



Filières : 1^{ère} LAG

Matière : Principes de Gestion 1

Enseignantes : Rim Boutiba, Sonia Mkadmi ; Emna

Saadaoui & Sakli Dridi Sonia

2H

Examen principal, Janvier 2019

CAS : La Société Nouvelle Maison de la Ville de Tunis (SNMVT), MONOPRIX

La chaîne de supermarchés Monoprix a fêté son 85ème anniversaire cette année. Pionnier de la grande distribution en Tunisie, Monoprix gère aujourd'hui 89 magasins répartis à travers tout le territoire et plus de 3500 employés.

Depuis sa création, Monoprix a accompagné des millions de familles tunisiennes dans leur quotidien, en leur proposant une grande diversité de produits (textile et mode, maison et beauté, alimentaire, produits frais...) alliant qualité et accessibilité en matière de prix. En dépit de ses efforts marketing (Campagnes d'affichage, catalogues, site web, spots publicitaires, promotions, mise en place d'un programme de fidélité, livraison à domicile...), l'entreprise a néanmoins vu ses résultats financiers se dégrader ces dernières années. Selon le DG de l'entreprise, la dégradation du résultat financier de la société a commencé depuis 2014.

Cette dégringolade est due particulièrement à deux facteurs : à la baisse du chiffre d'affaires à périmètre constant à cause d'une concurrence accrue, de la croissance de l'économie parallèle et de la progression des charges à un rythme plus rapide que le chiffre d'affaires (charges de personnel, coût d'investissement, charges financières...), et à la baisse du pouvoir d'achat qui a poussé les Tunisiens soit à réduire leurs dépenses suite à la hausse des prix, soit à se retourner vers le marché parallèle où les prix sont nettement inférieurs.

Il existe, en outre, des facteurs endogènes comme la baisse de la qualité des services. « La direction générale de monoprix travaille sur ce point depuis 2016 afin d'améliorer la qualité de nos services et faire en sorte que les clients reviennent vers nous et apprécient faire leurs courses dans nos magasins », affirme le DG.

Un plan de redressement pour inverser la tendance de la rentabilité a été mis en place en 2016 et se poursuit jusqu'à présent et se base sur la satisfaction client. « On essaye d'offrir des prix plus compétitifs, de multiplier les offres promotionnelles et de présenter des produits frais de bonne qualité, d'améliorer la qualité de service... ».

Dans le cadre de cette amélioration de la qualité des services de l'enseigne, la direction générale a lancé plusieurs programmes de formation et de coaching au profit de son personnel. « On vise un changement de culture par plus d'implication et plus de responsabilisation de la part de nos ressources humaines. Nous voulons que nos collaborateurs soient motivés et considérés pour qu'ils accueillent convenablement nos clients. ».

Pour inverser la tendance de la rentabilité, Monoprix continue ses efforts pour renforcer des relations win-win avec ses fournisseurs en termes de prix, de promotions ... dans l'intérêt du consommateur par les prix et les promotions et afin de sauvegarder sa marge et développer de la valeur pour l'entreprise.

La société a également lancé un programme d'économies des charges, son deuxième programme d'économie d'énergie et un plan de chasse aux coûts particulièrement cachés et ce, afin d'améliorer la productivité de l'entreprise à tous les niveaux. « A titre indicatif, l'effectif de la société n'a pas augmenté depuis 2015 malgré l'ouverture de 15 nouveaux magasins et ce, en raison de la mise en place d'une organisation type et un déploiement adéquat des effectifs favorisant la promotion interne ».

Le plan d'action de Monoprix est ambitieux et les résultats commencent à se voir. En termes d'évolution du chiffre d'affaires, on observe bel et bien une courbe ascendante d'un trimestre à l'autre en 2018. En effet, au premier trimestre de l'année en cours, la société a réalisé une croissance de 2,6% des revenus contre 3,45% au deuxième trimestre et 6,13% au troisième trimestre. « Sur le seul mois d'octobre, nous avons réalisé une croissance à deux chiffres et on table cette année sur une croissance de 5 à 6% au niveau du chiffre d'affaires ».

Monoprix a mis, à partir du mois d'octobre, à la disposition de ses clients un nouveau service, le MONOPRIX Click & Collect, entièrement gratuit qui permet à ses clients en un seul click de commander leurs courses en ligne. Ce service est lancé dans le magasin de Carthage pour le moment.

« Nos clients ont très bien apprécié ce nouveau service introduit pour la première fois en Tunisie par une enseigne de grande distribution, et demandent son installation dans d'autres magasins Monoprix. La prochaine étape, en plus de déploiement à d'autres magasins, est d'introduire le paiement en ligne et de s'associer à des professionnels de livraison pour nous aider à développer davantage ce nouveau produit », annonce le DG.

Le secteur de la grande distribution doit être soutenu afin de favoriser l'émergence du commerce structuré dans le pays

Le secteur de la grande distribution ne représente que 20 à 25% du paysage du commerce local en Tunisie. « Le secteur se développe très lentement. Depuis des années, le ministère du Commerce prévoyait que la part du secteur de la grande distribution dans le commerce du pays atteindrait 50% mais on est resté aux alentours de 20% ».

Et d'ajouter que plusieurs études ont démontré qu'en général les consommateurs visitent les épiceries tous les jours, les supermarchés une fois par semaine, et les hypermarchés une fois par mois. Le potentiel de développement du commerce structuré est donc très grand et pourrait se concrétiser si le secteur bénéficie de plus d'encouragement de la part des autorités. « En Tunisie, il n'y a pas eu une vraie stratégie pour développer le secteur de la grande distribution, contrairement au Maroc où le secteur est très développé avec des dizaines d'hypermarchés ».

Force est de constater qu'il n'y avait pas d'encouragement de la part des autorités au profit du secteur : « Quand un taux d'imposition de 35% au lieu de 25% était envisagé sur les sociétés de la grande distribution, ce n'est du tout un encouragement. », s'indigne le DG.

Néanmoins, à croire les spécialistes, la grande distribution en Tunisie a encore de beaux jours devant elle, pourvu qu'elle survive à la conjoncture actuelle marquée par un pouvoir d'achat en baisse et un marché parallèle plutôt résilient.

La grande distribution accapare aujourd'hui près de 24% du commerce de détail, un chiffre qui, d'après les analystes, devrait doubler dans les dix prochaines années avant d'atteindre les 50%. Une telle croissance ne devrait surprendre personne, surtout que les Tunisiens sont désormais adeptes de cette forme de distribution.

D'après une étude publiée en 2011 par l'Institut national de la consommation, 24% des habitants du Grand-Tunis s'approvisionnent dans les grandes surfaces au moins une fois par mois, alors que 36% s'y aventurent pas moins d'une fois par semaine. 76% des sondés avouent même avoir acheté des produits qu'ils n'avaient pas l'intention d'acquérir en entrant dans le magasin. Face à cet engouement, les enseignes ont multiplié les offensives, élargissant leurs réseaux d'année en année. De nouveaux concurrents ont également intégré le secteur à l'instar d'Aziza, Nawara Market.....

INSPIRE DE : ILBOURSA (NOVEMBRE 2018) ET LE MANAGER (JUIN 2018)

QUESTIONS :

- 1. Décrire l'entreprise Monoprix selon les critères de classification usuels (secteur d'activité, taille, objectif.....)(1.5 pt)**
- 2. Etablir le diagnostic externe de l'entreprise en identifiant les principales opportunités et menaces de l'environnement.(4 points)**
- 3. Analysez l'environnement concurrentiel de Monoprix en vous référant au modèle des 5 forces de la concurrence de Porter (intensité des forces et justification) (2.5)**
- 4. Présentez le marketing mix de l'entreprise(2 points)**

5. Monoprix a beaucoup investi ces dernières années dans la rénovation de ses magasins, quels sont selon vous les principaux moyens de financement qui ont été privilégiés ? (2 points)

6. Monoprix doit sélectionner un fournisseur parmi 5 fournisseurs pour un équipement d'électro-ménager qu'il voudrait ajouter à la gamme des produits qu'il propose. Le responsable de la centrale d'achats de Monoprix a collecté les informations suivantes sur les 5 fournisseurs potentiels :

Fournisseurs	Prix (en DT)	Qualité (*)	Garantie offerte	Qualité du service après vente	Délai de livraison
MBT	150	3 ^{ème}	3 ans	Très bonne	1 semaine
Ben Farhat & Son	140	4 ^{ème}	2 ans	Bonne	3 jours
ROSE Cie	147	2 nd	1 an	Mauvaise	1 mois
GLOBAL	130	5 th	6 mois	Moyenne	2 semaines
NOMADIS	170	1 ^{er}	18 mois	Excellente	45 jours

(*) Un classement a été effectué, Nomadis ayant été jugé comme le meilleur.

Les coefficients de pondération traduisant l'importance de chaque critère dans la sélection des fournisseurs se présentent comme suit :

Criteria	Coefficient
Qualité	6
Délai de livraison	2
Garantie	4
Qualité service après vente	5

Formulez une recommandation quant au fournisseur à sélectionner ; Justifiez votre réponse (4 points) (utilisez une échelle de 1 à 5 en vue de la notation des fournisseurs)

7. La société industrielle de production de papeterie et cahiers scolaires « SOTEFI » présente son bilan financier arrêté au 31/12/N.

Actifs		Passifs	
Actifs immobilisés	17000	Capital social	1200
Stocks	1000	Réserves	0
Créances clients	1600	Résultat	4000
Disponibilités	4000	Emprunts bancaires à LT	2000
		Fournisseurs	4000
		Concours bancaires	1000
			600
Total	23600	Total	23600

1.

Calculez le FR, le BFR et la TN **(1.5 points)**

2. Commentez l'équilibre financier de l'entreprise. (1 point)

3. Calculez le ratio de liquidité générale. Commentez et dégagez le lien avec le Fond de Roulement. (1,5 point)

BON TRAVAIL

