon pour la famille des « Coquillettes ».*

ANNEXE n°21: Tableau des résultats du rayon Biscuiterie

<i>Référence</i>	<i>Marge brute</i>	<i>C.A.</i>	<i>Nbre de réf</i>	<i>MLD</i>
400	7807,5	27496,5	34	11m70
410	13386	49302	81	17m55
420	5703	20704,5	32	23m40
430	14770,5	54396	166	23m40
440	2305,5	8346	62	5m85
450	12826,5	43449	107	66m30
460	13499	53905,5	138	35m10

Annexe n°22 : Rayon des pâtes alimentaires

- linéaire développé du rayon « pâtes alimentaires » : 40 m
- nombre de niveaux : 4 (pour le rayon et pour chaque marque)
- CA mensuel du rayon « pâtes alimentaires » : 84 160 dh
- MB mensuelle du rayon : 32 015 dh

	Marque A	Marque B
Linéaire développé	6	4
Frontale par niveau	15	12
Profondeur	4	5
Ventes moyennes mensuelles en quantité	3600	4500
Prix de vente hors taxe en dh	1.28	0.78
Marge brute unitaire en dh	0.45	0.22
Coûts directs de distribution en dh	0.12	0.06

DOSSIER 4 : Gestion des stocks

DOSSIER 4.1

Yassine, responsable de la logistique, souhaite améliorer la qualité du service rendu à la clientèle en optimisant le nombre de ruptures de stock. En effet, Imrane, chef de département PGC, vous confie l'analyse de la demande d'un article A dont le délai d'approvisionnement est d'une semaine.

Semaine	Ventes
1	87
2	103
3	98
4	105
5	88
6	92
7	86
8	101

- *Considérant que la distribution des ventes suit une loi normale, il veut savoir quelles quantités il doit commander afin d'obtenir un taux de service de sa clientèle égal à 84,13%, 97,72%, 99,87%.*
- *Quel est le taux de service pour une commande de 100 unités ?*

DOSSIER 4.2

Yassine envisage l'ouverture d'un rayon "Fleurs" et plus particulièrement de bouquets préparés. Il a constaté que la demande de bouquets est aléatoire et dépend essentiellement des conditions météorologiques locales, selon les probabilités suivantes :

Conditions météorologiques	Très beau temps	Temps moyens	Mauvais temps
Probabilité	60 %	30 %	10 %
Quantité demandée	9 000	7 000	4 000

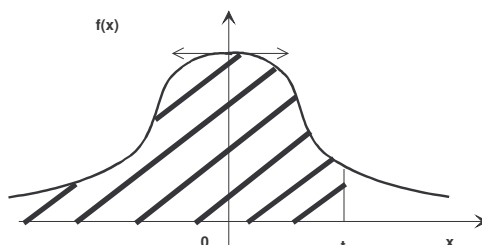
Sachant que :

- Le prix d'achat d'un bouquet de fleurs est de 30 dh ;
- Son prix de vente est égal à 50 dh ;
- Tout bouquet non vendu est perdu ;
- Toute vente manquée n'entraîne aucune perte.

Il vous demande de déterminer la quantité de bouquets de fleurs à commander afin d'optimiser la marge.

Annexe n°23 : Table de la loi normale centrée réduite : $P(T \leq t) = \pi(t)$

Fonction de répartition de la loi normale centrée réduite : $F(t) = \pi(t) = P(T \leq t) = \int_{-\infty}^t f(x) dx$



t	0	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
0	0,5	0,504	0,508	0,512	0,516	0,5199	0,5239	0,5279	0,5319	0,5359
0,1	0,5398	0,5438	0,5478	0,5517	0,5557	0,5596	0,5636	0,5675	0,5714	0,5753
0,2	0,5793	0,5832	0,5871	0,591	0,5948	0,5987	0,6026	0,6064	0,6103	0,6141
0,3	0,6179	0,6217	0,6255	0,6293	0,6331	0,6368	0,6406	0,6443	0,648	0,6517
0,4	0,6554	0,6591	0,6628	0,6664	0,67	0,6736	0,6772	0,6808	0,6844	0,6879
0,5	0,6915	0,695	0,6985	0,7019	0,7054	0,7088	0,7123	0,7157	0,719	0,7224
0,6	0,7257	0,7291	0,7324	0,7357	0,7389	0,7422	0,7454	0,7486	0,7517	0,7549
0,7	0,758	0,7611	0,7642	0,7673	0,7704	0,7734	0,7764	0,7794	0,7823	0,7852
0,8	0,7881	0,791	0,7939	0,7967	0,7995	0,8023	0,8051	0,8078	0,8106	0,8133
0,9	0,8159	0,8186	0,8212	0,8238	0,8264	0,8289	0,8315	0,834	0,8365	0,8389
1	0,8413	0,8438	0,8461	0,8485	0,8508	0,8531	0,8554	0,8577	0,8599	0,8621
1,1	0,8643	0,8665	0,8686	0,8708	0,8729	0,8749	0,877	0,879	0,881	0,883
1,2	0,8849	0,8869	0,8888	0,8907	0,8925	0,8944	0,8962	0,898	0,8997	0,9015
1,3	0,9032	0,9049	0,9066	0,9082	0,9099	0,9115	0,9131	0,9147	0,9162	0,9177
1,4	0,9192	0,9207	0,9222	0,9236	0,9251	0,9265	0,9279	0,9292	0,9306	0,9319
1,5	0,9332	0,9345	0,9357	0,937	0,9382	0,9394	0,9406	0,9418	0,9429	0,9441
1,6	0,9452	0,9463	0,9474	0,9484	0,9495	0,9505	0,9515	0,9525	0,9535	0,9545
1,7	0,9554	0,9564	0,9573	0,9582	0,9591	0,9599	0,9608	0,9616	0,9625	0,9633
1,8	0,9641	0,9649	0,9656	0,9664	0,9671	0,9678	0,9686	0,9693	0,9699	0,9706
1,9	0,9713	0,9719	0,9726	0,9732	0,9738	0,9744	0,975	0,9756	0,9761	0,9767
2	0,9772	0,9778	0,9783	0,9788	0,9793	0,9798	0,9803	0,9808	0,9812	0,9817
2,1	0,9821	0,9826	0,983	0,9834	0,9838	0,9842	0,9846	0,985	0,9854	0,9857
2,2	0,9861	0,9864	0,9868	0,9871	0,9875	0,9878	0,9881	0,9884	0,9887	0,989
2,3	0,9893	0,9896	0,9898	0,9901	0,9904	0,9906	0,9909	0,9911	0,9913	0,9916
2,4	0,9918	0,992	0,9922	0,9925	0,9927	0,9929	0,9931	0,9932	0,9934	0,9936
2,5	0,9938	0,994	0,9941	0,9943	0,9945	0,9946	0,9948	0,9949	0,9951	0,9952
2,6	0,9953	0,9955	0,9956	0,9957	0,9959	0,996	0,9961	0,9962	0,9963	0,9964
2,7	0,9965	0,9966	0,9967	0,9968	0,9969	0,997	0,9971	0,9972	0,9973	0,9974
2,8	0,9974	0,9975	0,9976	0,9977	0,9977	0,9978	0,9979	0,9979	0,998	0,9981
2,9	0,9981	0,9982	0,9982	0,9983	0,9984	0,9984	0,9985	0,9985	0,9986	0,9986
Table pour les grandes valeurs de t										
t	3	3,1	3,2	3,3	3,4	3,5	3,6	3,8	4	4,5
$\pi(t)$	0,99865	0,99904	0,99931	0,99952	0,99966	0,99976	0,99984	0,99992	0,99997	0,99999

N.B. La table donne les valeurs de $\pi(t)$ pour $t > 0$. Si t est négatif, on prend le complément à l'unité de la valeur lue dans la table : $\pi(-t) = 1 - \pi(t)$