Concours national d'accès aux écoles de management (CNAEM), Maroc

Session 2024, filière ECT

Gestion, management et informatique

Durée : 4 heures

Ce que traite le sujet

- Dossier 1 : Les choix stratégiques de LabelVie
- Dossier 2 : La situation financière de LabelVie
- Dossier 3 : Système d'information et fidélisation des clients
- Dossier 4 : La politique sociale de LabelVie

Sujet reproduit sans retouche à partir de la page suivante.

Résumé des parties, chapitres de cours liés et autres années :
prepahelp.com/annales/cnaem/ect/2024/gestion

Prepa Help ne revendique aucun droit sur le sujet, propriété de l'organisateur du concours.

Concours National d'Accès aux Ecoles de Management - Présidence du CNAEM 2024

ⵜⴰⵙⴷⴰⵡⵉⵜ ⵏ ⵓⵙⵙⵓⵔⵉ ⵖ ⵜⵎⵙⵙⵓⵔⵉⵏ ⵏ ⵜⵎⵙⵙⵓⵔⵉⵏ – ⵜⴰⵏⴰⵎⵓⵔ ⵏ CNAEM 2024

Filière : **ECT**

Épreuve de : **Gestion, Management et Informatique.**

Durée : **4 heures**

Date : **Mardi 21 mai 2024 - de 8 h à 12 h**

Consignes :

- Réserver dans le cahier de rédaction, une partie indépendante pour les réponses de chaque dossier.
- Numérotez les réponses des questions de chaque dossier.
- La calculatrice est autorisée.

Cette épreuve comporte 18 pages au format A4, en plus de cette page de garde.

Fondé en 1985 par Z. BENNANI et R. HADNI, le Groupe LabelVie est devenu aujourd'hui un acteur incontournable de la grande distribution au Maroc. Il se prévaut d'être l'unique acteur multiformats de la grande distribution au niveau national. Au cours de l'exercice 2021, il a réalisé un chiffre d'affaires de 11,7 milliards de Dirhams, en croissance de 7 % grâce à son réseau de 136 points de vente répartis sur 28 villes.

L'emplacement de ses magasins est choisi avec soins pour en faciliter l'accès et assurer la sécurité des clients. Les magasins sont équipés de matériels conformes aux standards internationaux de qualité garantissant le respect des normes d'hygiène alimentaire et de la chaîne de froid. A l'intérieur des magasins, le client peut profiter d'un assortiment riche et complet de produits, sélectionnés et triés afin de garantir fraîcheur et qualité supérieure. Le Groupe LabelVie met le client au centre de ses préoccupations en lui offrant un cadre convivial et chaleureux, un accès à une information claire et lisible et une expérience de courses dans une surface où la qualité et le prix vont de pair. Carrefour et Carrefour Market s'engagent à garantir un prix bas qui permet aux clients de bénéficier de manière continue des prix les plus bas sur 600 produits de grandes marques. Par ailleurs, ont reçu pour la 2ème année consécutive la distinction « Élu Service Client de l'année 2022 », dans la catégorie « Grande Distribution ».

Les relations avec les clients, les fournisseurs et les collaborateurs s'inscrivent dans un esprit de partenariat à long terme, équitable et équilibré. Cet engagement de l'entreprise est reconnu par la CGEM qui lui a attribué son Label pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Le groupe emploie 7 183 collaborateurs ayant des profils complémentaires. Le management des ressources humaines promeut l'esprit de solidarité et d'appartenance au groupe. Les manageurs ont pour mission de découvrir les talents des équipes et de promouvoir la diversité d'idées, d'expériences et de styles.

Depuis son introduction en bourse en 2008, la signature d'un contrat de franchise avec le groupe français Carrefour en 2009 et la transformation des enseignes Metro en Atacadao en 2013, ce groupe marocain opère désormais à travers les marques Carrefour, Carrefour Market et Atacadao. Il a mis en œuvre une stratégie de croissance à travers l'ouverture de nouveaux magasins dans l'objectif de consolider son maillage du territoire national. Entreprise moderne et tournée vers l'avenir, LabelVie a introduit de nouveaux concepts à l'instar de carrefour express et de carrefour Gourmet.

En plus d'un système d'information de l'entreprise performant reposant sur des solutions logicielles intégrées et adaptées à chacune des activités pour un meilleur pilotage du groupe, l'entreprise a entrepris une transformation digitale par la mise en place d'un site de e-commerce et la création de sa propre place de marché « LabelVie Marketplace ».

Préoccupés par les conséquences stratégiques et opérationnelles de leur stratégie de croissance, les gérants de l'entreprise s'interrogent sur :

1. Les risques de l'arrivée sur le marché marocain de nouveaux opérateurs,
2. Les leviers de la performance économique et financière de leur groupe
3. Le développement de produits et gestion de la relation client
4. Le climat social et gestion des ressources humaines

Le sujet est composé de 4 dossiers :

- **Dossier 1 : LES CHOIX STRATEGIQUES DE LABELVIE (Annexes 1 à 13)**
- **Dossier 2 : LA SITUATION FINANCIERE DE LABELVIE (Annexes 14 à 19)**
- **Dossier 3 : SYSTEME D'INFORMATION ET FIDELISATION DES CLIENTS (Annexes 20 et 21)**
- **Dossier 4 : LA POLITIQUE SOCIALE DE LABELVIE (Annexes 22 et 23)**

Ces trois dossiers d'étude peuvent être abordés de manière indépendante.

Matériels autorisés :

Les calculatrices de poche pouvant être programmables et alphanumériques, à fonctionnement autonome, sans imprimante, sans document d'accompagnement et de format maximum 21 cm de long sur 15 cm

DOSSIER 1 : LES CHOIX STRATEGIQUES DE LABELVIE

Le groupe LabelVie poursuit une stratégie de croissance ambitieuse au Maroc et à l'étranger. Néanmoins, son directeur général s'inquiète des conséquences éventuelles de l'arrivée de nouvelles enseignes de grande distribution et envisage de réaliser une évaluation des choix en matière d'options stratégiques et de modèles économiques.

En vous appuyant sur la présentation générale et les annexes de 1 à 13, répondez aux questions suivantes :

1.1 Identifiez le métier et la mission de LabelVie.

1.2 Analyser l'environnement de l'entreprise. En déduire les facteurs clés du succès dans le secteur de la grande distribution au Maroc.

1.3 En vous inspirant du schéma de l'annexe 8, caractérisez le modèle économique de la plateforme « LabelVie Marketplace ».

1.4 Montrer en quoi le modèle économique de la plateforme « LabelVie Marketplace » diffère du modèle économique classique de la grande distribution type Carrefour Market.

DOSSIER 2 : LA SITUATION FINANCIERE DE LABELVIE

Dans le cadre du suivi de la mise en œuvre du plan stratégique « Vision 2024 », le directeur financier du groupe souhaite procéder à une analyse financière en vue d'une part, de mettre le point sur l'évolution de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise et d'autre part d'apprécier la situation financière du groupe et sa capacité à mobiliser de nouveaux financements.

En vous appuyant sur les annexes de 14 à 19, vous répondez aux questions suivantes

2.1 Caluclez les solds de gestion, la CAF et les indicateurs de performance en annexe 17.

2.2 Calculez les indicateurs d'équilibre (fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie nette) et les indicateurs de la situation financiere en annexe 19.

2.3 Rédigez une note d'une quinzaine de ligne analysant l'évolution de l'activité, des résultats et de la situation financière du groupe LabelVie. Conclure sur sa capacité à poursuivre sa stratégie de développement par l'ouverture de nouvelles surfaces de vente.

DOSSIER 3 : SYSTEME D'INFORMATION ET DE FIDELISATION DES CLIENTS

La gestion de la relation avec les clients est une activité clé du système des activités de **LabelVie**. Elle souhaite en effet mettre en place un programme de fidélisation client pour enrichir sa proposition de valeur. Dans cette perspective, la direction du système d'information a activé le programme fidélité sur logicielles intégrées de l'entreprise. Cette solution repose sur une base de données pour stocker les informations des clients, leurs achats et leurs préférences, et propose des outils pour gérer les points de fidélité, les offres promotionnelles et les communications marketing

En vous appuyant sur les annexes 20 et 21, répondez aux questions suivantes

3.1 Expliquez cet énoncé « Les clients sont attachés à un seul commerce où leur carte de fidélité a été émise ».

3.2 En se référant au modèle, indiquer l'élément qui prouve que les clients peuvent utiliser leurs cartes dans tous les points de vente de la LabelVie.

3.3 Afficher les points de vente qui ont délivré un nombre de cartes de fidélité dépassant 150 clients.

3.4 Quels sont, par produits, les ventes de la journée pour un point de vente donné (nombre de produits vendus et montant total par produit vendu) ?

3.5 Chaque client disposant d'une carte de fidélité se voit augmenter son score de fidélité de 10% du total de la facture. En utilisant la fonction Rond(), écrire une requête qui met à jour les points de fidélité de chaque client sur la base de données.

DOSSIER 4 : LA POLITIQUE SOCIALE DE LABELVIE

La politique sociale vise à motiver le personnel de LabelVie en développant le sentiment d'appartenance à une structure efficiente et en plein développement. Toutefois, certaines inquiétudes font surface chez les salariés ces dernières années. Elles sont plus importantes au niveau de l'hypermarché Carrefour de Salé. Dans un tel contexte, l'analyse du climat social s'impose afin d'améliorer le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise.

En vous appuyant sur les annexes 22 et 23, répondez aux questions suivantes

4.1 Analysez le climat social de l'hypermarché Carrefour de Salé.

4.2 Identifiez les facteurs susceptibles d'expliquer cette situation.

4.3 Mettez en évidence les leviers à la disposition de LabelVie pour motiver les salariés et les fidéliser.

4.4 En vous appuyant sur l'annexe 23, analysez l'importance de l'amélioration du climat social pour l'entreprise LabelVie.

Annexe 1 : L'évolution du secteur de la vente au détail

Le secteur de la vente au détail de produits alimentaires s'est développé ces dernières années et représentait en 2021, 14% du PIB du pays. Bien que les circuits traditionnels représentent toujours 80% de la vente au détail, la grande distribution devrait représenter environ 30% de la consommation nationale d'ici 2025.

Plusieurs facteurs influencent l'évolution du secteur de la vente au détail au Maroc : un taux élevé de croissance démographique et une urbanisation rapide, combinés à la hausse du revenu disponible. La distribution au détail de produits alimentaires au Maroc varie selon les niveaux de revenu. Les supermarchés s'adressent généralement aux consommateurs plus aisés. Les magasins de quartier traditionnels s'adressent à la population à faible revenu qui a tendance à acheter moins d'articles sur une base fréquente. Les marchés ruraux hebdomadaires accueillent les populations rurales.

Les personnes à revenus plus élevés ont tendance à acheter fréquemment plus d'aliments transformés et emballés (en particulier dans les zones à revenu élevé comme Casablanca, Rabat, Tanger et Marrakech). Les grands supermarchés sont actuellement présents dans toutes les grandes villes marocaines (y compris Agadir, Tanger, Fès, Meknès, Tétouan et Mohammedia) et sont de plus en plus ouverts même dans des villes de taille moyenne (telles que Beni Mellal, Khouribga et Oujda) offrant ainsi des alternatives aux habitudes d'achat traditionnelles.

Les Marocains se tournent progressivement vers des canaux de vente au détail modernes et adoptent la technologie, les petits épiciers indépendants se développant à un rythme lent par rapport à leurs performances précédentes.

On s'attend à ce que les ventes d'aliments emballés au détail par Internet continuent d'augmenter, car les consommateurs recherchent toujours plus de commodité. La demande de commodité, de santé et de bien-être figurera parmi les principales tendances de consommation susceptibles d'avoir un impact sur la vente au détail dans les années à venir en épicerie.

https://www.tradesolutions.bnpparibas.com, Mars 2023

Annexe 2 : Le secteur de la grande distribution au Maroc accélère sa digitalisation

“Les différentes enseignes ont fait preuve d’une bonne gestion malgré la crise sanitaire avec le lancement de plusieurs applications mobiles, l’arrivée de nouveaux partenariats ou encore l’introduction de caisses libre-service“, indique Sunergia dans son étude intitulée : “Top of mind 2021 : notoriété des enseignes de grande distribution au Maroc“.

Le groupe spécialisé en études de marché, marketing et sondages d’opinion a, en outre, fait savoir que le nombre d’enseignes de la grande distribution au Maroc a doublé entre 2014 et 2020, ajoutant que les grandes et moyennes surfaces (GMS), supermarchés et hypermarchés, représentent 20% des parts de marché du secteur en 2020 contre 12% en 2014.

Sur le plan de la notoriété, l’étude fait ressortir que le groupe Marjane, avec ses deux enseignes Marjane et Marjane Market, est le premier du classement avec 68% de citations. L’écart est très important avec le second du classement, en l’occurrence le groupe LabelVie (Carrefour, Carrefour Market et Atacadao), qui obtient 19% des réponses. Quant à BIM et Aswak Assalam,

ils sont en queue de classement et ne sont citées respectivement que par 7% et 6% de la population.

Marjane "doit vraisemblablement une grande part de sa notoriété à son ancienneté ainsi qu'à son réseau de points de vente comptant plus de 45% des surfaces de ventes en m^2 et plus de 120 magasins dispersés sur plus de 27 villes du Royaume". La communication est aussi un facteur clé dans le développement de la notoriété. "Marjane ne tarit pas d'efforts et multiplie les campagnes de communication. Sur les réseaux sociaux, Marjane n'hésite pas à collaborer avec les influenceurs marocains… En outre, Marjane fait régulièrement des « giveaways » de produits à ses followers sur les réseaux sociaux", souligne la même source.

www.menara.ma; 2 septembre 2021

Annexe 3 : Parts de marché des principales enseignes de la grande distribution en 2021

Enseigne	Catégorie	Nombre de magasins	Surface en K m^2	Part de marché
Groupe COFRAMA		**100**	**312**	**43%**
Marjane	Hypermarché	40	247	34%
Marjane Market	Supermarché	56	63	8,80%
OTOP	Supermarché	4	0,8	0,10%
Groupe LabelVie		**136**	**232**	**31,90%**
Attacadao	Hypercash	12	62	8,60%
Carrefour	Hypermarché	12	65	9,10%
Carrefour Market	Supermarché	112	103	14,20%
Aswak Assalam	Hypermarché	15	56	7,80%
BIM	Supermarché	578	115	15,90%
Yobyo	Hypermarché	1	4	0,50%
U Express	Supermarché	4	3,9	0,50%
Total		**834**	**724**	**100%**

Source : LabelVie, Rapport Financier Annuel 2021

Annexe 4 : Le profil du consommateur marocain

On estime que trois quarts de la masse totale des dépenses de consommation est faite par la moitié la plus riche de la population, et cinq régions sur douze contribuent aux trois quarts de la consommation totale, à savoir Casablanca Settat, Rabat Salé Kenitra, Tanger Tétouan Al Hoceima, Fès Meknès et Marrakech Safi. Le niveau d'inégalité dans la répartition des richesses est en effet assez élevé au Maroc, avec l'indice de Gini le plus élevé en Afrique du Nord.

Pour les achats, le consommateur marocain privilégie les établissements de quartier où il existe une relation de confiance construite au contact du vendeur. Quelque 55% des femmes sont responsables des achats du ménage, 47% d'entre elles recherchent des informations avant d'acheter et 54% choisissent les marques plutôt que le prix, selon une étude Ipsos. En général, les consommateurs marocains préfèrent se tourner vers les marques et produits locaux. Selon une étude de Sungeria Group et L'Economiste (2022), 60% des Marocains préfèrent les produits locaux aux produits étrangers. Mais ils sont de plus en plus nombreux, notamment les jeunes, à se tourner vers des marques étrangères appartenant à de grandes multinationales. De plus, les Marocains ne sont pas particulièrement fidèles aux marques et cette tendance se poursuit. Les

offres non monétaires telles que les programmes de fidélité offrant des services prioritaires et la personnalisation des produits sont particulièrement appréciées, en particulier auprès de la génération Y (appelée aussi milléniale, est composée des individus nés entre 1980 et 1999). Ainsi, seules 55% des femmes responsables des achats ménagers se disent fidèles aux marques et 53% se disent à l'affût des meilleures offres et promotions. (…)

Ces dernières années, nous avons assisté à un changement dans les habitudes alimentaires des consommateurs marocains qui se tournent de plus en plus vers des produits sains et biologiques. Ce tournant concerne principalement les jeunes et les femmes enceintes. Les grandes villes du pays ont vu fleurir de nombreux magasins spécialisés et certains détaillants ont même élargi leurs réseaux d'une dizaine à quelque 700 points de vente en 2-3 ans.

Le recours au crédit des ménages est en constante augmentation d'environ 4% depuis 2013 selon le dernier rapport de Bank Al Maghrib. (…) La croissance des crédits à la consommation s'est quant à elle accélérée, passant de +3,2% en 2016 à +4,8% en 2017. Les bénéficiaires de ce type de crédits étaient à 67% des personnes âgées de plus de 40 ans.

Source : www.btrade.ma/fr/observer

Annexe 5 : Le commerce électronique au Maroc

Le Maroc affiche le sixième taux de pénétration d'internet le plus élevé du continent africain. Le taux de pénétration d'internet a atteint 62,4% à la fin de 2017, soit 22,6 millions d'internautes. Plus de 90% d'internautes se connectent sur le mobile (20,83 millions) et leur nombre a augmenté de 31,69% en 2017.

Le marché marocain du e-commerce est en plein essor et fait partie des marchés les plus dynamiques d'Afrique. Les sites de vente au détail affiliés au Centre Monétique Interbancaire marocain de l'électronique ont enregistré un revenu de 211 millions de dollars au cours des neufs premiers mois de 2017, soit une augmentation de 51,4% par rapport à l'année précédente.

Le site panafricain Jumia domine le marché au Maroc avec en moyenne, plus de cinq millions de visiteurs par mois et 230 000 visites quotidiennes. La société marocaine Hmizate est également un acteur clé du marché et a mis en place plusieurs évènements de vente spéciaux (Black Friday, Mobile Week, Ramadan) pour concurrencer les vendeurs au détail internationaux. En ce qui concerne les sites internet spécialisés, Inwi occupe la première place dans le secteur électronique alors que Citymall et Lavieclaire dominent, respectivement, le marché de la beauté et de l'alimentaire.

Le commerce transfrontalier est moins populaire que dans les pays européens en raison d'un manque de sécurité des méthodes de paiement en ligne. Néanmoins, AliExpress a lancé une version locale de son site internet et Amazon France, accompagné de ses sociétés intermédiaires, livrent des commandes Amazon au Maroc. L'absence de système de paiement en ligne a toujours été un obstacle pour le développement du e-commerce marocain. Cependant, les paiements en ligne et les cartes de crédit ont connu une forte croissance en 2017 et en 2018. De plus, les systèmes de paiement d'internet tels que PayPal commencent à entrer sur le marché et jouissent d'une popularité croissante dans le pays.

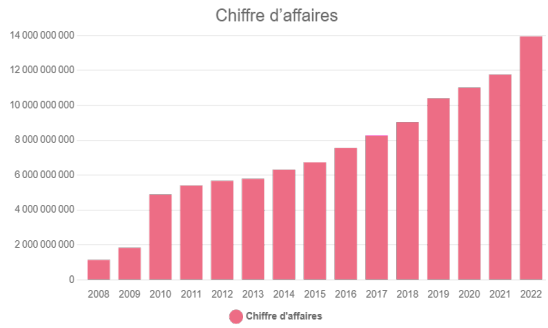
Finalement, le gouvernement marocain travaille à la mise en œuvre de politique et de stratégie qui visent à accélérer la transformation numérique du pays. Le « Plan numérique pour le Maroc 2020 » vise principalement à faire du Maroc un pôle digital régional par le renforcement des

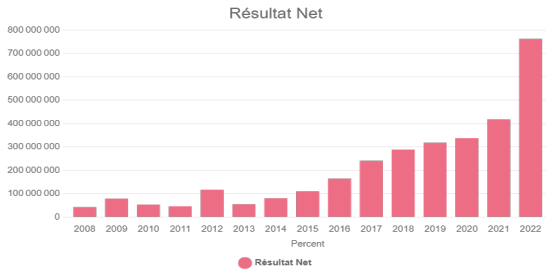
offres d'exportations digitales, la réduction de la fracture numérique et la transformation des secteurs les plus importants de l'économie nationale. (…)

Les Marocains modifient leurs habitudes d'achat et les consommateurs développent un goût pour le shopping en ligne. Le nombre de consommateurs du e-commerce a dépassé 4,2 millions, ce qui représente 12% de l'ensemble de la population. Ce taux monte à 15,5% dans les villes et tombe à 2,5% dans les zones rurales. Plus de la moitié des consommateurs auraient effectué entre 2 et 3 achats par an.

https://www.tradesolutions.bnpparibas.com

Annexe 6 : Chiffres clés du groupe LabelVie





Ventes de Marchandises par segment (2022)

Segment	Part dans les ventes
Supermarchés	36%
Hyper cash	33%
Hypermarchés	28%
Stations de services	3%
Total	**100%**

Annexe 7 : La place de marché « LabelVie Marketplace »

L'enseigne LabelVie a lancé en 2022 sa propre place de marché à travers une entité dédiée ayant la forme juridique d'une société anonyme à conseil d'administration. Elle permet aux commerçants indépendants de vendre des produits alimentaires ainsi que non alimentaires à destination des clients consommateurs. La mention « vendu et livré par » permet aux acheteurs d'identifier un produit vendu par un vendeur partenaire de LabelVie.

Vendre sur LabelVie marketplace permet de bénéficier de la large visibilité de la plateforme en ligne, qui compte 1 million de visiteurs mensuels. Les vendeurs bénéficient également de l'association à l'image de confiance et de qualité de l'enseigne. En effet, LabelVie se place comme un tiers de confiance dans le cadre de commandes passées auprès des vendeurs. Le paiement s'effectue sur le site, et les fonds sont encaissés par LabelVie. En cas de besoin, le service client de LabelVie interviendra en tant qu'intermédiaire entre l'acheteur et le vendeur.

La place de marché LabelVie permet de vendre de nombreuses catégories de produits, et applique des taux de commission attractifs et sans engagement. En effet, le pourcentage de la commission d'intermédiation dépend des catégories des produits, il est en moyenne de 8% pour l'alimentaire et de 5% pour l'électronique grand public. Par ailleurs, des frais d'abonnement mensuels sont imposés aux vendeurs par LabelVie pour lister leurs produits sur la plateforme. Aussi, LabelVie facture-t-il les actions de publicité aux vendeurs pour que leurs offres soient mises en avant ou sponsorisées sur LabelVie marketplace.

La plateforme accompagne ses vendeurs partenaires dans la mise en place de leur boutique, ainsi que dans la mise en relation avec ses partenaires logistiques. Pour ce faire, LabelVie mobilise une équipe compétente pour gérer les différentes facettes de sa plateforme (Développeur Web, Chef de projet technique, Gestionnaire de compte vendeur, Responsable des opérations, Spécialiste en marketing numérique).

Les vendeurs partenaires font l'objet d'une sélection par la marketplace. Pour rejoindre cette dernière, ils doivent compléter l'offre proposée par LabelVie en intégrant leurs critères de prix et de qualité. Pour vendre sur « LabelVie Marketplace », il est nécessaire d'être un vendeur professionnel enregistré au registre de commerce et de disposer d'un ICE (Identifiant Commun de l'Entreprise), et de respecter les réglementations applicables notamment en termes de TVA. Les vendeurs tiers doivent pouvoir être en capacité de livrer sur l'ensemble du territoire Marocain et en mesure de fournir un service rapide et fiable, et d'assurer un service client. Ils font l'objet d'une évaluation continue par LabelVie marketplace qui s'assure de leur respect à ses engagements en termes de service client.

Les produits vendus sur cette place de marché doivent répondre à des exigences strictes de qualité, qu'il s'agisse de produits non alimentaires : high-tech, décoration, sport, jardin, animalerie, … ou alimentaires : produits frais, épicerie, produits du monde …etc. Des indicateurs sont suivis mensuellement par LabelVie afin de mesurer la qualité de service des vendeurs :

- Proposer un service de qualité aux clients : respect des délais de validation des commandes, des délais d'expédition, des délais de livraison
- S'engager à disposer d'un stock suffisant de Produits pour assurer leur disponibilité
- Fournir un service clients et un service après-vente, disponible et réactif. Les vendeurs doivent être en mesure de répondre aux demandes des clients sous 48h, via l'outil de messagerie mis à leur disposition par LabelVie marketplace.

Afin de faciliter la navigation et l'achat sur LabelVie marketplace, la société a conçu une interface utilisateur intuitive et agréable. Les paiements des clients sont entièrement sécurisés grâce au partenaire Payline. Aussi, les données des clients ne peuvent pas être détectées, interceptées ou utilisées par des tiers.

Dès le règlement de la commande par le client, celle-ci est soumise à l'acceptation du vendeur, puis prise en charge. LabelVie informe les clients de toutes les étapes de la commande (acceptation, expédition, livraison) sur leur espace client et par mail.

Le choix d'une place de marché plus vaste et plus sophistiquée a nécessité la mobilisation d'un montant d'investissement de 50 000 000 dirhams qui comprend notamment :

- La plateforme technologique qui inclut le développement du site web, l'hébergement, la sécurité et les systèmes de paiement. Celle-ci a été développée en partenariat avec le groupe Weexa.

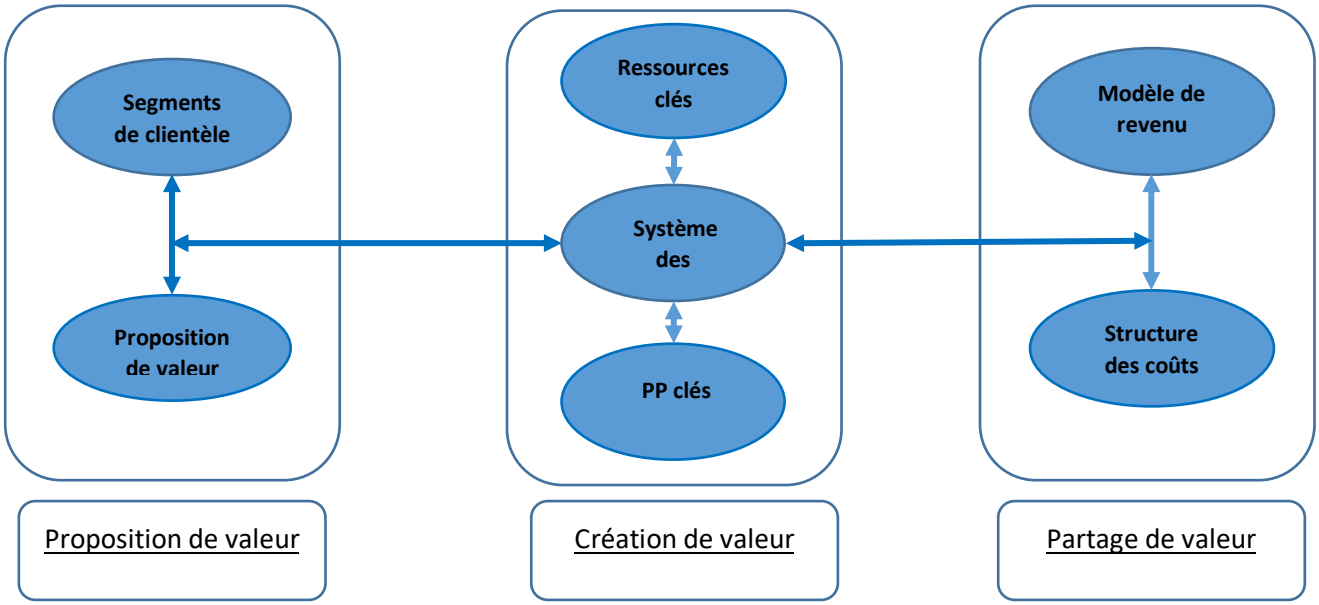
- Les logiciels pour la gestion des clients (CRM), la gestion des stocks, et les outils d'analyse sont importants pour le suivi et l'optimisation des performances.

- L'assurance pour protéger l'entreprise contre les risques liés à la cyber-sécurité, les erreurs et omissions, et la responsabilité générale.

- La formation et le support technique pour les vendeurs sur la plateforme LabelVie.

Source : auteurs

Annexe 8 : Le modèle économique : une logique de création et de partage de la valeur



Le modèle économique représente la logique économique centrale de création de la valeur par une entreprise. Il offre une grille d'analyse qui permet de comprendre la logique économique de création et de partage de la valeur d'une entreprise et de repérer les leviers de performance

La conception d'un modèle économique consiste donc à définir une proposition de valeur qui répond aux besoins d'une clientèle cible et à identifier les ressources et compétences nécessaires à la mise en œuvre d'un système des activités performant et générateur de revenu permettant de satisfaire l'ensemble des parties prenantes (PP) impliquées. La réalisation de la proposition de valeur doit générer des revenus suffisants pour couvrir les coûts et réaliser des profits.

La définition d'une proposition de valeur est le résultat d'une analyse stratégique de l'environnement de l'entreprise et de son marché à même de définir les produits où une demande réelle ou potentielle existe et les besoins des clients encore insatisfaits. Cette analyse suppose la prise en compte de l'environnement concurrentiel, technologique, économique et social. L'entreprise, par sa proposition, doit montrer en quoi elle crée de la valeur aux clients. La proposition de valeur n'a, en effet, de sens que pour des segments de clientèles cibles.

Généralement, une entreprise propose de la valeur pour un segment de clientèle spécifique défini par rapport à un produit ou à un service déterminé, une zone géographique déterminée et dans un marché doté d'une intensité concurrentielle déterminée.

Source : MANDLI Y & DAGHRI T. (2019) «LE BUSINESS MODEL : REVUE DE LA LITTERATURE ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 677- 698

Annexe 9 : Le Système des activités (SDA)

La réalisation de la proposition de valeur nécessite la configuration et la mise en œuvre d'un système d'activités internes et externes. Le système des activités (SDA) renvoie à la notion de chaine de valeur de M.Porter et ses prolongements présentés dans les travaux de Stabell et Fjeldstad. Ces auteurs proposent d'étendre l'analyse en termes de chaine de valeur en introduisant trois modèles de configurations du SDA : Value Chain, Value Shop et Value Network. Trois configurations distinctes de modèles de création de valeurs nécessaires pour comprendre et pour analyser la logique de création de la valeur au niveau d'entreprises et d'industries différentes.

Value Chain : renvoi à la chaine de valeur de M. Porter en matière d'analyse de la création de valeur.

The value shop : dans ce modèle la valeur est créée par la mobilisation de ressources pour résoudre un problème particulier d'un client. Les clients sont principalement à la recherche de solutions à leurs problèmes spécifiques.

Value Network : dans ce modèle, la valeur est créée par la facilitation des relations en réseau entre les clients de l'entreprise. Le réseau de valeur repose sur une technologie qui assure la liaison entre l'entreprise et ses clients dispersés dans l'espace et dans le temps. L'entreprise assure par sa technologie un service de réseautage pour des clients indépendants ou qui cherchent à l'être. Ce service de réseautage, en permettant à l'ensemble de communiquer est le déterminant critique de la création de la valeur pour l'entreprise et ses clients. Des entreprises d'intermédiation tels que les opérateurs de téléphonie, les banques commerciales, les assurances ou autres sites d'échanges en ligne sont des exemples de ce genre de modèle. L'entreprise agit en tant que manager d'un réseau de membres qui sont tous ses clients, mais pouvant grâce à elle entretenir entre eux des relations de type clients-fournisseur. L'entreprise doit servir un nombre important de membres dispersés dans le temps et dans l'espace de façon aléatoire…. C'est en répondant aux besoins des utilisateurs qui ont un produit à vendre et les utilisateurs qui en ont besoin que l'entreprise crée de la valeur. L'entreprise joue ainsi le rôle d'intermédiaire qui permet le réseautage de ses clients qui entretiennent entre eux des relations de type clients-fournisseur.

Les activités sont assurées de façon simultanée et en parallèle et ne sont possibles qu'au sein d'un réseau et avec une infrastructure dédiée permettant la médiation. Ceci n'est pas le cas lorsque les activités sont réalisées de façon séquentielle propre à la chaine de valeur au sens de porter (Porter 1985). L'échec de la synchronisation des activités risque de mettre en péril le système dans son ensemble. Les activités primaires englobent les activités de promotion du réseau et de gestion des contacts, les activités de fourniture des services et les activités de gestion de l'infrastructure du réseau. La création de valeur par le réseau de valeur réside dans

l'organisation et la facilitation des échanges directs ou indirects entre les clients. L'entreprise et ses clients constituent un système de valeur agissant comme un ensemble de coproducteurs interconnectés en réseau et agissant en parallèle. La valeur et les coûts sont associés à des inducteurs relatifs à la taille du réseau, son taux d'utilisation, les interconnexions entre clients et l'apprentissage qu'il permet.

Source : MANDLI Y & DAGHRI T. (2019) « LE BUSINESS MODEL : REVUE DE LA LITTERATURE ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 677- 698

Annexe 10 : Extrait du mot président

« Je me réjouis également de la dynamique de préparation de l'avenir que nous avons menée en 2021, en établissant notre plan stratégique « Vision 2024 ».

Le développement du Groupe a pleinement repris en 2021. Nous avons ainsi battu notre record avec l'ouverture de 27 nouveaux points de vente sur les 3 formats (supermarchés, hypermarchés et hyper cash) et rattrapé le retard d'ouvertures de l'année précédente. Ces ouvertures nous permettent la poursuite de notre maillage territorial, la croissance de nos activités et l'augmentation de nos parts de marché.

Les performances économiques ont été au rendez-vous, favorisées par notre développement, par le digital et par l'adaptation de nos métiers et pratiques. Ces performances reflètent un engagement sans relâche de nos équipes, qui mettent chaque jour leur savoir-faire et leurs talents au service de nos clients et de nos actionnaires.

L'année 2021 a également été marquée par l'élaboration de la « Vision 2024 » pour préparer l'avenir du Groupe LabelVie. Ce plan stratégique a pour piliers la satisfaction de nos clients, l'efficacité opérationnelle et le développement territorial, ainsi qu'une transformation organisationnelle et digitale de grande envergure. Notre ambition pour 2024 est d'atteindre un volume d'activité avoisinant les 20 milliards de dirhams, à travers l'expansion de notre réseau, le développement de nouveaux concepts, la connaissance et la satisfaction des clients ainsi que le e-commerce.

Nous accélérons également notre développement international, en Afrique et en Europe. Nous opérons actuellement à travers la holding actionnaire de LabelVie S.A, en Côte d'Ivoire grâce à un réseau dense et multiformats, et en France par la gestion de plusieurs Hypermarchés Carrefour ».

https://www.LabelVie.ma

Annexe 11 : LabelVie va développer son sourcing auprès des industriels locaux

Après Marjane, c'est au tour de LabelVie de miser sur le développement de son sourcing local. Le Groupe marocain qui opère dans la grande distribution à travers les marques Carrefour, Carrefour Market et Atacadao, a procédé le 27 décembre courant à la signature à Rabat d'une convention de partenariat avec le ministère de l'Industrie et du Commerce.

Un partenariat qui a pour objectif de satisfaire les besoins du marché local à travers un processus continu de substitution aux importations, et qui entend aussi développer les produits locaux et

favoriser la promotion de la fabrication sur place. Concrètement, LabelVie va porter le taux de son sourcing en produits de marque de distributeur à 80 % pour les produits finis textiles, agroalimentaires, produits de grande consommation et produits plastiques. L'opérateur qui compte aussi tripler ses exportations en produits « made in Morocco » vers l'international, notamment l'Afrique et l'Europe.

De l'avis de Mrs Mezzour et Bennani, la mise en œuvre de cette convention consistera à réduire la dépendance aux importations et à assurer la montée en compétitivité de l'offre « made in Morocco », dans la perspective de permettre au secteur du commerce d'atteindre son plein potentiel.

www. Challenge, 27 décembre 2021

Annexe 12 : Zouhair Bennani, « le prince du supermarché marocain » qui inquiète

« Zouhair Bennani, le Marocain qui veut récupérer un magasin carrefour par mois ». C'est le titre de l'enquête publiée récemment par L'Express, le magazine d'actualité français. L'hebdomadaire explique comment l'homme d'affaires de 61 ans, qu'il surnomme le prince du supermarché marocain avec sa société Retail Holding et son enseigne LabelVie, est en train de mettre la main en France, sans bruit, sur une grande partie des magasins du géant français de la grande distribution. (…). Selon le magazine, à l'heure où le modèle de l'hyper est en plein doute, le géant français de la grande distribution a trouvé dans la location-gérance la solution pour se séparer d'une partie de ses hypermarchés les moins rentables. (…) Selon l'Express la méthode du PDG de Retail Holding consiste en « la chasse au coût et l'approvisionnement au meilleur prix ». Pour le magazine, Zouhair Bennani qui n'hésite pas à se déguiser pour aller inspecter ses magasins est un as du sourcing, prêt à bouder les grandes centrales d'achat et à privilégier les circuits courts. (…) L'Express souligne qu' « en reprenant la main, il espère faire baisser de 10% à 15% ses coûts d'approvisionnement ». (…)

Il ressort de l'enquête, que le groupe de Zouhair Bennani a déjà apporté sa touche marocaine quant à la gestion des magasins sur le terrain. Selon L'Express, pour le moment, chaque établissement sera géré comme un indépendant, avec quelques spécificités importées. « Fini le chef de rayon unique, une personne en contrôle trois minimum. A l'inverse, pas question de laisser les clients peser eux-mêmes leurs produits comme c'était le cas à Echirolles. Dans l'Isère, le magasin vendait pour 30 000 euros de fruits et légumes chaque semaine, mais constatait un trou de 3000 euros dans sa caisse », révèle le magazine. « Les équipes de Zouhair Bennani ont remis une personne à la pesée et, abracadabra, la balance est remontée ! », ajoute-t-il, précisant que dans chaque magasin, la direction est remaniée et passe les comptes à la paille de fer.

www.challenge.ma, 15 mai 2022

Annexe 13 : Les enseignes du groupe LabelVie

Les magasins du groupe s'adressent à la fois aux particuliers et aux professionnels. Les enseignes B2C du groupe couvrent différents formats de magasins. Elles sont toutes dérivées de l'enseigne éponyme Carrefour. Ces enseignes se distinguent sur, le choix des produits, l'expérience shopping et le service, ce qui leur permet d'afficher des taux de satisfaction élevés.

- **Hypermarché : Carrefour : 93 % de score de satisfaction**

Magasin situé à la périphérie de la ville, accessible en voiture, qui propose un large assortiment dans un même lieu, mariage de l'alimentaire et du non-alimentaire au meilleur prix.

- **Supermarché**

Carrefour Market : 88% de score de satisfaction

Magasin du centre-ville, qui construit une relation de proximité avec ses clients urbains, grâce à ses assortiments et sa qualité de service.

Carrefour Express :

Destiné à faciliter les courses en zone urbaine, ce magasin d'ultra proximité se traduit par un large choix de produits et des d'horaires d'ouverture amples.

- **Hyper cash : Atacadao**

L'enseigne B2Bdu groupe Atacadao, s'adresse principalement aux professionnels de la distribution traditionnelle, aux hôteliers et restaurateurs (CHR) et dans une moindre mesure, aux particuliers. Elle se distingue sur la disponibilité des produits et le prix. Cette enseigne affiche un taux de satisfaction de 81% inférieur à celui des enseignes B to C ;

www.lematin.ma, 26 juillet 2022

Annexe 14 : CPC du groupe LabelVie - Exercice 2021- (En milliers de Dirhams)

Charges	Montant	Produits	Montant
Charges d'exploitation		**Produits d'exploitation**	
Achats revendus de marchandises	9 337 100	Ventes de marchandises	10 633 950
Achats consommés de M et F	224 200	Vente de biens et services produits (1)	1 124 300
Autres charges externes	651 800	**Chiffre d'affaires**	**11 758 250**
Impôts et taxes	76600	Variation de stocks de Produits	
Charges de personnel	574 500	Immob produites par l'E/se	
		Subventions d'exploitation	
Autres charges d'exploitation		Autres produits d'exploitation	
Dotations d'exploitation	406 150	Reprises d'exploitation, TC	142 850
Total II	**11 270 350**	**Total I**	**11 901 100**
Charges financières		**Produits financiers**	
Charges d'intérêt	136 620	Produits des titres de participation	58 010
Pertes de change	1 120	Gains de change	1760
Autres charges financières	2 210	Intérêts et autres PF	88 430
Dotations financières	120	Reprises financières, TC	4650
TOTAL IV	**140 070**	**Total III**	**152 850**
Charges non courantes		**Produits non courants**	
VNA des immob cédées	3410	PC des immobilisations	2780
		Reprises/ subvention d'investissement	
Autres charges non courantes	53 000	Autres produits non courants	550
Dotations non courantes	8950	Reprises non courantes, TC	1070
TOTALVI	65 360	**TOTAL V**	**4 400**
Impôt sur résultat	165 410		
Total des charges	**11 641 190**	**Total des produits**	**12 058 350**
Résultat net de l'exercice	417 160	Résultat net de l'exercice	
Totaux		**Totaux**	**12 058 350**

(1) Les ventes des prestations de services sont constituées notamment de la marge arrière réalisée sur les achats de marchandises, les locations d'espaces au sein des magasins ainsi que les droits d'entrée et le produit des loyers des galeries commerciales.

Annexe 15 : Soldes de gestion du groupe LabelVie -Exercice 2020- (En milliers de Dirhams)

Soldes de gestion	Exercice 2020
Chiffre d'affaires	11 012 407
Marge brute sur ventes en l'état	1 207 350
Valeur ajoutée	1 405 200
Excèdent brut d'exploitation	784 250
Résultat d'exploitation	540 576
Résultat financier	-16 473
Résultat net de l'exercice	337 679

Annexe 16 : Détails des dotations et des reprises de l'exercice 2021 (En milliers de Dirhams)

Dotations et reprises	Total	Relatives aux éléments circulants
Dotations d'exploitation	406 150	81 250
Dotations financières	120	120
Dotations non courantes		
Reprises d'exploitation, TC (1)	142 850	114 200
Reprises financières, TC (1)	4 650	3 550
Reprises non courantes, TC (1)	1 070	1 050

(1) les transferts de charges sont nuls

Annexe 17 : Indicateurs de performance

Indicateur	Formule de calcul	Valeur principal concurrent 2021
CA au m^2 (en K DH)	Chiffre d'affaires/ superficie de vente totale (1)	42
Taux de marge brute	Marge brute/ Chiffre d'affaires	20%
Coefficient de rendement du travail salarié	Valeur Ajoutée/Charges de personnel	2, 3
Marge opérationnelle	Résultat d'exploitation/chiffre d'affaires	4,75%
Rentabilité des capitaux propres	Résultat net /capitaux propres	13,50%

(1) La superficie de vente totale du groupe s'élève à 232 K m^2

Annexe 18 : Bilan fonctionnel du groupe LabelVie au 31/12/2021(En milliers de Dirhams)

Actif	Montant	Passif	Montant
Emplois stables		**Ressources stables**	
Immobilisations incorporelles	1 162 400	Capitaux propres	2 429 200
Immobilisations corporelles	3 464 050	Amortissements et provisions durables	12 950
Immobilisations financières	1 096 600	Dettes financières	3 528 000
Total I	**5 723 050**	**Total I**	**5 970 150**
Actif circulant d'exploitation		**Passif circulant d'exploitation**	
Stocks	1 959 700	Dettes d'exploitation	4 124 650
Créances d'exploitation	1494550	Autres provisions pour risques et charges	10 500
Total II	**3 454 250**	**Total II**	**4 135 150**
Actif circulant hors exploitation		**Passif circulant hors exploitation**	
Autres débiteurs	92 700	Autres créanciers	1 700
TVP	218 600		
Total III	**311 300**	**Total III**	**1 700**
Trésorerie-actif	**718 400**	**Trésorerie – passif**	**100 000**
Total général	**10 207 000**	**Total général**	**10 207 000**

Annexe 19 : Indicateurs de la situation financière

Indicateurs	Formule de calcul	Valeur principal concurrent 2021
Ratio de couverture des capitaux investis	Ressources stables / Emplois stables + BFRE	1,2
BFRE en jours de chiffre d'affaires	BFRE *360/CA	-17
Taux d'endettement	(Dettes financières + Concours bancaires) /Ressources propres	0,9
Ratio de capacité de remboursement	(Dettes financières + Concours bancaires) / CAF	2,75

Annexe 20 : La base de données de gestion des opérations des cartes clients

Commerce(Id_commerce, libelle, position, ville,superficie)

Client(Id_carte, nom, prenom, dateAb,Id_commerce#,ptsfidelite)

Achat(id_commerce#,id_carte#,ref#,date)

Produit(ref,designation,prix,qte_stock)

Annexe 21 : Exemple de la fonction ROUND()

Dans le langage SQL la fonction ROUND() permet d'arrondir un résultat numérique. Cette fonction permet soit d'arrondir sans utiliser de décimal pour retourner un nombre entier (c'est-à-dire : aucun chiffre après la virgule)

Exemple :

Table "Total" :

id	Client	MontantAc
1	Tarik	78.4216857
2	Mariem	69.1294526

Il est possible d'utiliser la fonction ROUND() pour arrondir ce résultat en un entier.

```
SELECT id, Client, MontantAc, ROUND(MontantAc) as "MttEntier"
FROM `Total`
```

id	Client	MontantAc	**MttEntier**
1	Tarik	78.4216857	78
2	Mariem	69.1294526	69

Annexe 22 : Extrait du tableau de bord social de l'hypermarché Carrefour de Salé

	2020	**2021**	**2022**
Effectif (hors intérimaires)			
CDI	100	82	46
CDD	12	18	26
Départs			
Retraite	6	2	0
Démissions	14	24	16
Licenciements	2	8	0
Fin de CDD	8	2	0
Embauches			
CDI	4	2	6
CDD	14	6	2
Nombre de salariés promus	8	4	2
Nombre de travailleurs handicapés	6	6	4
Taux d'absentéisme	3%	7%	15%
Taux de fréquence des accidents de travail	1,2	1,9	3,2
Taux de gravité des accidents de travail	0,14	0,19	0,26
Rémunération mensuelle brute moyenne			
Chefs	16 940	17 138	17 299
Managers	11 274	11 294	11 340
Caissiers (res)	4 396	4 440	4 462
Nombre de bénéficiaires	47	35	14
Effort financier de formation	6,7%	4,5%	3,1%
Conditions de travail			
Dépenses d'amélioration des conditions de travail	0	0	0

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Nombre de jours d'absencependant l'année}}{\text{Nombre de jours théoriques travaillés pendant l'année}} \times 100$$

$$\text{Effort financier de formation} = \frac{\text{Dépenses de formation}}{\text{Masse salariale}} \times 100$$

$$\text{Taux de fréquence des accidents de travail} = \frac{\text{Nbre d'accidents avec arrêts}}{\text{Nbre Total d'heures travaillées}} \times 1\,000\,000$$

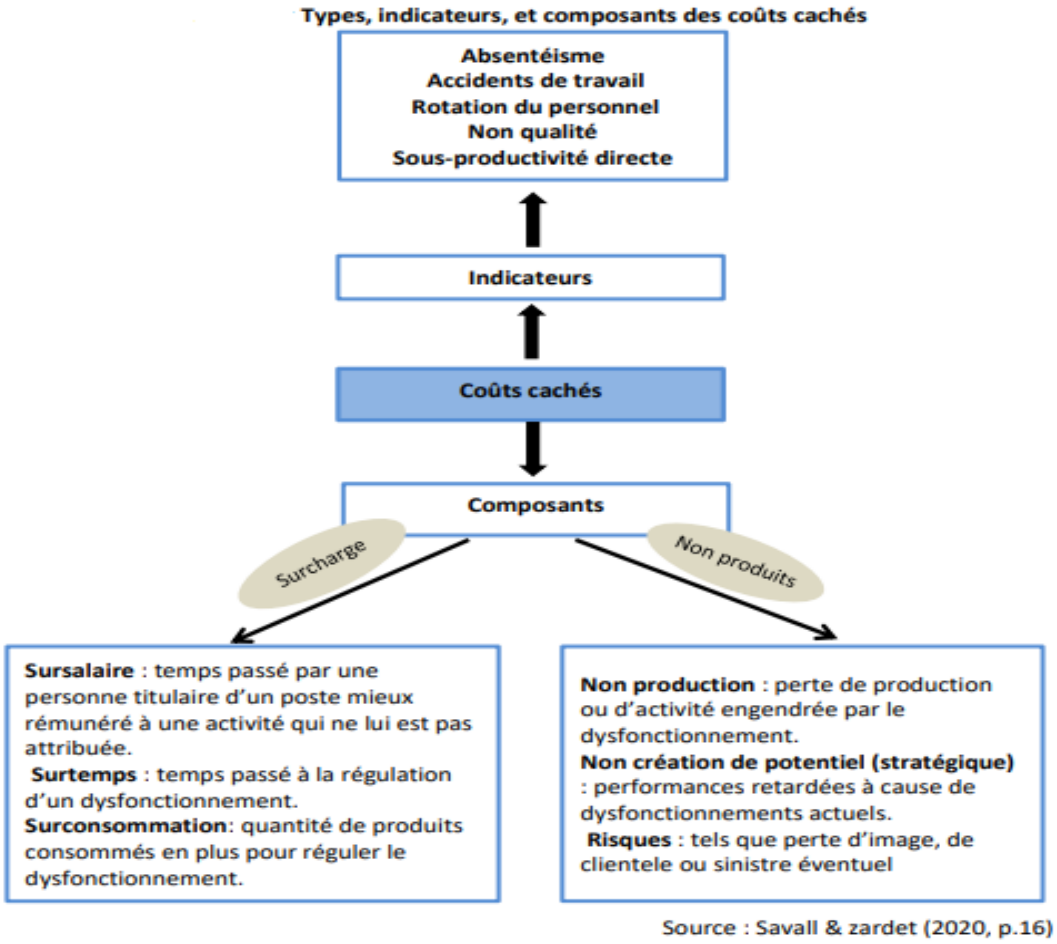
$$\text{Taux de gravité des accidents de travail} = \frac{\text{Nbre de journées perdues par incapacité temporaire}}{\text{Nbre Total d'heures travaillées}} \times 1\,000$$

Annexe 23 : Les coûts cachés : types, indicateurs, et composants

Les coûts cachés ne sont pas enregistrés de façon distincte dans la comptabilité financière, budgétaire ou analytique. Autrement dit, un coût caché correspond à un coût non visible. C'est un coût réel supporté par l'entreprise car il est fréquemment diffus, involontaire, ou résulte d'actions inconscientes. Donc le coût caché est un coût que l'entreprise supporte du fait de dysfonctionnements ou de manque de performances.

Plusieurs causes peuvent avoir pour effet d'entraîner des coûts cachés dans l'entreprise : accident du travail, taux de rotation du personnel, absentéisme, coût de la non-qualité, l'écart de productivité directe. Chacune de ces situations va avoir des conséquences sur les coûts cachés. Par exemple, un accident du travail va perturber le fonctionnement de l'entreprise. Il faudra ensuite embaucher du personnel pour remplacer l'accidenté. Cela va donc contribuer à engager des coûts supplémentaires.

Les coûts cachés se déclinent en deux catégories et représentent soit des surcharges et donc des coûts historiques, soit des non-produits et par conséquent des coûts d'opportunité.



Source : Savall & zardet (2020, p.16)

FIN

Travailler les chapitres de ce sujet

Prepa Help suit le programme d'ECT chapitre par chapitre : cours détaillé, méthodes, pièges, exercices et problèmes corrigés pas à pas, tirés des concours. L'essai gratuit donne accès aux chapitres offerts de ta filière, sans carte bancaire.

Chapitres liés à ce sujet

- Démarche et diagnostic stratégiques : DAS, PESTEL, cinq forces, FCS, chaîne de valeur, ressources et compétences, SWOT
- Analyse de la performance financière
- L'entreprise : définitions, finalités, parties prenantes, RSE, logiques entrepreneuriale et managériale

Ouvrir l'essai gratuit

Scanne le code ou clique sur le bouton.

prepahelp.com/#essai

Une question sur le concours ou sur ta filière :
écrire sur WhatsApp

Les autres années et épreuves : prepahelp.com/annales/cnaem/ect