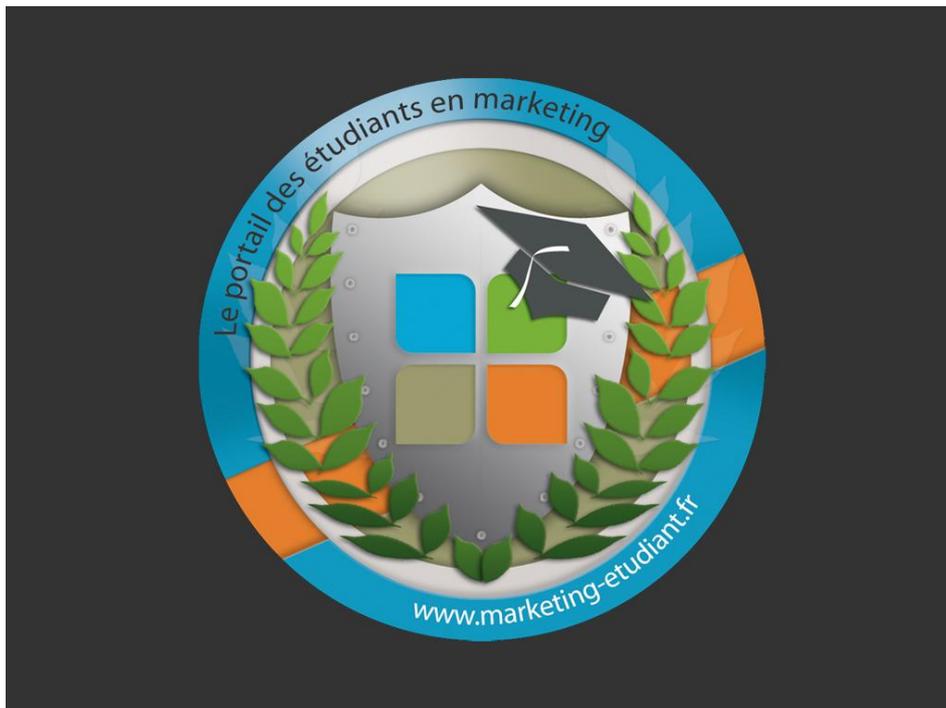


Documents mis à disposition par :



<http://www.marketing-etudiant.fr>



## Attention

Ce document est un travail d'étudiant,  
il n'a pas été relu et vérifié par Marketing-etudiant.fr.

En conséquence croisez vos sources :)



## Sommaire

**Problématique :** Le rôle du contrôleur de gestion est différent selon les enseignes de grande distribution. Le suivi des prix et la composition des ventes sont deux éléments nécessaires au contrôle de gestion des magasins de l'enseigne E. Leclerc. En quoi le contrôle de gestion joue un rôle sur le suivi des prix et la composition des ventes dans l'enseigne Leclerc ?

**Introduction** page 2

**Partie 1 : Le métier de contrôleur de gestion chez Leclerc** page 3

---

1.1 Les indicateurs de suivi de l'activité (reporting, tableaux de bords) et de suivi de la concurrence (benchmarking) page 3

1.2 Inventaire  
page 5

1.3 Manager / conseiller auprès de la direction page 5

**Partie 2 : Suivi et ajustement des prix** page 6

---

2.1 Législation concernant les prix page 7

2.2 Le suivi des prix est réalisé grâce à un benchmarking régulier page 10

**Partie 3 : Réflexion sur la composition des ventes** page 15

---

3.1 Rentabilité par sous famille de produit et par segment page 15

3.2 Rentabilité par fournisseur page 18

3.3 Rentabilité par mètres linéaires page 20

**Conclusion** page 23

**Annexes** page 24

**Bibliographie** page 27



## Introduction

Le secteur de la grande distribution est un marché de plus en plus concurrentiel, aujourd'hui la guerre que se mènent les enseignes entre elles a souvent lieu sur le terrain des prix.

Mais, la grande distribution a une image assez néfaste en France. Cette image se dégrade encore plus depuis que le gouvernement a fait du pouvoir d'achat des français une de ses principales préoccupations. En effet, la grande distribution est souvent vue comme profitant des fournisseurs et des consommateurs. En effet, celle-ci a la réputation de toujours demander plus de rabais à ses fournisseurs, quitte à les asphyxier économiquement. De la même façon elle est soupçonnée de réaliser des marges énormes au détriment des consommateurs. Cette image a de surcroît été ternie par le « scandale » des marges arrière pratiquées par les enseignes de grande distribution et payées par les fournisseurs.

Les gouvernements successifs depuis une quinzaine d'année ont bien essayé de limiter le problème en légiférant sur le sujet. Par exemple, la loi Raffarin soumettant à autorisation l'ouverture des magasins de plus de 300m<sup>2</sup>, avait pour but de limiter l'expansion de la grande distribution. De la même façon le gouvernement a voté une nouvelle loi de modernisation de l'économie qui est entrée en vigueur en 2009, et dont une bonne partie de celle-ci porte sur la grande distribution.

Pour lutter contre cette mauvaise image, toutes les enseignes ont essayé de la soigner le mieux possible. Pour se faire chaque enseigne a essayé de construire une image plus ou moins cohérente et de véhiculer des valeurs qui lui sont propres. L'enseigne E.Leclerc a toujours mis en avant dans sa communication, qu'elle était l'enseigne la moins chère de France. Elle a également eu le souci de mettre en avant les nombreux combats qu'elle a livré que ce soit pour permettre un accès à tous à la culture, la libéralisation du prix de l'essence, ou encore son engagement pour l'environnement. En effet, l'enseigne a également beaucoup misé sur la protection de l'environnement en lançant les premiers sacs échangeables à vie.

La grande distribution est venue assez tard au contrôle de gestion, mais sa place ne cesse d'évoluer et de progresser. Son rôle devrait être de plus en plus grand du fait de l'évolution de ce secteur et de la nouvelle législation mise en place par le gouvernement. De plus ce rôle est de plus en plus important afin de garantir une bonne gestion, de maintenir les marges, en ce temps de guerre des prix que se mènent les enseignes. Le contrôleur de gestion a aujourd'hui trois rôles principaux dans la grande distribution : Réduire les coûts, diminuer les risques afin de protéger les actifs de l'entreprise et augmenter les revenus.

Pour se faire le seul levier prix n'est pas suffisant, le contrôleur de gestion devra également utiliser le levier composition des ventes afin de répondre aux attentes de la direction. En effet, la recherche de la performance et de la rentabilité est très importante pour le secteur de la grande distribution.

Tout ceci nous amène donc à nous poser la question de savoir : En quoi le contrôle de gestion joue un rôle sur le suivi des prix et la composition des ventes ?



Nous allons dans un premier temps présenter le métier de contrôleur de gestion dans l'enseigne Leclerc. Nous verrons dans un second temps le suivi et l'ajustement des prix. Nous analyserons pour finir la composition des ventes.

## Partie 1 : Le métier de contrôleur de gestion chez Leclerc

Le contrôleur de gestion réalise l'élaboration des objectifs prévisionnels. Il détermine le chiffre d'affaires prévisionnel de l'année, le plus souvent en liaison avec la direction. Il détermine également les bases horaires incompressibles avec chaque chef de secteur. A la suite de cela en liaison avec les ressources humaines, il détermine le volume horaire annuel budgété pour chaque rayon. Il réalise ensuite le chiffrage des salaires et charges patronales découlant de ce nombre d'heures. Pour finir il objective les marges à réaliser.

### 1.1 Les indicateurs de suivi de l'activité (reporting, tableaux de bords) et de suivi de la concurrence (benchmarking)

Ces tâches représentent la majorité du travail du contrôleur de gestion. En effet celles-ci permettent le suivi mensuel de la performance commerciale, des coûts et de la rentabilité. En début de mois le contrôleur de gestion établit les tableaux de bord selon les données du mois précédent.

Il commence tout d'abord par réaliser un premier tableau de bord nommé « ratios ». Celui-ci est réalisé pour le mois, mais aussi en cumul (depuis le début de l'exercice) et reprend pour chaque rayon :

- le chiffre d'affaires réalisé, celui-ci est comparé au chiffre d'affaires réalisé l'année précédente et aussi avec le chiffre d'affaires qui a été objectifé.
- Les heures travaillées, celles-ci tout comme le chiffre d'affaires est comparé aux heures travaillées en N-1 et avec les heures budgétées.
- Les salaires et charges de la période, elles aussi comparées au budgété et au réalisé de l'année précédente

Ce premier tableau de bord permet de suivre au mois et en cumul depuis le début de l'exercice la performance commerciale ainsi que le suivi du coût de la main d'œuvre. En effet la grande distribution est consommatrice de travail temporaire et de contrat à durée déterminée afin de pallier les absences ou comme renfort lors des périodes de fortes activités (période de Noël, ...). Sans ce suivi mensuel des salaires et des charges, le coût de la main d'œuvre pourrait exploser sans que l'entreprise s'en aperçoive à temps pour réagir. En effet, les chefs de secteur sont dans ce cas pris entre le fait de remplacer ou d'avoir les renforts nécessaires pour réaliser leur chiffre d'affaires, et de l'autre, la réalisation de leur objectif qui pour eux est la chose primordiale. Ce tableau est le tableau de bord le plus important de l'entreprise.



Le contrôleur de gestion réalise ensuite un tableau de bord qui permet le suivi de la marge théorique par rayon. Ce tableau permet de voir comment chaque rayon se situe par rapport à ses objectifs de marge. Le tableau se constitue de 2 parties :

- Le taux de marge par rayon. Ce taux est soit directement extrait du progiciel de gestion, ou calculé grâce aux inventaires tournants. Ce taux est comparé avec le taux de l'année précédente afin de voir l'évolution de celui-ci.
- La marge théorique en euros. Celle-ci est une simple multiplication du taux de marge par le chiffre d'affaires hors taxe du rayon. Cette marge théorique en euros est comparée avec celle objectivée et celle de l'année précédente.

Ce tableau est aussi très important pour les chefs de secteur car la marge est comme le chiffre d'affaires un des principaux indicateurs qui permet le suivi de la performance.

Le contrôleur de gestion participe également avec les chefs de secteurs à définir les raisons des écarts entre l'objectif et le réalisé, que ce soit pour le tableau de bord ratios ou pour le tableau de bord des marges théoriques. En effet, par la suite chaque chef de secteur devra réaliser un rapport d'activité mensuel, dans lequel il reprendra les chiffres des deux tableaux de bord, et ou il énoncera précisément les raisons des chiffres et des écarts avec les objectifs.

Le contrôleur de gestion a aussi la charge chaque mois de réaliser le suivi des émissions et des consommations de ticket Leclerc. Ce suivi est réalisé par rayon grâce à un tableau analytique par opération et reprenant les consommations du mois. Il établit également le tableau de résultat analytique mensuel avec le compte d'exploitation. De plus, il effectue un état de performance des catalogues et des tickets Leclerc.

Un autre rôle du contrôleur de gestion est le suivi de la concurrence et la réalisation d'un benchmarking avec les autres magasins de grande distribution dans son secteur proche. Le magasin se compare tout d'abord aux autres magasins appartenant à sa centrale d'achat. Pour se faire chaque magasin envoie en début de mois leur chiffre d'affaires, ainsi que le nombre d'heures travaillées. La centrale d'achat centralise le fichier, le travaille et le renvoie à chaque magasin. Chaque magasin peut donc grâce à ce fichier se comparer rayon par rayon aux autres et ainsi voir les points positifs mais aussi ceux à améliorer.

Le contrôleur de gestion est aussi en charge du suivi de la concurrence, pour se faire il réalise un retraitement de données fournies par le progiciel de gestion et par la centrale d'achat. Grâce à ces données le contrôleur de gestion réalise 2 fichiers : un nommé « analyse panier », l'autre nommé « indice ». Ces deux fichiers sont réalisés grâce à un relevé prix des magasins d'enseignes concurrentes et des magasins de l'enseigne E. Leclerc. L'analyse panier est un fichier qui permet de voir sur un panier composé d'un certain nombre de produits, comment chaque rayon se situe par rapport à la concurrence. Les indices ont la même finalité mais sont réalisés en prenant la moyenne des prix des produits étant vendus dans une partie des magasins étudiés et pendant une période définie. L'entreprise réalise donc un benchmarking pour pouvoir positionner chaque rayon, que ce soit en termes de chiffre d'affaires ou de prix, par rapport aux magasins concurrents.



## 1.2 Inventaire

Le contrôleur de gestion a aussi en charge la préparation et le déroulement de l'inventaire général. Pour se faire il doit tout d'abord élaborer et transmettre les procédures relatives à l'inventaire et à sa bonne tenue, à l'ensemble des personnes concernées.

Il doit aussi réunir et gérer le matériel servant pour l'inventaire. En effet, il doit s'assurer de posséder le nombre nécessaire de texon (machine servant au relevé des gencods et des quantités correspondant), ainsi que le matériel informatique et les consommables nécessaires à la bonne réalisation de l'inventaire.

Il s'occupe aussi de la partie humaine, en réalisant le planning (découpage du personnel par rayon), tout en veillant au bon respect des amplitudes horaires et de posséder le nombre nécessaire d'inventoristes.

Il collabore également avec le commissaire aux comptes pour la réalisation d'un audit du stock. De plus il a un rôle de collecte d'informations notamment en ce qui concerne les anomalies relevées lors de l'inventaire et aussi de l'ensemble des feuilles servant au relevé manuel des produits.

Il calcule également pour les inventaires tournants le taux de marge pour le mois du rayon.

## 1.3 Manager / conseiller auprès de la direction

Le contrôleur de gestion a aussi un rôle de manager auprès de son équipe. Il doit transmettre les bonnes pratiques à son équipe mais aussi à l'ensemble des personnes de l'entreprise, et plus particulièrement aux chefs de secteur.

Pour finir le contrôleur de gestion a aussi un rôle d'étude et de conseiller auprès de la direction. En effet, il doit réaliser les études qui lui sont commandées ponctuellement par la direction. Il a aussi un rôle d'aide à la réflexion de la direction dans sa stratégie prix et sur les résultats.

Le contrôleur de gestion réalise donc principalement des missions de reporting, de développement et de mise en place des outils servant au contrôle, d'analyses prévisionnelles, d'animation et de conseil.



## Partie 2 : Suivi et ajustement des prix

Dans cette partie nous allons détailler comment est réalisé le suivi des prix dans les magasins de l'enseigne E.Leclerc.

Il faut noter tout d'abord, que dans les magasins E.Leclerc il existe plusieurs natures de prix. Ces natures de prix sont attribuées aux différents articles en fonction de la période et de ce que souhaite faire le magasin. Au cours de l'année un produit peut donc se voir affecté différentes natures de prix en fonction de la période. Il y a 6 natures de prix qui sont :

- les prix NR : il s'agit d'une nature de prix attribuée au produit lorsque celui-ci à un prix normal, sans aucune spécificité.
- les prix FI SOL : nature s'appliquant aux produits bénéficiant d'une opération spéciale pour les soldes. Ce prix est accompagné d'une date de début et d'une date de fin. Cette nature de prix est aussi utilisée pour différencier les articles dont le prix varie en fonction des PPMI. Nous verrons ceci plus en détail dans le point consacré au PPMI.
- les prix FI OPS : la nature de celui-ci est identique aux prix FI SOL, mais cette nature s'applique aux produits dès lors qu'une opération a lieu sur celui ci (que cette opération est lieu hors ou pendant la période des soldes).
- les prix FI Imposé : Il s'agit des prix des produits qui sont gérés par le GALEC (Groupement d'Achat des centres Leclerc).
- les prix FI Gamme vente : cette nature permet de relier plusieurs articles de même nature et de même prix pour que ceux-ci évoluent de manière simultanée. Par exemple il existe au rayon peinture des pots de différente couleur vendus tous à 10 euros. Si les produits sont tous reliés grâce à cette nature de prix, il suffira d'en baisser un à 9 euros par exemple, pour que tous les autres en fassent de même.
- les prix FC : nature de prix à appliquer au produit lorsqu'on veut s'aligner sur la concurrence.

En fonction de la nature de prix des produits, le suivi , l'ajustement et la façon de faire peut s'en trouver modifié.



## ***2.1 Législation concernant les prix***

Nous allons voir dans cette partie trois lois influençant les prix dans la grande distribution. Il s'agit de la revente à perte, les ententes illicites et la loi de modernisation de l'économie.

- **Revente à perte**

La loi interdit à la grande distribution comme pour toutes les autres entreprises de revendre à perte. Les articles L. 442-2 et suivants du code de commerce définissent la revente à perte comme le fait de vendre à un prix inférieur au prix d'achat effectif. De plus, le prix d'achat effectif est défini comme : « le prix unitaire net figurant sur la facture d'achat, majoré des taxes sur le chiffre d'affaires, des taxes spécifiques afférentes à cette revente et du prix du transport et minoré du montant de l'ensemble des autres avantages financiers, consentis par le vendeur exprimé en pourcentage du prix unitaire net du produit, et excédant un seuil de 15% à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007 ». La revente à perte est seulement autorisée lors de la période des soldes. De plus, il faut noter que la revente à perte pratiquée par un distributeur est considérée par la loi comme une pratique déloyale et non comme une infraction aux règles de la concurrence dans le sens strict.

- **Entente illicite**

En plus de la revente à perte, il est également interdit à plusieurs entreprises de s'entendre sur les prix. En effet dans ce cas, il s'agirait d'ententes qui seraient anticoncurrentielles. Les articles 81 et 82 du Traité de Rome du 25 mars 1957 interdisent : « les ententes ayant pour objet ou pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence à l'intérieur du marché commun ». Plusieurs grandes entreprises ont déjà été condamnées pour entente illicite sur les prix. Il y a eu notamment le cas célèbre des opérateurs de téléphonie mobile (Orange, SFR et Bouygues télécom) qui ont été condamnés à verser 534 millions d'euros d'amende. La grande distribution a été aussi touchée par ce problème, avec dernièrement l'enseigne Carrefour qui a été condamné à 27,4 millions d'euros d'amende pour entente illicite sur le prix des jouets. Mais ce problème ne concerne pas seulement les enseignes de la grande distribution, mais peut également toucher ses fournisseurs, qui peuvent se mettre d'accord afin de pouvoir négocier des prix d'achat plus élevés.



- **Loi de modernisation de l'économie**

Une nouvelle loi de modernisation de l'économie a été votée par l'Assemblée Nationale le mardi 17 juin 2008 puis par le Sénat. Celle-ci va est entrée en vigueur en 2009 et a pour but selon le gouvernement « de soutenir la croissance de l'emploi et le pouvoir d'achat des français dès 2009 malgré une conjoncture difficile. »

Une partie de cette loi touche directement le secteur de la grande distribution, en effet les enseignes sont désormais libres de négocier les tarifs des fournisseurs. De plus chaque fournisseur est libre de différencier ses tarifs selon la relation qu'il a avec chaque enseigne de grande distribution. Comme le précise Mme Lagarde (ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi), « grâce à cette libre négociation, les prix sont plus bas qu'avec le système actuel occulte de marge arrière, d'accords de prestations de services ou d'accords de coopération commerciale ». Les commerçants peuvent également pratiquer deux semaines de soldes supplémentaires en dehors des périodes nationales. Les délais de paiement sont quant à eux réduits, passant à 60 ou 45 jours en fin de mois selon le type de bien. De plus le gouvernement favorise la concurrence en passant de 300 m<sup>2</sup> à 1000m<sup>2</sup> la surface maximale ne nécessitant pas d'autorisation pour l'ouverture de nouvelle enseigne. Ceci doit donc favoriser le développement de nouveau magasin notamment de hard discount. Comme le précise Mme Lagarde « les consommateurs peuvent choisir, plus il y a de joueurs, plus ils font jouer entre eux la concurrence, ça fait baisser les prix et c'est bon pour le pouvoir d'achat ». Dans la réalité, la baisse des prix est plus limitée que celle prévu par le gouvernement. Ceci due principalement à la forte hausse du prix des matières premières. En effet, bien que cette loi permette de réintégrer l'ensemble des marges arrières consentit par les fournisseurs et donc de faire baisser le seuil de revente à perte et donc le prix minimal des produits, ceci doit venir juste compenser l'explosion du prix des matières premières et donc celui des produits. La baisse est donc très limitée voir nulle. En effet, jusqu'à présent, les distributeurs ne pouvaient pas répercuter les marges arrières dans le prix de vente comme nous pouvons le voir dans le schéma suivant :





Dans l'enseigne E.Leclerc, une grande partie des prix est gérée en interne, ce qui permet justement au contrôleur de gestion d'exercer un pouvoir dessus.

La place du contrôleur de gestion dans la fixation des prix est donc encore renforcée par cette loi de modernisation de l'économie.

## *2.2 Le suivi des prix est réalisé grâce à un benchmarking régulier*

Le contrôleur de gestion a donc un rôle dans le suivi des prix. En effet le magasin souhaite toujours être moins cher que ses concurrents directs. Ce souhait de la direction va souvent à l'encontre de ceux des chefs de secteur, qui bien souvent souhaiteraient pouvoir réaliser de la marge supplémentaire, plutôt que d'être le moins cher. Un gros travail est réalisé sur le suivi des prix du magasin avec ceux de ses concurrents. Pour se faire, le contrôleur de gestion dispose de trois outils principaux qui sont l'analyse panier, les indices et les PPMI.

- **L'analyse panier**

L'analyse panier est réalisée à partir d'une base de prix. Cette base comprend les prix des magasins appartenant à la centrale d'achat et les prix d'autres magasins. Les prix des autres magasins sont acquis par relevé externe, le magasin E.Leclerc (A) relève les prix d'un magasin (Auchan Saint Sébastien) et le magasin E.Leclerc (B) fait de même avec un autre magasin (Auchan Saint Herblain). Les prix des magasins E.Leclerc appartenant à la centrale d'achat sont ensuite pris dans la bibliothèque concurrence générale sur le serveur central. Ce fichier est réalisé par la centrale, qui vient une fois par semaine sur le serveur de chaque magasin prendre le prix de chaque produit. Il retravaille ce fichier, le retraite, et le met ensuite à disposition des magasins sur le serveur dans la bibliothèque concurrence générale. Il faut ensuite aller chercher le fichier sur le serveur, et intégrer les prix des 2 magasins acquis par relevé et le travailler de façon à obtenir le fichier permettant de réaliser l'analyse panier.

L'analyse panier a pour but de comparer les magasins avec un panier comparable. C'est à dire que dans chaque panier, les produits sont identiques. C'est pour cela que l'analyse panier est plus intéressante que les indices centraux. C'est un peu ici, comme si nous prenions un chariot dans les magasins, que nous les remplissions des mêmes produits, puis que nous passions en caisse. Le magasin se compare seulement aux magasins de sa région.

Pour chaque magasin, une valeur du panier est calculée (celui ci correspond au montant que nous aurions payé si nous étions passés à la caisse). Ensuite les paniers des magasins concurrents sont



comparés au panier du magasin, ceci nous donne un écart. C'est cet écart qui est intéressant et qui sert ensuite à réaliser une analyse.

Prenons comme exemple le Leclerc d'Orvault. Une analyse panier a été réalisée la semaine du 04/06/08 (Annexe 1). Un tableau reprenant les écarts entre le Leclerc d'Orvault et les autres magasins est ensuite réalisé par le contrôleur de gestion. Cette semaine là, le Leclerc Atout Sud n'avait pas fait de relevé prix chez Auchan St Sébastien, c'est ce qui explique qu'il n'y a aucun écart dans la ligne du magasin. Comme nous pouvons le constater un écart est calculé pour le magasin dans sa globalité et un pour chaque GT.

La ligne référencement en haut représente le nombre d'articles du magasin pris en compte dans l'analyse panier. Puis nous pouvons voir que pour chaque magasin est indiqué le nombre d'articles relevés, le nombre d'articles dont les prix est inférieur, supérieur et égal, ainsi que l'écart panier.

Une fois ce tableau réalisé par le contrôleur de gestion, il passe à l'analyse. Pour se faire, il faut analyser l'écart magasin par magasin et GT par GT. Sur le tableau lorsqu'il y a un chiffre négatif cela signifie que le magasin E.Leclerc d'Orvault est moins cher que son concurrent, donc qu'à panier identique celui de Leclerc est moins cher que celui de son concurrent. Et inversement avec des chiffres positifs. Par exemple nous pouvons voir que sur l'ensemble du magasin, le magasin est moins cher qu'Auchan Saint Herblain de 1.91%. Le travail de suivi des prix réalisé par le contrôleur de gestion est fait lorsque les écarts sont positifs (donc que le magasin est plus cher que ses concurrents). En effet, dans le cas contraire, la politique du magasin étant d'être le moins cher possible, aucun travail supplémentaire n'est réalisé. Mais le magasin pourrait très bien réaliser un travail sur les articles dont le prix est inférieur à celui de ses concurrents. En effet, une fois le fichier réalisé, il est possible d'exporter l'intégralité du fichier de l'analyse panier. Ce fichier comprend l'ensemble des articles comparé dans chaque panier avec le prix de ventes relevé dans chaque magasin et ceci pour chaque article. On peut ensuite le trier par GT et mettre en avant tous les produits dont le prix de vente des concurrents est inférieur au magasin. Ceci permet de comprendre les raisons des écarts de prix. Ensuite cette liste peut être distribuée à chaque chef de secteur et de rayon, qui peut par la suite prendre des mesures pour baisser les prix des produits concernés. Attention tout de même à ce que le prix de vente ne soit pas fixé en dessous du seuil de revente à perte. Le contrôleur de gestion grâce à l'analyse panier réalise donc une mission importante pour garantir au magasin de pratiquer des prix le plus bas possible. Un benchmarking et un suivi des prix régulier permettent donc d'arriver aux résultats souhaités par la direction du magasin.

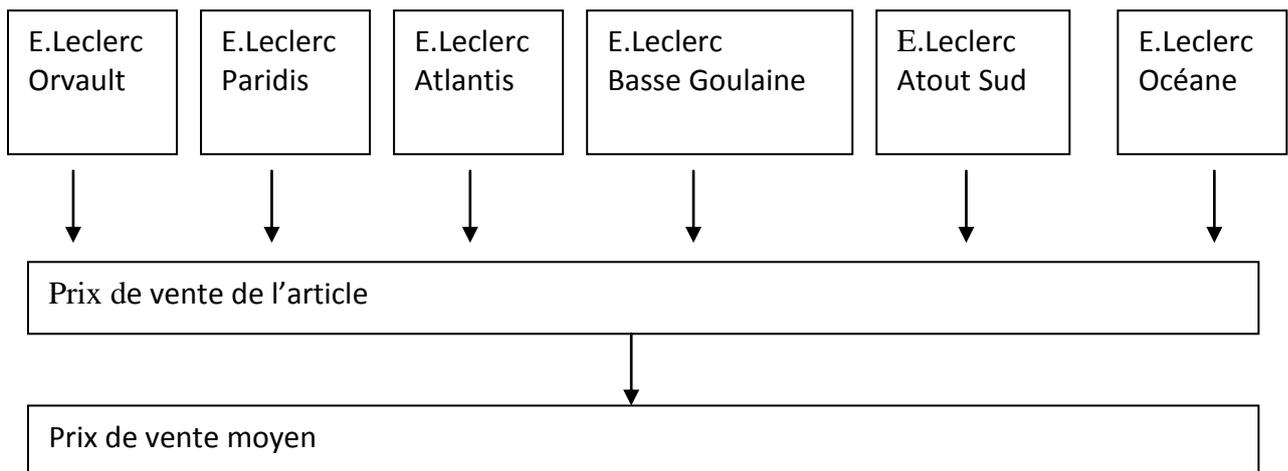
- **Indices centraux**



La base de calcul pour réaliser l'indice central est quasiment identique. En effet, les indices centraux sont réalisés également à partir de la bibliothèque concurrence générale. Auparavant était intégré au relevé de prix de la bibliothèque concurrence générale des relevés de prix qui était effectué chez carrefour, mais l'enseigne les a interdit. Les indices centraux ne concernent donc plus aujourd'hui que le suivi des prix entre magasins E.Leclerc appartenant à la centrale d'achat de chaque région. Il faut tout comme l'analyse panier aller chercher le fichier retraiter par la centrale dans la bibliothèque concurrence générale.

Le but de l'indice central est de comparer GT par GT le magasin avec ses principaux concurrents. Un magasin E.Leclerc se compare avec les autres magasins E.Leclerc de sa région. Lorsque qu'on réalise l'extraction des prix de vente des centres E. Leclerc, les articles non présents dans au moins 20% des magasins ne sont pas pris en compte, tout comme les articles non vendus dans les 35 jours.

Le prix de vente moyen de chaque article est ensuite calculé (somme des prix des magasins E.Leclerc / le nombre de magasins). Ce prix de vente moyen devient donc l'indice 100. Ensuite un indice est calculé pour chaque article (prix de vente de l'article/prix de vente moyen x 100). Puis un indice général de chaque magasin est calculé par GT (somme des indices par article / nombre d'articles). Un indice pour le magasin est ensuite réalisé.



***Schéma montrant la méthode de réalisation des Indices pour les magasins de la centrale d'achat : Scaouest***

Ensuite le contrôleur de gestion réalise un tableau comparatif (Annexe 2 : Indices centraux). Le principe des indices est quasiment identique à celui de l'analyse panier. Ce tableau permet de connaître la position du magasin par rapport à celle de ses concurrents. Cette position est représentée par le rang. Pour que l'analyse soit la plus correcte possible il est important pour le contrôleur de gestion de réaliser une analyse sur plusieurs semaines, afin de voir l'évolution dans le temps des indices, ainsi que du rang. Par exemple nous voyons sur l'annexe que le magasin Nantes Nord est premier sur le GT3 avec 97,86. La semaine passée il était 5<sup>ème</sup>, ceci montre donc qu'il y a eu



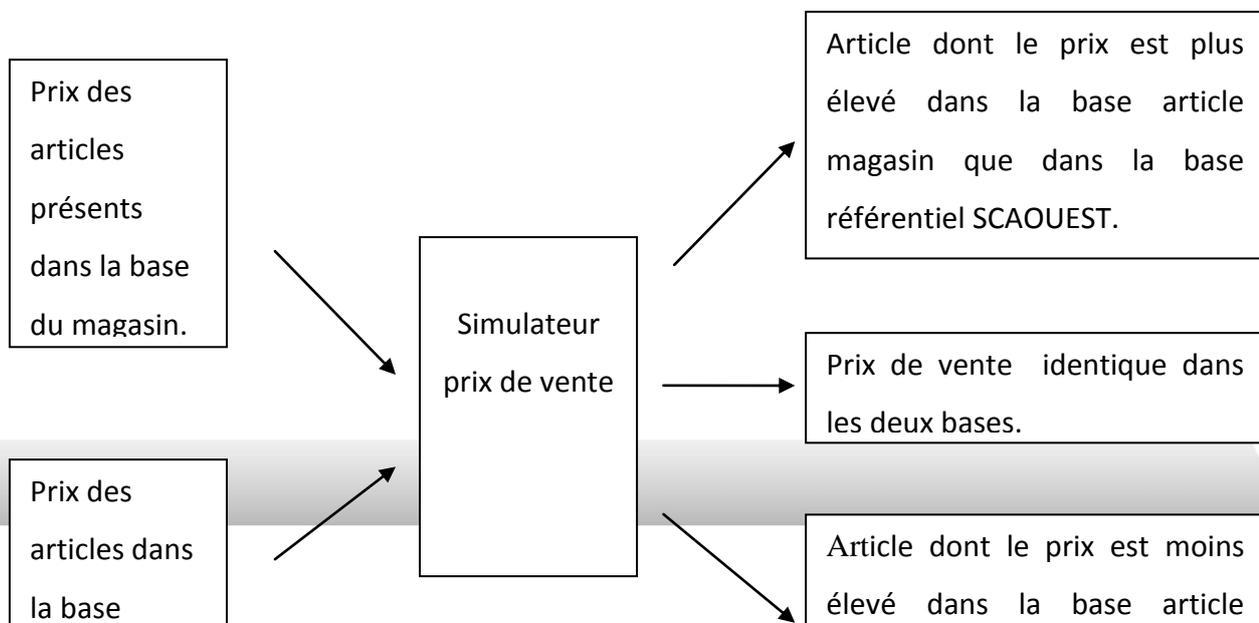
entre les 2 indices des efforts de réaliser pour être moins cher. Le contrôleur de gestion doit analyser, tout comme pour l'analyse panier, chaque chiffre.

Le contrôleur de gestion peut ensuite réaliser le même travail que pour l'analyse panier, c'est à dire qu'il peut également éditer la liste des articles comparés dans les indices, ainsi que le prix auquel ils ont été relevés dans les magasins qui les a vendus. Ceci permet donc une fois trié par GT de savoir les articles dont le prix du magasin est supérieur, inférieur ou égal à celui de ses concurrents. Ceci permet donc au chef de rayon de pouvoir, comme pour l'analyse panier, agir sur le prix des produits étant plus cher, tout ceci en respectant bien entendu la loi sur la revente à perte. L'analyse panier et les indices sont deux outils complémentaires, et non deux outils quasiment identiques. Les indices permettent donc au contrôleur de gestion de réaliser un suivi des prix par rapport à la concurrence le plus satisfaisant possible et donc de répondre aux attentes de la direction, à savoir être le moins cher.

## • LES PPMI

Les PPMI sont le dernier outil majeur du contrôleur de gestion pour le suivi des prix. Ils sont réalisés à partir d'un outil nommé SPV (simulateur prix de vente). Cette opération est réalisée deux fois par semaine. Les PPMI ont pour but de comparer les prix de vente des articles du magasin avec le référentiel de prix de la centrale d'achat.

Les PPMI permettent de comparer les prix avec d'autres magasins E.Leclerc, où avec des magasins d'autres enseignes. La base de données de comparaison est quasiment la même que pour les indices ou l'analyse panier. En effet tout comme ces deux outils de suivi des prix, les PPMI sont basés sur la bibliothèque concurrence Générale. La bibliothèque permet dans ce cas de se comparer aux magasins appartenant à 5 centrales et qui sont : la Scanormande, la Scaouest, la Socamaine, la Scacentre et la Scacharp.



### ***Schéma montrant la méthode de réalisation des PPMI dans un magasin de la centrale d'achat SCAOUEST***

Les prix des articles présents dans la base du magasin sont comparés par le simulateur de prix de vente aux prix du référentiel SCAOUEST. Puis le simulateur ressort les produits dont les prix sont moins élevés dans la base du magasin que dans la base référentielle, les articles dont les prix sont identiques et les produits dont les prix dans la base référentielle sont plus chers que dans la base article magasin.

A la suite de ceci on connaît le positionnement prix du magasin par rapport aux autres magasins. Le magasin souhaitant toujours être le moins cher, on ne s'occupe pas des produits dont les prix sont inférieurs aux prix du référentiel SCAOUEST, on ne réalise donc un suivi des prix que sur les produits dont les prix sont supérieurs au référentiel.

L'important est que les prix de ventes de ces articles soit au moins identiques aux prix de vente présents dans la base référentielle, voir encore moins chers. Pour se faire, il faut donc baisser les prix des produits afin que ceux ci soit au maximum aussi élevés que les prix du référentiel SCAOUEST. On doit tout de même faire attention au seuil de revente à perte afin de fixer le prix des articles. Les prix des articles sont mis en FI SOL, ce qui permet de les différencier des autres prix, pour être identifier en cas de besoin, mais également car cette nature de prix permet de mettre une date de début et une date de fin. En effet il n'existe pas de nature de prix spécifique afin de réaliser cela, c'est la raison de l'utilisation des FI SOL. Ceci implique qu'on doit tout de même faire attention aux articles dont les prix sont égaux. En effet, le prix en FI SOL du produit peut très bien s'arrêter bientôt. Dans ce cas le prix va repasser en NR si la date de fin n'est pas prolongée, au prix indiqué dans la base. C'est la raison pour laquelle ces prix choisis doivent être prolongés en FI SOL, si l'entreprise souhaite les garder. Pour se faire, il faut remettre le produit en FI SOL avec de nouvelles dates de début et de fin. En effet, dans ce cas c'est le dernier qui est pris en compte. Une fois les PPMI réalisés et validés, le serveur traite les nouvelles données concernant les prix et ressort les étiquettes des produits correspondant au nouveau prix. Les prix sont ensuite mis sur les gondoles. Ceci permet donc une grande réactivité dans le suivi des prix de vente.



Les PPMI sont donc également un outil très important pour le contrôleur de gestion dans sa mission de suivi des prix. C'est la combinaison des trois outils qui permettent au contrôleur de gestion d'effectuer un suivi des prix le plus efficace possible.



## Partie 3 : Réflexion sur la composition des ventes

### *Rentabilité de la famille conserve de légume.*

Une étude a été réalisée sur le segment des conserves de légumes. Cette étude est l'une des études accomplies par le contrôleur de gestion dans son travail sur la composition des ventes. En effet, à la suite de l'analyse réalisée par le contrôleur de gestion, le chef de rayon a tous les éléments en main pour lui permettre de gérer au mieux son rayon, ainsi que de maximiser la rentabilité de ceux-ci. La famille conserve de légumes est la plus pertinente, représentative, complète et intéressante afin de pouvoir réaliser cette étude. En effet, cette famille dispose de nombreux fournisseurs, sous familles et segments. Elle était donc la plus « complexe » pour la réalisation de l'étude.

Tout d'abord il faut savoir qu'un rayon pour être bien réalisé doit avoir une structure de gamme, c'est à dire que nous devons au minimum trouver 3 types de produits :

- le premier prix (dans la famille des conserves de légumes il s'agit donc de la marque premier prix E. Leclerc, à savoir ECO +).
- Le générique (le plus souvent il s'agit de marque de distributeur, dans la famille conserve de légume il s'agit donc des marque de distributeur Marque Repère et Nos régions ont du talent).
- Le leader sur le marché (marque nationale).

Ces trois types de produits sont indispensables pour avoir une bonne structure de gamme, rien n'empêche ensuite le chef de rayon de proposer d'autres marques nationales, régionales ou locales dans son rayon, pour permettre le plus grand choix possible pour le client.

Pour réaliser cette étude, il faut 4 choses. Tout d'abord, il faut savoir quelle est la rentabilité de chaque sous famille et de chaque segment dans la famille des conserve de légumes. Ensuite, il faut connaître la rentabilité de chaque sous famille au mètre linéaire. Puis quel fournisseur était le plus rentable à l'entreprise. Et pour finir quel type de produit était le plus rentable pour le magasin. Pour toutes les études sauf la rentabilité par type de produit, il faut s'intéresser au montant de marge dégagée et non pas au taux de marge. En effet, c'est le montant de marge qui permet de connaître la rentabilité réellement dégagée par chaque famille et sous famille. Par exemple, un produit avec 90% de taux de marge peut amener à la fin de l'exercice que 1 000 euros de marge alors qu'un produit à 20% de taux de marge lui ramènera 5 000 euros de marges, tout ceci dépendra de la quantité vendue ainsi que du prix de vente. Il est plus intéressant de connaître la marge dégagée par un produit plutôt que de connaître son taux de marge. Pour l'étude sur le type de produit le plus rentable, nous utiliserons le taux de marge.



### 3.1 Rentabilité par sous famille de produit et par segment

Dans cette première étude le but est de savoir quelle sous famille et quel segment procure le plus de rentabilité au magasin. Il est très important pour les chefs de rayon de savoir ceci afin ensuite d'organiser au mieux chaque famille pour quelle soit le plus rentable possible.

Pour se faire, l'étude a été réalisée sur la famille conserve de légumes, l'ensemble des sous familles, puis dans chaque sous famille (8 sous familles) l'ensemble des segments (41 segments) (Annexe 3 : Sous familles et segments de la famille conserves de légumes). Un segment comprend tous les articles vendus dans celui-ci. Il est important de préciser les quantités vendues ainsi que la quote part que représentent les ventes dans le segment la sous famille et la famille. Il a ensuite été indiqué le chiffre d'affaires toutes taxes comprises, le taux de marge de chaque article, et le montant de marge (celui si est simplement la multiplication du chiffre d'affaires TTC par le taux de marges du produit). Il faut noter que le montant de marge pour chaque produit est un pourcentage du prix de vente toutes taxes comprises et non pas du prix de vente hors taxe. Ensuite est indiqué la quote part de la marge que représente chaque produit dans le segment, la sous famille et dans la famille.

Voici un extrait du tableau réalisé avec le segment petit pois normal qui appartient à la sous famille petit pois:

Désignation	Quantités vendues	Quote part dans les ventes totales	Chiffre d'affaires TTC	% marge	Montant de la marge	Quote part dans la marge du segment	Quote part dans la marge totale
P.POIS EF, Marque 1 ,3x140G	6 347	0,80%	8 350,93	21,26	1681	45,64%	0,806%
P.POIS EF, Marque 1 ,280 G	10 077	1,28%	6 115,82	18,47	1074	29,16%	0,515%
POIS TF CAROT, Marque 1 ,530 G	2 375	0,30%	2 128,41	17,43	350	9,50%	0,168%
PETIT POIS EF BC, Marque 2,445G	1 060	0,13%	1 284,92	27,84	340	9,23%	0,163%
PETIT POIS TF, Marque 2,280G	1 485	0,19%	816,75	19,28	149	4,05%	0,071%
PETIT POIS TF, Marque 2,560G	524	0,07%	440,16	16,8	70	1,90%	0,034%
PETITS POIS EXTRA FINS,425G, Marque 3	27	0,00%	78,28	26,16	19	0,52%	0,009%
<b>Petit Pois</b>	<b>21 895</b>	<b>2,77%</b>	<b>19 215,27</b>	<b>19,17</b>	<b>3683</b>	<b>100,00%</b>	<b>1,766%</b>



### Marges réalisées par les 10 segments les plus importants

Libelle	QTE	CA TTC	Marge globale en valeur	Marge globale en %	Quote part dans la marge totale
Haricots verts extra/très fins.	146576	184425	40282	23,04	19,32%
Mais au naturel	57640	54348	13512	26,23	6,48%
Petits pois	58355	55217	10509	20,06	5,04%
Marrons nature et purée	12921	33808	10227	31,93	4,90%
Autres légumes	27492	36451	9764	28,24	4,68%
Pts pois extra/très fins.	39135	41718	9197	23,27	4,41%
Champignons pieds/morceaux	23757	30860	8116	27,72	3,89%
AUTRES LEGUMES	38218	34771	8079	24,49	3,87%
Flageolets	38051	35120	7146	21,42	3,43%
CHAMPIGNONS	17091	26810	6984	27,49	3,35%

Les résultats de cette étude sont les suivants :

- Un segment, les haricots extra fins, qui génère 20% de la marge apportée par la famille conserve de légume
- Les 10 segments les plus importants génèrent presque 60% de la marge de la famille
- Certains segments apportent de très faibles rentabilités ; en effet certains représentent moins de 0,5% de la marge générée par le rayon.



### Tableau des segments générant moins de 0.5% de la marge de la famille

Libelle	QTE	CA TTC	Mrg globale en valeur	Mrg globale en %	Quote part dans la marge totale
Choux de Bruxelles	5286	4447	925	21,98	0,44%
Pommes de terre	5075	4185	914	23,03	0,44%
Pointes d'asperges	1050	2550	658	27,26	0,32%
Epinards au naturel	2241	1678	591	37,19	0,28%
Légumes pour couscous	1543	1534	504	34,6	0,24%
Pois chiches	2859	1775	408	24,12	0,20%
Autres légumes secs	135	289	81	29,6	0,04%

A la suite de ces résultats le chef de rayon va pouvoir en les étudiant et en les combinant avec les résultats de la seconde étude réorganiser son linéaire afin d'en accroître la rentabilité.

### 3.2 Rentabilité par fournisseur

Le but de cette rentabilité est identique à la rentabilité par produit. Celle-ci a également pour but de permettre au chef de rayon d'organiser au mieux son rayon afin qu'il soit le plus rentable possible. La démarche a donc été semblable à celle utilisée pour le calcul de la rentabilité par produit. La rentabilité de chaque fournisseur a été déterminée ainsi que celle de chacun de ses produits. Ensuite, a été calculé la quote part de la marge dégagée par chaque fournisseur et pour chaque produit sur la marge totale dégagée par la famille.

Voici un extrait du tableau réalisé. Il s'agit ici de la rentabilité par produit pour un fournisseur :



Désignation	Quantités vendues	Quote part dans les ventes totales	Chiffre d'affaires TTC	% marge	Montant de la marge	Quote part dans la marge du fournisseur	Quote part dans la marge totale
FEUILLES DE VIGNE,FARCIES,280G	48	0,01%	110,4	19,72	21	27,63%	0,010%
HARICOT MOUTON,HALAL,840G	66	0,01%	129,6	11,49	14	18,42%	0,007%
POIS CHICHE,A L'ORIENTALE,800G	18	0,00%	42,77	35,15	14	18,42%	0,007%
HARICOT ORIENTALE,,800G	24	0,00%	51,6	20,1	10	13,16%	0,005%
PUREE AUBERGINES,,580G	23	0,00%	65,55	12,98	8	10,53%	0,004%
HARICOTS BLANCS,,280G	16	0,00%	30,4	27,78	8	10,53%	0,004%
SALADE ANGULAS,& CREVETTES,160G	47	0,01%	145,7	1,01	1	1,32%	0,000%
<b>Fournisseurs X</b>	<b>242</b>	<b>0,03%</b>	<b>576,02</b>	<b>13,19</b>	<b>76</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,036%</b>

Les résultats de cette étude sont les suivants :

- Les Marques de distributeurs représentent environ 45% de la marge générée par la famille et 50% des ventes
- 1 fournisseur représente ensuite 12% et deux autres représentent 10%
- A eux quatre ces fournisseurs représentent donc 77% de la marge générée par les 53 fournisseurs présents dans l'ensemble des segments de la famille.



DESIGNATION DE L'ARTICLE	QUANTITES VENDUES	Quote part des quantités vendues	CHIFFRE D'AFFAIRE TTC	% MARGE	MONTANT DE LA MARGE	QUOTE PART DANS LA MARGE TOTALE
Fournisseur 1	393 044	49,77%	386 959	24,30	94 035	45,096%
Fournisseur 2	75 148	9,52%	91 203	27,69	25 250	12,109%
Fournisseur 3	54 175	6,86%	68 855	30,57	21 046	10,093%
Fournisseur 4	66 910	8,47%	103 632	19,91	20 631	9,894%

### Marge réalisée par les 4 fournisseurs les plus importants

A la suite de cette étude et de celle précédente sur la rentabilité des segments, le chef de rayon possède toutes les informations nécessaires afin de réorganiser au mieux son rayon pour qu'il soit le plus rentable possible. Il peut par exemple, mettre en évidence les produits procurant la plus grande marge ou les fournisseurs les plus rentables, mettre en avant les produits les plus demandés, organiser des opérations pour développer certains produits peu profitables....

Ce travail réalisé par le contrôleur de gestion sur la composition des ventes est donc essentiel car c'est de la rentabilité du magasin que dépend cette tâche du contrôleur de gestion. De plus, ces chiffres pourront également servir au chef de rayon lors de ses futures négociations avec le fournisseur.

### 3.3 Rentabilité par mètre linéaire

La prochaine étude porte sur la rentabilité par mètre linéaire.

Cependant certaines informations n'étaient pas suffisamment pertinentes pour que les données qui en sorte soit tout à fait fiables.

En effet pour que cette étude soit parfaitement fiable il aurait fallu connaître sur l'année combien de mètres linéaires en moyenne étaient dévolus à chaque segment, sous famille et fournisseur. En effet, certains produits ont une forte saisonnalité, ce qui implique que selon le moment dans l'année le nombre de mètres linéaires qui leur sera dévolu sera plus ou moins grand. Par exemple, les conserves d'haricots verts sont plus vendues en été qu'en hiver. Inversement pour les marrons. Le nombre de mètres linéaires a été obtenu par relevé directement dans le rayon. Les données obtenues sont dans la grande majorité assez fiable du fait que le nombre de mètres linéaires au cours de l'année varie peu. Cette étude peut également être réalisée au niveau de l'article, mais dans ce cas celle-ci est très consommatrice de temps du fait du nombre très important d'articles à traiter.

Le but de cette étude était de savoir si le rayon était bien organisé, en voyant par exemple si certains segments ne bénéficiaient pas de trop de mètres linéaires et également pour voir si la rentabilité



calculée pour certains segments n'était pas du à une sur exposition ou à une sous exposition du segment dans le rayon.

Voici un extrait du tableau réalisé et qui présente les 15 segments les plus rentables dans la famille conserve de légume :

Libelle	Quantités vendues	Chiffre d'affaires TTC	Marge globale en valeur	Marge globale en %	Nombre de mètres linéaires	Marge au mètre linéaire
Haricots blancs/tomates	24 662	31 608	6 121	20,42	2	3 061
Soja	8 223	10 057	2 857	29,95	1	2 857
Cœurs de palmier	14 619	25 046	6 649	27,99	3	2 216
Autres tomates	8 250	13 343	4 142	32,78	2	2 071
Autres légumes	27 492	36 451	9 764	28,24	5	1 953
Champignons pieds/morceaux	23 757	30 860	8 116	27,72	4,5	1 804
Salsifis au naturel	8 559	11 992	3 556	31,33	2	1 778
Asperges entières	14 569	21 119	6 167	30,78	3,5	1 762
Lentilles	27 953	20 436	5 787	29,82	4	1 447
Carottes	6 453	5 280	1 361	27,14	1	1 361
Haricots verts extra/très fins..	146576	184425	40282	23,04	30	1343
Cœurs & fonds artichauts	4684	10682	2478	24,47	2	1239
Flageolets	38051	35120	7146	21,42	6	1191
Champignons sylvestres	1165	4094	1187	30,59	1	1187
Asperges pic-nic	6696	6688	1172	18,48	1	1172

Cette étude a été aussi réalisée pour les sous familles et avec les fournisseurs afin de connaître la rentabilité de chacun au mètre linéaire.

Les résultats de cette étude sont les suivants :



- Les rayons qui sont les plus rentables sont en majorité des segments rapportant peu de marges au rayon
- Les segments représentant les plus de marges réalisées ont dans quasiment tous les cas une rentabilité au mètre linéaire faible. Par exemple le segment des haricots extra fins ne représente une rentabilité au mètre linéaire que 1343 euros. Bien loin donc des 3061 du rayon le plus rentable au mètre linéaire.

A la suite des résultats s'est donc posée la question de savoir si cette rentabilité des différents segments était due à une sur ou une sous exposition. Il semble que les segments représentant le plus de marge au mètre linéaire sont dans la grande majorité des cas des produits qui se vendent peu, donc l'obligation de réapprovisionnement est faible. Dans ce cas, un nombre de mètres de linéaires faible est suffisant. De plus, même si ces produits voyaient leur nombre de mètres linéaires doublé voir triplé, l'impact sur les ventes serait faible car nous pouvons qualifier ces produits de « marginaux ».

Par ailleurs, cette étude permet de montrer que les rayons les plus rentables en termes de marge se voient attribuer un nombre de mètres linéaires trop important. Ceci est dû principalement au fait que les produits de ces segments sont des produits à forte rotation, ce qui oblige un réapprovisionnement de ceux-ci fréquemment. Si le nombre de mètres linéaires était faible cela obligerait à réapprovisionner constamment le rayon, et ceci coûte très cher. Mais une diminution raisonnable permettrait de mettre en avant d'autres produits ou mettre à la place une autre famille de produits, ce qui pourrait augmenter la rentabilité.

## Conclusion

Comme nous venons de le voir tout au long de ce mini mémoire, le contrôleur de gestion chez Leclerc a de nombreuses tâches à réaliser. Notamment en ce qui concerne le suivi des prix et la composition des ventes.



En effet, le suivi des prix est très important pour les magasins, car il permet la mise en œuvre de la stratégie et de la politique mise en place par l'enseigne, puis relayé par la direction de chaque magasin. Ce suivi prix permet également d'assurer la performance et la rentabilité de chaque magasin.

La composition des ventes, quant à elle, permet également la performance et la rentabilité des magasins. En effet, l'ensemble des missions réalisées par le contrôleur de gestion, permet ensuite au chef de rayon de maximiser la rentabilité de chaque rayon, par exemple en mettant en avant les produits ou les fournisseurs les plus rentables. Ceci permet également de mieux visionner les problèmes éventuels qui pourraient se poser et de proposer les solutions les plus adaptées.

Ces deux tâches du contrôleur de gestion sont donc indispensables pour assurer une bonne rentabilité et une bonne performance de chaque magasin.

Cependant il faut savoir que ces tâches sont effectuées essentiellement par les contrôleurs de gestion des magasins de l'enseigne E.Leclerc. Pour ce qui concerne les autres enseignes de grande distribution, des outils beaucoup plus simples sont utilisés, car ces magasins sont centrés sur la performance commerciale, l'analyse et la rentabilité.

Par ailleurs, certains magasins n'ont pas recours au contrôle de gestion, chaque chef de rayon fait la propre analyse de son rayon aidé du service comptabilité.





## Bibliographie

### **Sites internet :**

- <http://www.e-leclerc.com>
- <http://www.e-marketing.fr/>
- <http://www.michel-edouard-leclerc.com>
- <http://www.mouvement-leclerc.com>
- <http://www.quiestlemoinscher.com/>
- <http://www.ticket-caisse.com/leclerc.html>

### **Ouvrages :**

- Jacquiau C., 2003, *Les coulisses de la grande distribution*, Albin Michel, Paris

### **Revue :**

- Barel Y., 2001, « *Complémentarité et contradictions des formes de contrôle : le cas de la grande distribution* », Finance Contrôle Stratégie

### **Interview :**

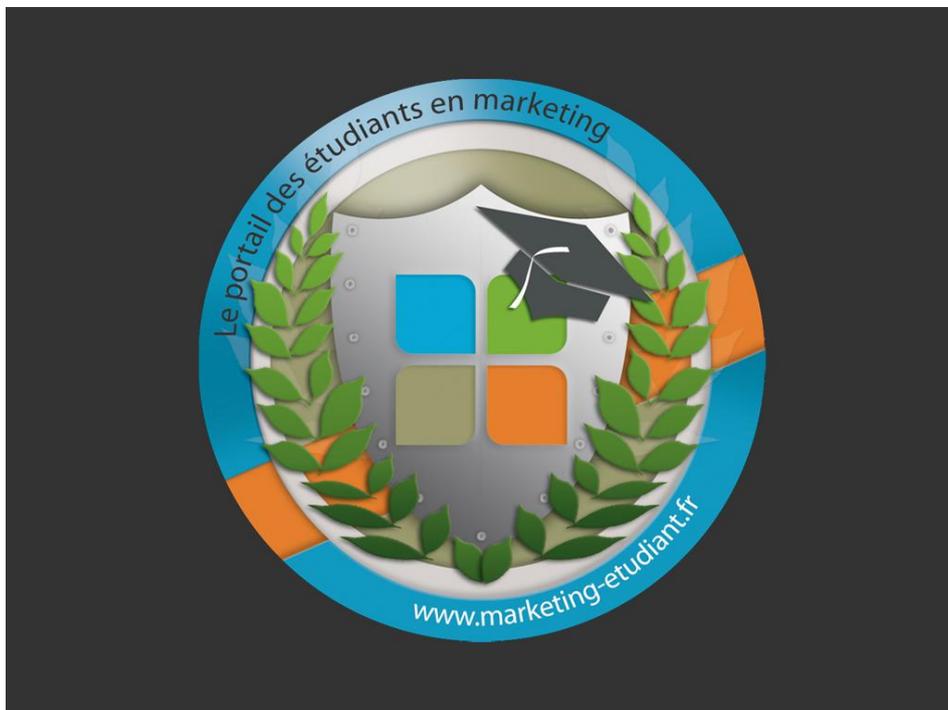
- Plusieurs interviews de Monsieur Ah See, contrôleur de gestion à Leclerc, professionnel du contrôle de gestion depuis 10 ans.



Documents mis à disposition par :



<http://www.marketing-etudiant.fr>



## Attention

Ce document est un travail d'étudiant,  
il n'a pas été relu et vérifié par Marketing-etudiant.fr.

En conséquence croisez vos sources :)

