



MEMOIRE PROFESSIONNEL DE FIN D'ANNÉE D'ÉTUDE

IEC AFSA PAU : BACHELOR 3 MANAGEMENT ET GESTION DES PME

Thème : Optimiser la performance globale en grande distribution

SESSION DE JUIN 2025

PRESENTÉ PAR : KENMOE DOMCHE Gabriel

NUMÉRO DE CANDIDAT : 132180

ENCADRÉ PAR : Mme Clotilde PAULE

ENTREPRISE D'ACCEUILLE : Carrefour Lescar

ANNÉE ACADÉMIQUE 2024-2025

Remerciements :

Je remercie toute l'équipe pédagogique et les enseignants de l'Institut d'Étude commerciale de Pau (IEC AFSA).

Également, le magasin Carrefour Lescar pour le stage qui était de plus enrichissantes. Tout particulièrement, je remercie tous les collaborateurs du magasin pour mon intégration au sein d'une aussi grande enseigne que Carrefour Lescar.

Je veux dire aussi « un Grand Merci » à mon responsable Mr André CORLOBE (Responsable service PLS), et Ludovic RAVIER (adjoint responsable service PLS) qui m'ont accompagné tous les jours et aidé à la rédaction de ce mémoire, sur le métier de chargé de gestion et de management.

Ainsi que des remerciements et une pensée particulière à l'équipe Front et Support, qui m'ont considéré comme l'un des leurs dès mes premiers jours, m'ont formé intégralement et m'ont aidé lors des difficultés rencontrées.

Et enfin, merci à toutes les personnes extérieures et à ma famille de votre soutien permanent pendant cette année.

SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| Remerciements : | 1 |
| Introduction | 3 |
| I. Analyse du secteur de la grande distribution | 5 |
| A. Étude externe et interne | 5 |
| 1. Analyse PESTEL | 5 |
| 2. Analyse de la concurrence | 7 |
| 3. Analyse SWOT | 8 |
| B. Rentabilité de l'unité commerciale. | 10 |
| 1. Analyse des ratios de gestion et des SIG | 10 |
| 2. Analyse et évolution de la CAF. | 18 |
| 3. Gestion prévisionnelle (CAF d'exploitation & Flux net de trésorerie). | 19 |
| II. Organisation du travail en magasin | 21 |
| A. Gestion en magasin | 21 |
| 1. Structure de l'entreprise | 21 |
| 2. Organisation des tâches. | 25 |
| 3. Gestion des ruptures, anti-gaspillage et inventaire. | 29 |
| B. Motivation et engagement des collaborateurs. | 33 |
| 1. Facteurs de motivation | 33 |
| 2. L'impact du travail collaboratif | 34 |
| 3. La RSE | 35 |
| Conclusion | 37 |
| Bibliographie | 38 |
| Annexe | 39 |

Introduction

Présentation personnelle :

Après la validation de mon année de Bachelor en Marketing, j'ai intégré une troisième année de Bachelor Management et gestion de PME. J'ai choisi ce cursus en vue de mes futurs projets mais aussi dans un but de poursuivre logiquement mes connaissances acquises avec mon baccalauréat en comptabilité et gestion.

Dans le cadre de cette formation je suis appelé à effectuer un stage dans une entreprise et établir un mémoire de fin d'année d'étude.

C'est dans ce contexte que j'ai intégré les rangs de Carrefour Lescar, où j'interviens comme un chargé de gestion et management.

Grace à ce poste j'ai la chance de mettre en place les connaissances acquises en cours et élargir mes expériences professionnelles

Contexte :

Carrefour est un grand réseau de 14000 magasins présent dans 40 pays, il est l'un des leaders mondiaux du commerce alimentaire.

Son magasin à Lescar est situé dans une zone commerciale, cet emplacement stratégique permet d'accroître sa zone de chalandise.

Dans un environnement économique en constante évolution, la performance globale d'une entreprise est un enjeu majeur car elle s'étend en dehors des résultats financiers en intégrant des dimensions organisationnelles, sociétales et environnementales.

Pour assurer une pérennité, les entreprises sont donc dans l'obligation de mettre en place des actions stratégiques.

Afin de garantir ma réussite académique, j'ai eu l'opportunité d'effectuer un stage chez Carrefour Lescar. Par sa taille, cette entreprise concilie rentabilité économique, efficacité opérationnelle et responsabilité sociétale.

Ce mémoire a pour but de mettre en lumière les leviers qui influencent le développement et la pérennité des entreprises dans un secteur marqué par une forte concurrence qui est la grande distribution. Aussi, de mettre en valeur les connaissances et les compétences apprises durant mon année académique.

Dans un premier temps, nous procéderons à une analyse des facteurs qui influencent la performance globale. Ensuite, nous analyserons la stratégie de Carrefour Lescar en examinant la performance organisationnelle et sociétale. En fin nous allons tourner notre regard sur sa responsabilité sociétale afin de maintenir son leaderships dans un secteur en évolution constante.

I. Analyse du secteur de la grande distribution

En grande distribution on regroupe les magasins en deux grandes catégories :

- GSA (Grande Surface Alimentaire)

Les magasins ou zone GSA permettent de commercialiser les produits alimentaires et quelques produits spécialisés. Exemple : Carrefour, Leclerc, Intermarché, etc.

- GSS (Grande Surface Spécialisée)

Les magasins ou zone GSS permettent de commercialiser les produits non alimentaires. Exemple : Boulanger, Fnac, Decathlon, etc.

Nous allons analyser la stratégie mise en place par les distributeurs GSA afin de garantir la pérennité et une performance globale de l'entreprise.

A. Étude externe et interne

Plusieurs facteurs externes et internes jouent un rôle déterminant pour assurer une bonne performance globale.

Nous allons nous servir des outils de diagnostics stratégiques qui nous permettront d'analyser l'environnement.

1. Analyse PESTEL

L'outil PESTEL nous permet de faire une analyse de l'environnement externe, et de déterminer les facteurs indirect susceptible d'impacter l'enseigne.

- **Politique** : La grande distribution est un secteur qui se développe depuis les années 1960. Différentes lois veillent à son bon fonctionnement.

La loi Descozaille, entrée en vigueur le 1er mars 2014 pour mettre fin à des promotions au-delà de 34% sur certains produits non alimentaires (droguerie, Hygiène...).

La loi Egalim qui vise à assurer les relations commerciales équitables entre commerçants et producteurs, afin de stabiliser la production locale.

- **Économique** : En France, la grande distribution est représentée par différents grands acteurs qui emploient en 2024 plus de 820000 salariés.

Aux vues des précédentes négociations en mars 2025, nous avons constaté une évolution comprise entre 0 et -1% des tarifs, un ajustement de zéro pour les marques qui réclamaient des hausses de 3 à 4%, et autour de -1% quand les demandes d'augmentation oscillaient entre zéro et 2% ce qui entraîne une fluctuation du pouvoir d'achat des consommateurs.

- **Socioculturel** : le consommateur est l'un des principaux acteurs de la grande distribution.

En 2020, plus de 80% des consommateurs se rendent dans un supermarché le plus près de leur domicile et privilégient de plus en plus les produits locaux, Bio et Végan. Ce qui répond aux précautions en matière de santé alimentaire des consommateurs et favorise le changement de comportement d'achat.

- **Technologique** : Autre fois perçue comme une innovation majeure, les caisses automatiques apparues en 2004 avaient une idée d'apporter rapidité et commodité aux consommateurs. Elle se trouvent actuellement perturbé par la bonne fois de ces derniers et des problèmes techniques, qui ont un impact sur la performance globale de certaines enseignes.

Depuis l'arrivée de l'intelligence artificielle (IA) dans Le secteur de la grande distribution, elle joue un rôle crucial dans la transformation durable. D 'après une étude récente, plus de 70% des acteurs de la grande distribution ont déjà intégré des solutions d'IA pour optimiser leurs opérations et l'expérience client.

- **Écologie** : la grande distribution très souvent pointé du doigt quand on parle d'émission de gaz à effet de serre. La stratégie nationale Bas carbone a fixé aux acteurs un objectif de baisse de 30% de ses émissions d'ici 2026.

Nous avons aussi la loi anti-gaspillage (AGEC) qui prévoit une réduction de 20% d'emballage plastique à usage unique cette année, pour un objectif de 100% d'emballages réutilisables d'ici 2040.

- **Legal** : le code de travail, les arrêtés préfectoraux et municipaux réglementent les acteurs de la grande distribution comme la mise en place d'un délai de rétractation de 14 jours pour les produits électroménagers ou technologiques.

La loi Egalim œuvre pour une transparence dans la provenance des produits, le respect des normes d'hygiène et de sécurité alimentaire qui est crucial, un non-respect expose les enseignes à de lourde sanction (RSE).

2. Analyse de la concurrence

Pour affiner la stratégie, une analyse de la concurrence est nécessaire. Nous allons nous servir de l'outil de Porter qui nous permettra d'identifier les éléments stratégiques afin d'obtenir un avantage durable face aux autres acteurs du marché.

- L'intensités concurrentielles 4,5/5

Le secteur de la grande distribution a une très grande intensité concurrentielle par ses prix, son positionnement et son agencement des magasins. Bien que le leader soit Leclerc, Carrefour reste son principal concurrent sans toutefois oublier d'autres enseignes comme Auchan, Super U, Casino, etc.

La hausse de 5,7% du E-Commerce, qui révèlent une zone de concurrence majeur pour le secteur de la grande distribution.

- La menace de nouveaux entrants 1,5/5

La pression concurrentielle très élevée et les barrières d'entrée comme le coût d'investissement, la réglementation etc. Il est quasiment impossible pour un nouvel entrant de concurrencer ou de détrôner les gros acteurs du marché.

Mais les petits segments comme le Bio où Biocoop gravie de plus en plus les parts de marché grâce à une transparence et un accès à toute l'information sur les produits et les points d'améliorations sur différent plateformes.

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs 2,5/5**

L'enseigne Carrefour occupe une position dominante dans le secteur de la grande distribution pour ce fait, elle exerce une pression significative sur les fournisseurs.

Malgré la loi Descroizaille promulguée en mars 2023 qui vise à renforcer la position des fournisseurs face aux distributeurs qui demeurent restreint en raison de la taille et de l'influence des enseignes.

- **Pouvoir de négociation des clients 4/5**

Quand nous parlons de marché très concurrentiel comme celui de la grande distribution, nous mettons en avant le pouvoir d'achat des consommateurs.

Il désigne la capacité à influencer les conditions commerciales et se traduit ici par le prix, la qualité des produits, la satisfaction des clients (NPS) et la proximité géographique (Zone de chalandise).

Le consommateur a le choix entre différents enseignes, ce qui rend son pouvoir de négociation très élevé.

- **Menace de produit de substitution 1,5/5**

Le marché du E-Commerce a progressé de 8,4% en un an et atteint 42,7 milliards d'euros au 2ème trimestre 2024. Ce qui constitue une force de substitution majeur pour les enseignes de distribution.

3. Analyse SWOT

Après une analyse de la macro-environnement qui nous permet de déterminer les facteurs externes susceptibles d'influencer la performance globale, nous allons maintenant

procéder à l'analyse interne (micro-environnement) grâce à l'outil SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), qui nous permettra d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et les menaces de l'enseigne Carrefour.

Forces

L'enseigne possède une forte présence internationale dans plus de 30 pays et une réputation solide (premier hypermarché en France en 1963).

La diversité de format de magasins (Carrefour city, Carrefour express, etc.).

Faiblesses

Le retard dans les nouvelles technologies et la digitalisation.

Une faible présence dans les pays asiatiques et africains.

La baisse des performances des MDD

Opportunités

Le développement du E-commerce et une demande mondiale des produits alimentaires.

La stabilité du flux de trésorerie, qui permettra d'investir davantage dans les nouvelles technologies.

Menaces

Une crise de l'inflation qui se traduit par le comportement d'achats des consommateurs.

Une forte concurrence sur différents marchés. Les réglementations du droit de travail et taux de change qui peuvent impliquer des dépenses supplémentaires.

Le diagnostic de la macro-environnement et de la micro-environnement, nous permettent donc de déterminer les axes d'améliorations des performances de l'enseigne Carrefour Lescar à travers une analyse financière.

B. Rentabilité de l'unité commerciale.

Carrefour Lescar, est exploité par le siège Carrefour HYPERMARCHE SA situé au 93 avenue de Paris, 91300 Massy.

La société Carrefour Lescar donc la raison sociale est Carrefour Hypermarché, a été créé le 01/11/2013 sous la forme juridique de SAS (Société par Actions Simplifiée).

Elle est enregistrée au registre du commerce et des sociétés sous le numéro RCS PAU 451321335, un capital social de 346.758.000 € (trois cent quarante-six millions sept cent cinquante-huit mille euro).

1. Analyse des ratios de gestion et des SIG

Chaque entreprise a l'obligation de fournir à la fin de chaque exercice un bilan social, afin de comprendre le patrimoine de l'entreprise avec des données chiffrées spécifiques.

Le bilan social se compose principalement d'un actif (ce que l'entreprise possède) et d'un passif (comment l'entreprise finance ce qu'elle possède) et classés selon leur degré de liquidité **annexe 1**.

En 2022, nous constatons que l'entreprise possède des actifs bruts de 8 158 080 113 €, répartis en deux catégories.

- **L'actif immobilisé**

C'est un investissement à long terme. Il s'élève à 4 959 580 343 € et est composé des immobilisations corporelles (bâtiment, construction, etc.) qui représentent la part la plus importante avec une valeur de plus de 3,5 milliards d'euros, et des immobilisations incorporelles (fonds commercial, brevet, etc.) avec une valeur d'environ 400 millions € non négligeable.

- **L'actifs circulants**

Ce sont des éléments à court terme liés à la gestion du patrimoine (stocks, créances clients etc), il s'élève à 3 198 499 770 €. Nous constatons un gros stock de marchandise d'une valeur d'environ 1,3 milliard euros, une créance d'environ 1,6 milliard euros et une liquidité (disponibilité) d'environ 140 millions d'euros.

Durant cette exercice, l'entreprise doit un montant de 4 587 885 851 €, répartis en trois catégories.

- **Les capitaux propres**

Il s'agit des fonds apportés par les associés ou actionnaires lors de la création de la société auxquels s'ajoutent les fonds générés par son activité. Il s'élève à 1 480 042 535 €, malgré un résultat négatif de -397 980 884 €.

- **Les provisions**

Afin de couvrir les risques futurs de sortir de ressources sans contrepartie (litige), s'élève à 545 794 746 €.

- **Les Dettes**

Il s'agit des dettes à court, moyen et long terme liées à la gestion du patrimoine. Elles sont réparties en dettes financières (ce que l'entreprise doit à l'établissement financière), dettes d'exploitations (dette envers les fournisseurs et État), et dettes diverses. Ça valeur totale reste équilibrée par rapport aux capitaux propres d'un montant de 2 562 448 987 €.

À la suite de cette analyse, nous constatons que l'entreprise possède un patrimoine important avec des actifs solides, des immobilisations et un stock bien fourni. Une bonne capacité de financement interne grâce au capitaux propres qui couvre largement les besoins et d'une trésorerie nette d'environ 140 millions d'euros en liquidité.

Cependant, faudra faire attention au stock élevé qui peut constituer un gaspillage ou une immobilisation de trésorerie et aux dettes qui sont importantes par rapport à la taille de l'entreprise qu'il faudra maîtriser.

Pour comprendre la santé financière de Carrefour Lescar, nous devons passer du bilan social au bilan fonctionnel encore appelé bilan financier afin de calculer les ratios de gestion qui sont :

- Fonds de roulement net global.
- Besoin en fonds de roulement.
- Trésorerie nette.

Le bilan fonctionnel est composé des emplois et des ressources, qui sont classés selon leurs degrés de liquidité.

Nous avons construit un bilan financier condensé de l'exercice 2022 de la société Carrefour Lescar.

| Bilan fonctionnel simplifié | | | |
|--------------------------------------|------------------------|--|------------------------|
| Emplois stables | 4 959 580 343 € | Ressources stables | 5 601 644 953 € |
| Emplois circulants d'exploitation | 3 057 277 488 € | Ressources circulantes d'exploitation | 2 240 286 834 € |
| Emplois circulants Hors exploitation | | Ressources circulantes Hors exploitation | 316 148 327 € |
| Trésorerie actif | 141 222 282 € | Trésorerie passif | |
| Total emplois | 8 158 080 113 € | Total ressource | 8 158 080 113 € |

Rappel de formule de calcul des ratios de gestion du FRNG, du BFR et du TNG,

- $FRNG = \text{ressources stables} - \text{emplois stables}$.
- $BFRE = \text{emplois circulants d'exploitation} - \text{ressource circulantes d'exploitation}$.
- $BFRH = \text{emplois circulants hors exploitation} - \text{ressources circulantes hors exploitation}$.
- $TN = \text{Trésorerie actif} - \text{Trésorerie Passif ou } FRNG - BFR$.

Un fonds de roulement net global positif peut être interprété comme une suffisance des ressources à financer les emplois.

Cependant, un besoin en fonds de roulement d'exploitation positif montre une bonne gestion du cycle d'exploitation. Par ailleurs, un besoin en fonds de roulement hors exploitation négatif peut montrer une mauvaise gestion du cycle hors exploitation.

La trésorerie nette de 141 222 282 €, nous montre que l'entreprise a des disponibilités pour financer des activités tierces.

| Tableau de calcul des ratios de gestions 2022 | |
|--|-----------------|
| FRNG | 642 064 610 € |
| BFRE | 816 990 654 € |
| BFRH | - 316 148 327 € |
| TN | 141 222 282 € |

Pour donner des éléments d'ajustement financier, nous pouvons comparer ces ratios de gestion à celle de l'exercice précédente (2021).

| Tableau de calcul des ratios de gestions 2021 | |
|--|-----------------|
| FRNG | -174 111 915 € |
| BFRE | 399 509 672 € |
| BFRH | - 669 570 489 € |
| TN | 95 948 902 € |

Nous avons constaté en 2021 que l'entreprise ne finance pas totalement ses immobilisations avec des ressources stables, elle utilise les ressources à court terme pour financer son actif immobilisé, ce qui peut être risqué en cas de tensions de la trésorerie.

Le BFRE dégagé est positif et génère à l'entreprise un excédent de trésorerie, grâce à une bonne gestion du cycle d'exploitation. Cela peut s'expliquer par un bon niveau de rotation des stocks.

Par ailleurs, le BFRH est négatif ce qui se traduit par une mauvaise gestion du cycle hors exploitation de l'entreprise et des dépenses ponctuelles non maîtrisées.

Malgré son déficit, la trésorerie nous montre que l'entreprise dispose d'un excédent de liquidités pour faire face à ses engagements à court terme.

En 2021, nous constatons que malgré un FRNG négatif qu'il faut surveiller, le BFRE négatif compense largement le manque de ressources stables et génère une trésorerie excédentaire. Ce qui permet à l'entreprise d'avoir une trésorerie positive et confortable.

| TABLEAU D'ÉVOLUTION | | | |
|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| ANNEES | 2021 | 2022 | TAUX ÉVOLUTION% |
| FRNG | -174 111 915 € | 642 064 610 € | 468,77 |
| BFRE | 399 509 672 € | 816 990 654 € | 104,50 |
| BFRH | - 669 570 489 € | - 316 148 327 € | 52,78 |
| TN | 95 948 902 € | 141 222 282 € | 47,18 |

Comparer à 2021, nous constatons une évolution de ratios de gestion :

Le Fonds de Roulement Net Global s'est amélioré de + 468,77% comparé à 2021, passant ainsi de -174 111 915 € à un chiffre positif de 642 064 610 € en 2022.

Le Besoin de Roulement d'Exploitation a subi une hausse de + 104,50% en 2022 pour un montant de 816 990 654 €, un chiffre favorable à l'exploitation.

Par ailleurs, le Besoin en Fonds de Roulement Hors exploitation reste négatif et subit une amélioration de + 52,78% en 2022, passant de -669 570 489 € en 2021 à -316 148 327 €.

Par ailleurs la Trésorerie Net subit une progression de + 47,18%, passant de 95 948 902 € en 2021 à 141 222 282 € en 2022.

Des données chiffrées qui nous montre que l'entreprise est favorable sur le long terme, car elle dispose assez de ressources stables et une trésorerie suffisante. Par contre il faudra surveiller le BFRH, qui n'est pas lié à l'exploitation de l'entreprise. Il faudra le contrôler.

Pour avoir une vision précise et progressive de la performance de Carrefour Lescar, nous allons comparer l'évolution des résultats partiels de l'exercice 2021 et 2022 en nous servant des comptes de résultat (**annexe 2**).

| TABLEAU D'ÉVOLUTION DES RESULTATS PARTIELS | | | |
|---|------------------|------------------|----------------------|
| ANNÉE | 2022 | 2021 | Variation (%) |
| Chiffre d'affaires | 13 411 334 480 € | 13 944 867 643 € | -3,83 |
| Résultat d'exploitation | -219 406 517 € | -241 147 165 € | 9,02 |
| Résultat financier | -32 103 302 € | 626 499 € | -5224,24 |
| Résultat exceptionnel | -103 710 417 € | -141 926 294 € | 26,93 |
| Impôts | -22 547 203 € | -31 843 436 € | 29,19 |
| Résultat net | -397 980 884 € | -428 488 929 € | 7,11 |

Nous avons constaté que le chiffre d'affaires a subi une légère baisse de -3,83% par rapport à 2021.

Le résultat d'exploitation reste négatif, et subit une légère amélioration de + 9,02%. Cependant, le résultat financier a considérablement chuté de -5224,24%. Le résultat exceptionnel s'est amélioré bien qu'il soit négatif de + 26,93%.

Ces résultats impliquent une amélioration de l'impôt sur le bénéfice de + 29,19%. Ce qui nous a donné une amélioration légère du résultat net bien qu'il reste négatif de + 7,12% passant de – 428 488 929 € en 2021 à – 397 980 884 € en 2022.

Quelques explications aux fins d'appréhender les résultats partiels.

- La baisse du chiffre d'affaires n'a pas empêché une amélioration du résultat d'exploitation, qui nous montre que l'entreprise maîtrise mieux ses coûts.

- La chute du résultat financier est très préoccupante, elle peut être due à l'augmentation des charges (Intérêts, différence négatives de change, etc), ou une diminution des produits financiers (intérêts perçus, dividendes, etc).
- L'amélioration du résultat exceptionnel est due à des plus-values sur cession d'actifs ou à des reprises de provisions.
- La diminution de l'impôt est cohérente avec l'amélioration du résultat d'exploitation et du résultat exceptionnel.

Il est important pour nous maintenant d'interroger deux indicateurs essentiels pour la gestion de la rentabilité.

Les SIG (Solde Intermédiaire de Gestion), qui nous aiderons à mieux comprendre comment se forme le résultat net, la façon dont la richesse est répartie et nous allons calculer sa CAF (Capacité d'autofinancement) pour répondre aux différents besoins de financement de l'entreprise sans avoir recours aux capitaux extérieurs.

En nous servant du compte de résultat **annexe 2**, et du tableau des SIG dresser en **annexe 3**, Nous allons analyser l'évolution des soldes intermédiaires de gestion.

| TABLEAU D'ÉVOLUTION DES SIG | | | |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| ÉLÉMENTS | 2021 | 2022 | TAUX EVOLUTION % |
| MARGE COMMERCIALE | 2 020 529 094 € | 1 958 678 090 € | -3,06 |
| PRODUCTION DE L'EXERCICE | 1 433 719 491 € | 1 355 890 465 € | -5,42 |
| VALEUR AJOUTÉE | 1 878 189 872 € | 1 660 569 314 € | -11,58 |
| EBE | -394 364 506 € | -419 100 093 € | 6,27 |
| RE | -241 147 167 € | -219 406 516 € | - 9,01 |
| RESULTAT CAI | -240 520 668 € | -251 509 818 € | 4,56 |
| RESULTAT EXCEPTIONNEL | -141 926 294 € | -103 710 417 € | -26,92 |
| RESULTAT DE L'EXO | -428 488 930 € | -397 980 882 € | 7,11 |

Nous constatons que :

- La marge commerciale subi une baisse de -3,06% en 2022.
- La production de l'exercice a aussi subi une baisse plus considérable que la marge commerciale de -5,42% comparé à 2021. Ce qui a entraîné une baisse de la valeur ajoutée produite de -11,58%.
- L'excédent brut d'exploitation bien que négatif progresse de 6,27%.
- Le résultat d'exploitation reste négatif et baisse de -9,01% par rapport à 2021.

Ces chiffres nous montrent que les charges financières ont augmenté et sont supérieures aux produits financiers.

- Le résultat courant avant impôts reste négatif et subit une hausse de 4,56% en 2022.
- Le résultat exceptionnel quant à lui, bien que négatif, subi une augmentation de -26,92% qui se traduit par une réduction des charges exceptionnelles en 2022.

Ce qui nous donne une amélioration du résultat de l'exercice bien que négatif de + 7,11% par rapport à 2021, passant de – 428 488 930 € à – 397 980 382 € en 2022.

L'entreprise a du mal à maîtriser son cycle hors exploitation ce qui impacte son résultat financier.

Quelques explications des SIG.

- La marge commerciale est la différence entre marchandises vendues et coût d'achat de marchandise plus ou moins la variation de stocks.
- La production de l'exercice est la somme de la production (vendue, immobilisée, stockée) moins le déstockage de produits.
- La valeur ajoutée est la somme de la marge commerciale plus la production de l'exercice moins la consommation en provenance des tiers (achats de marchandises ou matières premières, la variation de stock assignée et les autres charges externes).
- Excédent brut d'exploitation est la somme de la valeur ajoutée plus les subventions moins les impôts, taxes et versements assimilés et les charges de personnels (salaires, charge sociale, etc).

- Le résultat d'exploitation est la somme de L'EBE, la reprise sur charges et transferts plus les autres produits, moins la dotation aux amortissements, aux provisions et aux dépréciations, et d'autres charges.
- Le résultat courant avant imposition. Si le résultat d'exploitation est positif, il est égal à la somme du résultat d'exploitation plus les autres produits, moins les autres charges financières. Si le résultat d'exploitation est négatif, le RCAI est égal aux autres produits, moins résultat d'exploitation, moins les autres charges financières.
- Le résultat exceptionnel est la différence entre les produits et charges exceptionnelles de l'entreprise (litige).
- Le résultat de l'exercice est la somme du résultat courant avant impôts si positif plus le résultat exceptionnel si positif, moins la participation de salaire, moins l'impôts sur le bénéfice.

Aux vues de notre analyse et des explications, l'entreprise devra continuer à réduire ses coûts et mettre en place des actions afin accroître sa marge commerciale et sa production (améliorer sa stratégie business et fonctionnelle en négociant mieux ses prix avec les fournisseurs pour promouvoir les produits MDD).

Elle devra réduire ses charges financières et exceptionnelles afin d'accroître son résultat net.

2. Analyse et évolution de la CAF.

Rappel formule de la CAF : **Résultat de l'exercice + dotation aux amortissements aux provision et dépréciations + autres charges – reprises sur charges et transferts.**

| Calcul de la CAF. | | |
|---|------------------------|------------------------|
| Éléments | 2022 | 2021 |
| Résultat de l'exercice | -397 980 882 € | -428 488 930 € |
| Dotations aux amort et provision et dép | + 382 329 850 € | + 374 213 046 € |
| Autres charges | + 20 148 579 € | + 15 194 513 € |
| Reprise sur charges et transfert | - 285 520 606 € | - 257 121 606 € |
| CAF | - 281 023 059 € | - 296 202 977 € |

Rappel formule du taux d'évolution

Taux d'évolution = valeur d'entrée – valeur de départ / valeur de départ x 100.

En 2021 la CAF d'autofinancement est de -296 202 977 €, un chiffre marqué par un résultat négatif important. L'entreprise a besoin de capitaux externes.

En 2022, elle reste négative et s'améliore de + 5,12% passant ainsi à -281 023 059 €.

L'entreprise devra continuer à améliorer son résultat de l'exercice pour pouvoir dégager une capacité d'autofinancement.

3. Gestion prévisionnelle (CAF d'exploitation & Flux net de trésorerie).

Pour pallier le retard dans la transition digitale, et la baisse des performances des produits MDD. Lors du brief général en magasin en début de mois de mars 2025, le directeur général, Stéphane Fauconnier, nous a fait part d'un projet d'extension du drive afin de gagner des parts de marché et accroître la performance globale de l'entreprise.

Quelques informations recueillies :

Le local drive couvre en moyenne 150 commandes par jour, le panier moyen s'élève à 100€ contre 25€ de panier moyen en magasin.

L'agrandissement du local nous permettra d'accroître le nombre de commandes et répondre aux besoins des consommateurs.

Pour prévisualiser la rentabilité du projet, nous allons procéder au calcul de la CAF d'exploitation et Flux net de trésorerie. Les valeurs sont estimées, car les chiffres exacts sont confidentiels.

En 5 ans, nous prévoyons une hausse totale de 79,24% des commandes du drive passant de 54000/an à 96790/an. On prévoit 50% de commande existant la première année, en suite, une évolution de 25% la deuxième année, 15% la troisième et 5% les deux dernières années.

Pour un agrandissement de 200 m², nous avons estimé un budget de 600 000 €, et BFR de 5% de l'investissement.

25000 € pour l'achat de l'équipement, 80000 € de charge fixe et les charges variables de 15% du chiffre d'affaires. Les salaires à 20% du CA de la première année.

Un amortissement linéaire de l'investissement prévu sur 5 ans avec une valeur résiduelle de 20% du montant de l'investissement. Le taux d'impôts est de 25,83% conforme à l'imposition légale en France en 2023.

Ces données nous ont permis de dresser un tableau de la CAF d'exploitation sur 5 années d'activité en **annexe 4**, où nous avons constaté que l'activité reste rentable dès la première année.

Aux vues de la CAF d'exploitation nous avons établis les flux nets de trésorerie en **annexe 5**. Nous constatons qu'au bout de 2 années d'activité, l'investissement est couvert à plus de 100% et au bout de 5 années, nous avons un retour sur investissement de 1440,68%.

II. Organisation du travail en magasin

Une organisation du travail efficace répond à plusieurs enjeux qui sont loin d'être anodins pour l'entreprise et ses salariés. La fonction principale d'une organisation est de poursuivre et d'atteindre efficacement les objectifs et les intérêts communs de ses membres.

L'atteinte de ces objectifs va passer par la gestion en magasin mais aussi par la motivation et l'engagement des salariés.

A. Gestion en magasin

Gérer un magasin, c'est orchestrer au quotidien toutes les opérations essentielles : gérer les stocks, organiser l'espace de vente, coordonner les équipes et mettre en place des stratégies pour booster les ventes. Ce qui a un impact sur la marge commerciale, la valeur ajoutée et le résultat net.

Cela implique aussi des décisions clés comme la gestion du budget, le recrutement, l'amélioration de l'expérience client et l'usage des nouvelles technologies, notamment les logiciels de caisse, pour garantir une gestion fluide et rentable du commerce.

Tout est pensé pour assurer un fonctionnement optimal et une satisfaction maximale, tant pour les employés que pour les clients.

1. Structure de l'entreprise

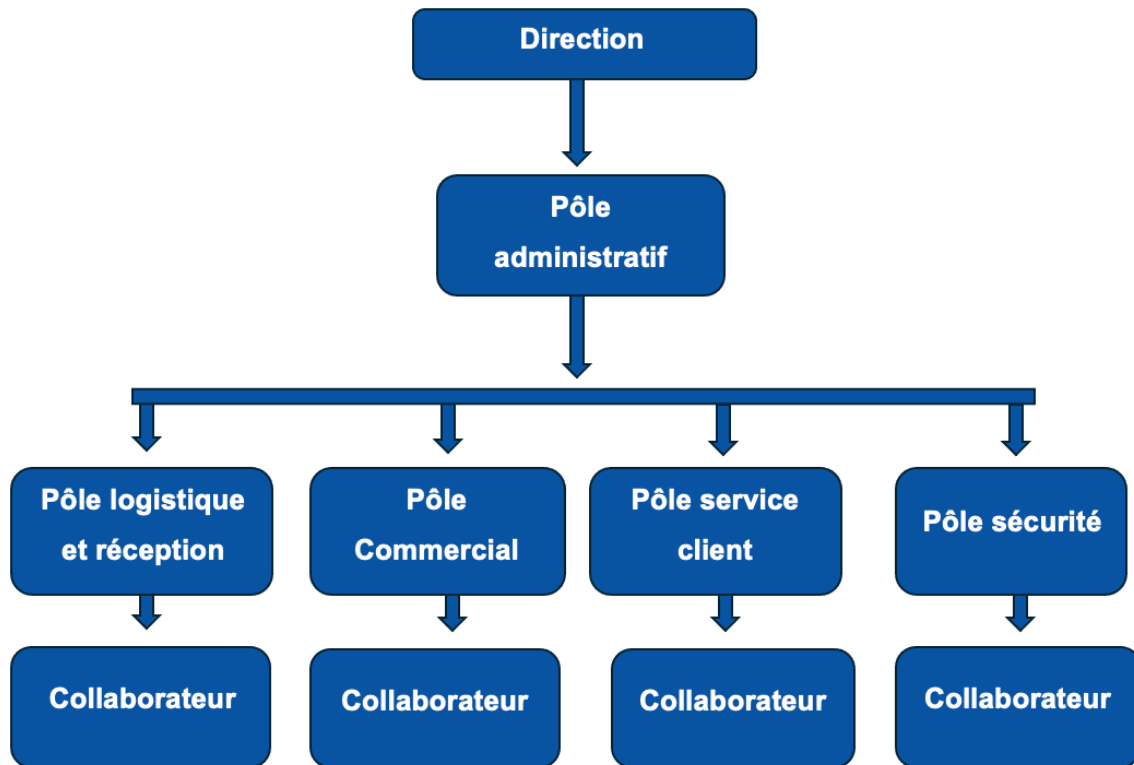
La structure organisationnelle a pour rôle la répartition de l'autorité, des tâches, de contrôle et de coordination d'une organisation.

Carrefour structure hiérarchiquement ces magasins en plusieurs pôles avec des responsabilités précises et une direction afin de superviser le bien-être de l'activité. Elle se caractérise par :

- Une chaîne de commandement claire et précise.
- Un supérieur direct pour chaque poste.

Elle se représente visuellement par un organigramme.

Organigramme hiérarchique.



Source : Gabriel Kenmoe

La direction fixe les objectifs et supervise l'ensemble du magasin afin d'assurer une bonne performance.

Le Pôle administratif et ressources humaines, est responsable de la gestion des plannings, des contrats, des formations et du suivi des employés.

Le Pôle logistique et réception, qui assure la réception des marchandises, la gestion des stocks et l'approvisionnement des rayons.

Le Pôle commercial et ventes, qui comprend toutes les équipes en magasin (caisse, rayon...).

Le Pôle service client, qui comprend l'accueil, le SAV, et les services annexes (cartes de fidélité, financement, etc).

Le Pôle sécurité et maintenance, qui s'assure de la sûreté des biens et des personnes.

La communication interne entre ces différents pôles est nécessaire pour une bonne performance opérationnelle.

En dehors des panneaux d'affichages, des réseaux intranet ou encore des réunions, nous avons 3 grands différents types de communication :

- Communication ascendante, du collaborateur en suivant la chaîne hiérarchique jusqu'au directeur.
- Communication descendante, du directeur vers le collaborateur.
- Communication transversale, entre un même niveau hiérarchique (les managers de différents pôles).

La mutualisation de ces pôles dépend du format du magasin et de la taille de ce dernier.

- **Les limites de la structure**

La prise en compte du bien être des salariés :

En effet la chaîne de communication mise en place par notre entreprise relie le collaborateur directement qu'au responsable de son pôle.

Ainsi l'administration et/ou la direction ne sont pas conscient(s) du bien-être de ces derniers, elles ne sont pas au courant de la forme de la relation du collaborateur et de son responsable. Une mauvaise gestion par ce dernier de cette relation peut se répercuter sur l'efficacité du travail.

Pour remédier à ce potentiel problème, nous avons proposé à notre entreprise de mettre en place, un formulaire de satisfaction des collaborateurs, qui permettra à la direction de prendre en compte le bien être des collaborateurs mais surtout de garder un contrôle sur les responsables directes de ces derniers.

Exemples de questions à poser :

- Est-ce que vous êtes satisfait de collaborer avec notre entreprise ?
- Est-ce que nous prenons en compte votre bien être ?
- Est-ce que vous avez une bonne relation avec votre responsable ?
- Est-ce que notre entreprise applique une politique RSE ?
- Est-ce que vous vous sentez intégré par notre entreprise ?
- Est-ce que notre entreprise vous correspond ?

En prenant en compte ces limites la structure de l'entreprise offrirait une ambiance de travail beaucoup plus favorable tant pour ses collaborateurs que pour les clients. Ce qui améliorera la satisfaction client ainsi que la marge commerciale.



Le questionnaire est sous format digital pour rendre cela accessible à tout moment des collaborateurs et avoir un bon suivi de données recueillies.

Après cette étude nous suggérons à l'entreprise de mettre en place une communication ascendante (boîte de suggestion) pour les collaborateurs et mettre en place un mentor pour les collaborateurs qui ne se sentent pas intégrés.

Le mentor peut-être un collègue expérimenté ou encore un collaborateur engagé. Nous pouvons aussi organiser des workdate ou des pauses café, afin de discuter de l'évolution de l'entreprise avec les équipes.

Ce qui va réduire le taux de turnover, les charges financières d'embauche, et augmentera la valeur ajoutée et le résultat financier.

2. Organisation des tâches.

La gestion des tâches consiste à suivre et organiser chaque étape d'un projet, du début à la fin. Cela implique de prendre des décisions adaptées en fonction des évolutions et imprévus, tout en restant flexible pour ajuster les priorités en temps réel.

L'objectif ultime est d'assurer le bon déroulement des tâches afin de réduire les charges de personnel et d'améliorer l'excédent brut d'exploitation qui est négatif et progresse de 6,27% en 2022.

Pour répondre au besoin de la clientèle, supervisé par le siège, l'enseigne Carrefour Lescar a initié des réformes visant à améliorer l'efficacité opérationnelle (la gestion de stock et la rupture en magasin) grâce à l'outil Optimax pour accroître le résultat net de l'activité.

Il repartie le traitement des tâches en éliminant les pertes de temps, et est composé de :

- L'équipe support qui fournit 15% de travail, pour la gestion quotidienne et hebdomadaire répartie comme il suit :

| | |
|--|--|
| Avant l'arrivée de l'équipe Front | Préparation de l'éclatement (TA) Mise à disposition des palettes d'arrivage hétérogène en zone d'éclatement. Mise à disposition du matériel et des outils MER adaptés Mise à disposition des palettes homogènes à plus de 80% directement dans le rayon concerné. |
| Avant l'ouverture du magasin | Traitement des prix cagettes Impression prix papier AC et TG Retour palettes vides et resserrées Tri des chariots retour (Don, antigaspi, périmé, Casse...) |

| | |
|-----------------------------|--|
| Matinée gestion | Stickage des dates courtes avec la Zebra Parcours client Recalage stocks et SMP palettes traitées + tablette de stockage Traitement des ruptures |
| Tâches hebdomadaires | Mercredi : Traitement de toutes les VAB* du dimanche Traitement de l'alerte 30/60/90 Samedi : Préparation des affiches promos pour les équipes Front promo du mardi matin |

TA* Tâche annexe VAB **valeur ajoutée brute**.

L'équipe support garanti une bonne disposition des palettes, la création d'étiquettes et la baisse des stocks.

- L'équipe Front qui fournit 85% de travail, elle est responsable du propre, du prix et du plein des rayons. Les tâches sont réparties comme suit :

| | |
|-------------------------------------|--|
| Avant l'ouverture du magasin | Éclatement des palettes. Tour étiquetages et pose des étiquettes ruptures. (TA) Nettoyage des rayons. (TA) MER* Arrivage + Resserre familles prioritaires, Finalisation des rayons prioritaires avec visuel client Contrôle du visuel client familles non prioritaires. (TA) |
|-------------------------------------|--|

| | |
|---|---|
| <p>En matinée</p> | <p>Fin de mise en rayon Arrivage + resserre famille non prioritaires.</p> <p>Finalisation des rayons non prioritaires avec le visuel client. (TA)</p> <p>Traitement des ruptures</p> <p>Rangement et facing des familles prioritaires. (TA)</p> |
| <p>L'après-midi</p> | <p>Plein palettes homogène eaux, soft, lait, œufs, papiers, Top UB Maxi.</p> <p>Promotion : entretien allée centrale et tête de gondole.</p> <p>Rangement et facing des familles prioritaires.</p> |
| <p>Avant la fermeture du magasin</p> | <p>Plein : Remplissage des rayons et le plein des palettes homogènes</p> <p>Rangement et facing des familles non prioritaires et non couverte avant l'ouverture du lendemain matin</p> |

TA* Tâche annexe, MER* mise en rayon.

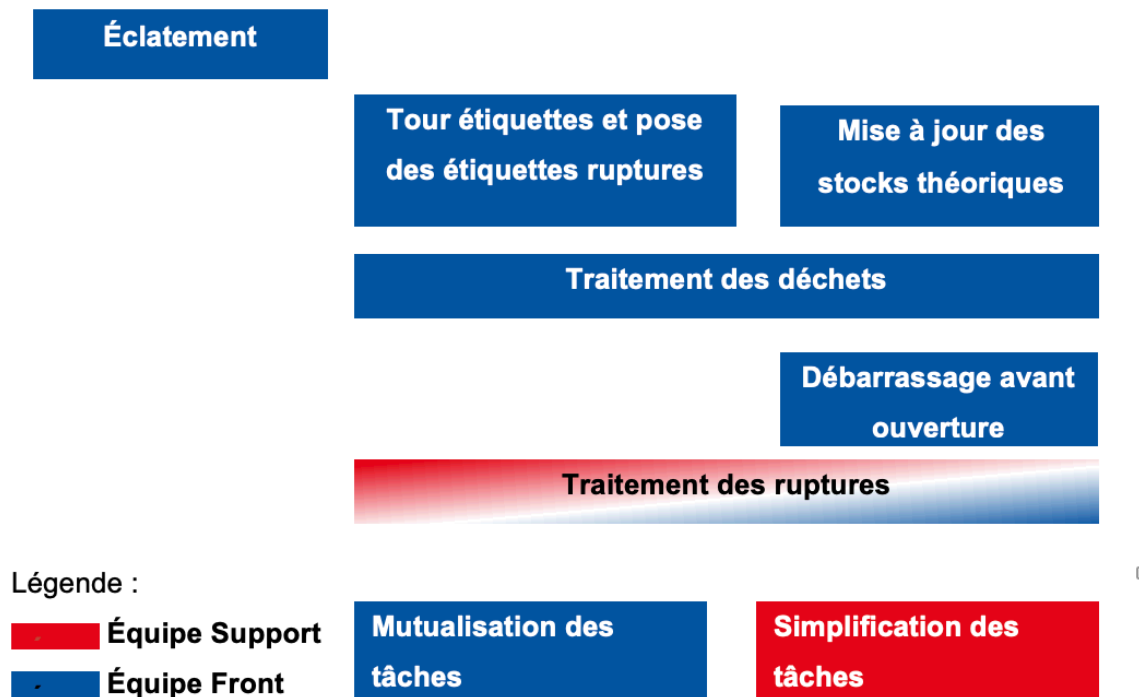
Le client doit disposer du bon prix pour chaque produit.

- Tâches de remplissage qui correspondent à 65% du temp de travail qui comprennent :
 - Réponde l'arrivage, c'est-à-dire vérifier si l'arrivage correspond aux besoins du rayon, organiser le travail en fonction de la volumétrie, réorganiser le stock en réserve ou en rayon afin d'intégrer de nouveaux produits.

- La priorité aux palettes hétérogènes avant ouverture et palettes homogènes après ouverture.
 - Tâches annexes 35% du temps de travail comprennent :
 - Éclatement
 - Brief
 - Tour balisage
 - Pose étiquettes ruptures
 - Nettoyage
 - Visuel client
 - Resserre.

L'optimisation de la répartition des tâches annexes au remplissage se fait par la mutualisation et la simplification des tâches entre les équipes comme suit :

Optimisation des tâches



Source : Plan Optimax (document interne)

Chaque allée doit disposer d'une caisse noire avec un rouleau rupture, de l'essuie tout et du produit de nettoyage. Ce qui permet d'échanger entre l'équipe front et l'équipe support sur les besoins de balisage.

Par ailleurs, il est important que l'équipe front laisse l'étiquette rupture en place même si elle comble la rupture, pour permettre d'identifier les articles dont les quantités étaient insuffisantes pour garantir la disponibilité à la fermeture.

L'objectif de cette organisation est de répartir de manière équitable les tâches pour un maintien collectif de travail, d'apporter une aide au pilotage des managers et d'optimiser les heures de travaux nécessaires pour le traitement de la mise en rayon (65% des HT du front).

Ainsi notre entreprise sera plus performante et va optimiser plus de temps et sera plus efficient. Et dans ce même sens, notre entreprise devra gérer ses ruptures, l'anti gaspillage et l'inventaire.

3. Gestion des ruptures, anti-gaspillage et inventaire.

La gestion de rupture est une tâche mutualisée et simplifiée car elle impacte directement le chiffre d'affaires de l'enseigne et celui du fournisseur.

Par sa mutualisation, la gestion se fait de façon à rendre tout collaborateur apte à l'exécution de celle-ci, tout en éliminant les tâches inutiles par la simplification.

Pour le traitement de rupture, nous avons recensé les rayons PLS (Produit Libre-Service), constitués du surgeler, la Boule Pat industriel, la crèmerie, la charcuterie etc. afin de relever des données de rupture depuis l'outil de gestion (CaroMobil) présent sur TR et sur ordinateur et définir des actions à mettre en place au niveau du magasin.

La journée du 22 janvier 2025, nous avons relevé 46 ruptures, avec :

- 7 produits équivalent à 15,22%, qui sont des ruptures entrepôts
- 39 ruptures en magasin soit 84,78% des ruptures.
- 100% de produits non pas été livrée en date du jour.

- 0% de produits ont un stock négatif.
- 36 produits sont en commandes en cours équivalent à 78,26% des ruptures.
- 0% (SMP) ≤ 1 , qui signifie que nous n'avons aucun produit de rupture en stock moyen de produit de présentation.
- 38 articles ayant un stock ≤ 1 , une équivalence de 82,61%.

Aucun de nos produits en rupture ne fait partie du top 3000 de nos produits PLS.

Le Top 3000 est le nom donné à une référence de produits qui constitue 20% de nos produits et 80% de notre chiffre d'affaires.

Nous avons relevé 2 produits non actifs soit 4,35% des ruptures et 1 produit rupture provenant d'un fournisseur direct soit 2,17%.

Nos 2 articles non actifs ne font plus partis de l'assortiment du service PLS, nous avons retiré leurs EEG en rayon, ce qui a permis d'agencer les articles assortis.

Nos 15,22% de ruptures liées aux entrepôts, nous avons contacté ces derniers pour être fixé sur la disponibilité de leur prochaine livraison et revoir les contrats afin d'y remédier sur le long terme.

Nos 84,78% des ruptures liées au magasin, peuvent être liées à un manque d'effectifs alloués pour le volume de travail ou encore un manque d'efficacité des collaborateurs affecté.

Un consommateur peut décider de rester fidèle à son produit et sa marque en attendant le réapprovisionnement, mais il peut aussi réorienter son choix sur d'autre produit de substitution.

L'anti-gaspillage vise une économie circulaire et entend accélérer le changement de modèle de production et de consommation afin de limiter les déchets et aux fins de préserver les ressources naturelles, la biodiversité et le climat.

Le Gaspillage alimentaire représente un enjeu mondial qui soulève des défis d'ordre environnemental, social et économique.

Il contribue à 10% des émissions de gaz à effet de serre dans le monde et 3% en France. La FAO (Food and Agriculture Organization) estime le coût du gaspillage en France à 16 millions d'euros, causé principalement par les ménages, suivis par l'industrie alimentaire, la production agricole, et la restauration.

Depuis 2016, l'Europe agit pour lutter contre le gaspillage alimentaire. Des objectifs précis de réduction de moitié de la quantité de déchets alimentaires par habitant d'ici à 2030 ont été fixés dans ce cadre, notamment via l'initiative "De la ferme à la table" du Pacte Vert. Un plan d'économie circulaire couplé à des directives s'appliquant à tous les acteurs.

Parmi les acteurs concernés, celui de la grande distribution avec une part significative des déchets alimentaires qui lui est imputable. Une part qui peut pourtant être réduite.

Pour faire du vieux continent un vrai moteur dans le monde sur cette question et insuffler les bonnes pratiques dans d'autres régions bien davantage peuplées et à l'impact plus conséquent, les grands distributeurs européens se doivent d'accélérer sur cette question.

Nous avons des indicateurs produits pour la gestion de l'anti-gaspillage.

- DLC (date Limite de Consommation), est la date jusqu'à laquelle le produit peut être consommé sans aucun danger sanitaire, elle est obligatoire et marquer sur les produits d'une phrase « consommer jusqu'au... ».

Elle concerne le service PLS (produits libre-service) à l'exception du rayon surgeler et des œufs.

- DDM (date de durabilité minimale), est la date jusqu'à laquelle l'aliment perd tous ces valeurs nutritionnelles sans pour autant constituer un risque de santé.

Elle concerne les produits surgelés, les boîtes de conserve, pain industrielle, etc.)

- DCR (date de consommation recommandée), est similaire la DDM et prend en compte les œufs.

En magasin, Tous les produits du service PLS sont retirés en rayon avant la DLC, DDM et DCR du fabricant pour optimiser la gestion anti-gaspillage.

Chaque famille de produits se voit attribuer une date de retrait (DR) ou date de mise en date courte pour anticiper les produits périmer.

Certains produits DR sont mis en rayon anti-gaspillage avec des réductions entre 25 et 60% et d'autres produits, l'enseigne fait des dons aux associations solidaire en fonction du produit et de la DLC afin de réduire le nombre de produit jeté ou détruit sans compter les casses.

Ce qui contribue à l'amélioration des ventes et l'image de la marque.

Pour garantir une bonne gestion de stock en grande distribution, nous avons différent type d'inventaires donc obligatoire et facultatif.

- L'inventaire obligatoire est un inventaire fiscal annuel qui est joint à chaque bilan comptable, pour expliquer la situation réelle des stocks de marchandise.
- L'inventaire facultatif quant à lui est nécessaire pour contrôler et analyser les écarts de stocks. Elle est faite en fonction des familles de produits (ex : chaque 3 mois pour les produits ultra frais).

Nous sous-traitons l'inventaire de ces stocks à une entreprise spécialisée en inventaire afin de procéder à une analyse.

L'inventaire est transmis par listing et zone à la contrôleuse de gestion ou chef comptable pour qu'il nous édite les 30 plus grands écarts négatifs en quantités et en valeurs afin de procéder à une analyse des écarts entre le stock en rayon et en réserve après inventaire, et le stock théorique fournit par l'application de gestion interne.

- Si le stock théorique est négatif et l'écart est positif : l'écart est logique car on quitte d'un stock négatif à un stock positif (elle ne nécessite aucune vérification supplémentaire).
- Si le stock théorique est élevé par rapport au stock en réserve et en magasin, elle crée un écart négatif qui nécessite une vérification approfondie.

Nous pouvons contrôler la fiche de stock sur l'application de gestion interne pour découvrir la raison.

- Le produit a été commandé mais n'a pas été livré (procédure de recouvrement).
- Le produit est en cours de livraison (contact fournisseur).
- Due à un bug sur l'application (à corriger).

Après le contrôle des écarts nous renvoyons l'analyse à la chef comptable (Contrôleuse de gestion) afin qu'elle puisse le remplir dans le compte d'exploitation de l'enseigne ce qui améliorera le résultat d'exploitation.

B. Motivation et engagement des collaborateurs.

La motivation et l'engagement des collaborateurs impactent directement la productivité en grande distribution. Dans une ère où le collaborateur se soucie de la qualité de vie au travail et où le turnover et le burnout sont des facteurs qui ont un impact considérable sur la productivité, nous allons définir différents leviers afin de garantir un bon niveau de satisfaction client.

1. Facteurs de motivation

Facteurs économiques (rémunération et avantages sociaux), avec les primes de participation et le 13^{ème} mois, le collaborateur a un sentiment d'être utile à l'entreprise et sa motivation peut être boostée grâce à ces critères.

Ce qui constitue un levier non négligeable de la motivation des collaborateurs.

Facteurs socioculturels qui se constituent généralement de la formation professionnelle, des opportunités d'évolution et le sens au travail.

- Bien que le secteur de la grande distribution n'offre pas les meilleurs plans de formation, la valorisation des compétences acquises se fait au fil des années sur le terrain par certains dirigeants.

- Le secteur offre des perspectives d'évolution de carrière intéressantes ce qui peut permettre au collaborateur de progresser vers des postes à responsabilité et qui contribue à la réduction du turnover.

L'engagement des collaborateurs peut aussi se définir par le style de gouvernance pratiqué en entreprise, le style participatif est conseillé par Likert.

L'autonomie et la participation des collaborateurs, contribuent au renforcement de l'engagement. En favorisant l'autonomie au travail, on donne la possibilité à un collaborateur de prendre des décisions, de gérer son temps et de choisir la manière d'accomplir ses tâches.

Ainsi pour une motivation des salariés notre entreprise pourrait mettre en place des récompenses telles que :

- Un tirage au sort des collaborateurs, financé par l'entreprise pour offrir un séjour dans un coin du monde.
- Des récompenses pour le meilleur collaborateur du trimestre.
- Des réductions sur certains produits.
- Des réductions sur les produits d'hygiène menstruels pour les collaboratrices

Ainsi les collaborateurs seront beaucoup impliqués dans l'entreprise. Mais pour les intégrer dans les actions, faudrait instaurer un travail collaboratif au sein de notre entreprise.

2. L'impact du travail collaboratif

Le travail collaboratif repose sur une approche qui dépasse la structure hiérarchique traditionnelle. Il s'appuie sur l'échange et la coopération entre de nombreux acteurs, facilité par les technologies de l'information et de la communication, notamment les plateformes en ligne.

Grâce aux outils numériques, il est possible de stimuler la créativité et d'optimiser l'efficacité des équipes, même lorsque celles-ci sont dispersées géographiquement ou

travaillent à des rythmes différents. De manière naturelle, ce mode de fonctionnement encourage l'interaction et la mise en commun des compétences, afin d'atteindre des objectifs partagés.

Le travail collaboratif et la communication interne jouent un rôle essentiel pour optimiser les performances d'une activité.

L'optimisation des processus internes est favorisée par la synergie entre les équipes, c'est-à-dire, le travail d'équipe collaboratif favorise une meilleure répartition des tâches comme nous l'avons vue dans le tableau de répartitions des tâches.

Une bonne communication (affichage d'information, réseaux interne...) et collaboration au travail est nécessaire et permet de réduire les pertes de temps dans la mutualisation des tâches et garantit que le collaborateur soit bien informé des OP (opérations produits). Ce qui se traduit par un service client de qualité et une expérience d'achat améliorée pour le consommateur.

3. La RSE

Pour garantir une bonne performance globale la RSE (Responsabilité Sociétale de Entreprise) est nécessaire car elle désigne l'ensemble de pratique mise en place afin d'être plus responsable vis-à-vis de la société et de l'environnement tout en restant économiquement viable.

Elle repose sur trois grands piliers qui sont :

- Le pilier social, qui englobe les conditions de travail, l'égalité et la diversité en entreprise.
- Le pilier environnemental, qui englobe le bilan carbone, la réduction de déchets et la mobilité durable.
- Le pilier gouvernance qui se constitue de l'éthique, la transparence envers les parties prenantes.

La RSE est obligatoire pour les sociétés anonymes qui ont un chiffre d'affaires supérieur à 40 millions d'euros ou un montant supérieur à 20 millions d'euros dans le bilan et possédant plus de 500 personnes pour les sociétés cotées.

La société Carrefour étant concerné par cette obligation, a mis en place des indices RSE et de transition alimentaire tels que :

- Le chiffre d'affaires, un indicateur financier qui nous permet de constater qu'en 2022, il a subi une baisse de 3,06% ce qui peut être due à la conjoncture économique liée au Covid-19.
- L'agriculture durable, la réduction des emballages, la lutte contre la déforestation et l'anti-gaspillage font partie des indicateurs permettant de mesurer la performance politique RSE prévisionnelle sur le long terme avec des objectifs à fixés chaque année.
- Le taux de promotion interne et les revenus d'employés sont des indicateurs des RH (ressources humaines), aux fins de préserver la pérennité de l'entreprise, d'améliorer la satisfaction du personnel et d'optimiser le rendement de ressources qui est crucial en période de conjoncture économique difficile.

Depuis 2017, en cumulé, nous avons économisés 4348 tonnes d'emballages dans le cadre RSE.

Par ailleurs, nous avons valorisé 69,8% de nos déchets grâce à de actions de dons et de recyclage, ce qui affirme notre engagement en faveur de l'économie circulaire et une réduction de notre empreinte environnementale (émissions de CO2) de 29,1%.

Des chiffres qui montrent que le groupe dépasse ses objectifs extra financiers mesurés par son indice RSE et sa transition alimentaire avec un score de 110% en 2023.

Conclusion

Ce mémoire a permis de dresser une analyse approfondie de la performance globale au sein de l'enseigne Carrefour Lescar, dans un secteur de la grande distribution fortement concurrentiel. L'approche adoptée a consisté à combiner de outils d'analyse stratégique (PESTEL, SWOT, SIG, etc), avec une observation directe des pratiques de terrain. Il en ressort que la performance globale repose sur un équilibre entre rentabilité économique, efficacité organisationnelle et engagement sociétal.

Carrefour Lescar illustre de manière concrète les défis et les leviers d'action mobilisables pour améliorer durablement la compétitivité d'une entreprise dans un environnement en constante évolution.

L'étude des outils de gestion, de pratique managériale, ainsi que la politique de responsabilité sociétale a permis de mettre en évidence la nécessité d'une stratégie globale. La valorisation de 69,8% des déchets par le biais du don et du recyclage, tout comme les efforts en matière de digitalisation et d'optimisation de processus internes, sont autant des preuves d'un engagement vers une performance durable et responsable.

J'ai eu l'opportunité de confronter mes connaissances théoriques acquises au sein de ma formation à la réalité opérationnelle d'un grand groupe. Qui m'a permis de développer une capacité d'analyse critique, un sens de l'observation stratégique et une compréhension des mécanismes de pilotage de la performance dans un contexte complexe.

Pour conclure, ce travail confirme l'importance pour toute organisation de placer la performance globale au cœur de sa stratégie, non seulement pour assurer sa pérennité économique, mais également pour répondre aux attentes de ses parties prenantes et contribuer positivement à la société.

Bibliographie

- Sigle

TR : Appareil utiliser par les collaborateurs pour la gestion en magasin.

AC : Allée Centrale.

TG : Tête de Gondole.

MER : Mise en Rayon.

SMP : Stock moyen de présentation.

MDD : Marque du distributeur.

- Sources

<https://elearning.ubischool.fr>

<https://www.etudes-et-analyses.com>

<https://www.jebosseengrandedistribution.fr>

<https://www.capital.fr>

<https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse>

<https://infonet.fr/entreprises/45132133501724-carrefour-hypermarches/>

<https://hypers.fofgta.fr/actualites/c/0/i/82740624/csec-declaration-sur-le-projet-optimax>

Ainsi que les documents et applications interne de l'entreprise.

Annexe

- Annexe 1 : Bilan

1.1. BILAN ACTIF

| Rubriques | Montant brut | Amort. Prov. | Net 31/12/2022 | Net 31/12/2021 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Capital souscrit non appelé | | | | |
| IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | | | | |
| Frais d'établissement | | | | |
| Frais de développement | | | | |
| Concessions, brevets et droits similaires | 555 692 | 535 917 | 19 776 | 3 466 |
| Fonds commercial | 1 144 654 806 | 770 537 048 | 374 117 758 | 469 054 680 |
| Autres immobilisations incorporelles | 120 634 787 | 102 840 250 | 17 794 537 | 18 875 755 |
| Avances, acomptes sur immo. incorporelles | | | | |
| IMMOBILISATIONS CORPORELLES | | | | |
| Terrains | 64 025 483 | | 64 025 483 | 64 731 041 |
| Constructions | 2 063 931 452 | 1 445 693 109 | 618 238 343 | 630 273 272 |
| Installations techniques, mat. et outillage | 1 204 333 213 | 990 565 649 | 213 767 564 | 231 975 704 |
| Autres immobilisations corporelles | 94 513 976 | 86 230 873 | 8 283 103 | 11 245 373 |
| Immobilisations en cours | 184 143 209 | | 184 143 209 | 151 394 605 |
| Avances et acomptes | 848 650 | | 848 650 | 194 555 |
| IMMOBILISATIONS FINANCIERES | | | | |
| Participations par mise en équivalence | | | | |
| Autres participations | 79 739 698 | 53 362 688 | 26 377 010 | 55 655 057 |
| Créances rattachées à des participations | 597 | | 597 | 597 |
| Autres titres immobilisés | | | | |
| Prêts | | | | |
| Autres immobilisations financières | 2 198 780 | 6 688 | 2 192 092 | 1 807 537 |
| ACTIF IMMOBILISE | 4 959 580 343 | 3 449 772 221 | 1 509 808 123 | 1 635 211 642 |
| STOCKS ET EN-COURS | | | | |
| Matières premières, approvisionnements | | | | |
| En-cours de production de biens | | | | |
| En-cours de production de services | | | | |
| Produits intermédiaires et finis | 99 278 | | 99 278 | 54 459 |
| Marchandises | 1 392 502 930 | 73 831 016 | 1 318 671 914 | 1 290 857 415 |
| Avances, acomptes versés sur commandes | | | | |
| CREANCES | | | | |
| Créances clients et comptes rattachés | 311 101 321 | 12 629 332 | 298 471 989 | 173 191 892 |
| Autres créances | 1 339 659 331 | 33 961 694 | 1 305 697 637 | 1 059 393 789 |
| Capital souscrit et appelé, non versé | | | | |
| DIVERS | | | | |
| Valeurs mobilières de placement | 941 021 | | 941 021 | |
| (Donc actions propres) : | | | | |
| Disponibilités | 140 281 261 | | 140 281 261 | 95 948 902 |
| COMPTES DE REGULARISATION | | | | |
| Charges constatées d'avance | 13 914 628 | | 13 914 628 | 19 580 742 |
| ACTIF CIRCULANT | 3 198 499 770 | 120 422 042 | 3 078 077 728 | 2 639 027 199 |
| Frais d'émission d'emprunts à étaler | | | | |
| Primes de remboursement des obligations | | | | |
| Ecarts de conversion actif | | | | |
| TOTAL GENERAL | 8 158 080 113 | 3 570 194 262 | 4 587 885 851 | 4 274 238 841 |

CARREFOUR HYPERMARCHES
Comptes annuels au 31/12/2022

1.2. BILAN PASSIF

| Rubriques | Exercice au 31/12/2022 | Exercice au 31/12/2021 |
|--|------------------------|------------------------|
| Capital social ou individuel (dont versé : 346 758 000) | 346 758 000 | 20 000 000 |
| Primes d'émission, de fusion, d'apport | 1 135 452 437 | 1 135 520 848 |
| Ecart de réévaluation (dont écart d'équivalence :) | | |
| Réserve légale | 692 220 | 692 220 |
| Réserves statutaires ou contractuelles | | |
| Réserves réglementées (dont rés. Prov. Fluct cours :) | 250 000 189 | |
| Autres réserves (dont achat œuvres orig. artistes :) | 47 401 | 47 401 |
| Report à nouveau | | -194 752 882 |
| RESULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte) | -397 980 884 | -428 488 929 |
| Subventions d'investissement | | |
| Provisions réglementées | 145 633 071 | 146 236 822 |
| CAPITAUX PROPRES | 1 480 602 435 | 679 255 481 |
| Produits des émissions de titres participatifs | | |
| Avances conditionnées | | |
| AUTRES FONDS PROPRES | | |
| Provisions pour risques | 125 477 070 | 106 800 792 |
| Provisions pour charges | 420 317 676 | 596 048 067 |
| PROVISIONS | 545 794 746 | 702 848 859 |
| DETTES FINANCIERES | | |
| Emprunts obligataires convertibles | | |
| Autres emprunts obligataires | | |
| Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit | | |
| Emprunts et dettes financières divers (dt empr. Partic :) | 4 735 645 | 3 415 878 |
| Avances et acomptes reçus sur commandes en cours | 317 866 | 473 068 |
| DETTES D'EXPLOITATION | | |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés | 1 735 291 401 | 1 680 012 815 |
| Dettes fiscales et sociales | 500 267 649 | 536 970 608 |
| DETTES DIVERSES | | |
| Dettes sur immobilisations et comptes rattachés | 103 722 279 | 77 491 688 |
| Autres dettes | 212 426 048 | 592 078 801 |
| COMPTES DE REGULARISATION | | |
| Produits constatés d'avance | 4 727 784 | 1 691 644 |
| DETTES | 2 561 488 671 | 2 892 134 501 |
| Ecart de conversion passif | 0 | |
| TOTAL GENERAL | 4 587 885 851 | 4 274 238 841 |

- Annexe 2 : Compte de résultat

CARREFOUR HYPERMARCHES

Comptes annuels au 31/12/2022

2. COMPTE DE RESULTAT AU31/12/2022

| | France | Exportation | Exercice au 31/12/2022 | Exercice au 31/12/2021 |
|--|-----------------------|-------------|---------------------------|---------------------------|
| Ventes de marchandises | 12 057 313 273 | | 12 057 313 273 | 12 511 148 152 |
| Production vendue de biens | 1 200 083 413 | | 1 200 083 413 | 1 288 926 096 |
| Production vendue de services | 153 937 795 | | 153 937 795 | 144 793 395 |
| CHIFFRE D'AFFAIRES NET | 13 411 334 480 | | 13 411 334 480 | 13 944 867 643 |
| Production stockée | | | | |
| Production immobilisée | | | 1 869 257 | |
| Subventions d'exploitation | | | 14 165 647 | 29 650 669 |
| Reprises sur dép., prov. (et amortissements), transferts de charges | | | 285 520 606 | 257 121 606 |
| Autres produits | | | 316 651 400 | 285 503 292 |
| AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION | | | 14 029 541 390 | 14 517 143 211 |
| Achats de marchandises (y compris droits de douane) | | | 10 138 266 609 | 10 534 083 328 |
| Variation de stock (marchandises) | | | -39 631 426 | -43 464 270 |
| Achats de matières premières et autres approvisionnements | | | | |
| Variation de stock (matières premières et approvisionnements) | | | | |
| Autres achats et charges externes | | | 1 653 999 241 | 1 576 058 713 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | | | 178 191 601 | 178 459 442 |
| Salaires et traitements | | | 1 298 202 044 | 1 444 523 507 |
| Charges sociales | | | 617 441 409 | 679 222 098 |
| Dotations d'exploitation : | | | | |
| Sur immobilisations : dotations aux amortissements | | | 178 991 368 | 190 408 305 |
| Sur immobilisations : dotations aux dépréciations | | | | |
| Sur actif circulant : dotations aux dépréciations | | | 89 532 531 | 69 703 898 |
| Dotations aux provisions | | | 113 805 951 | 114 100 843 |
| Autres charges | | | 20 148 579 | 15 194 513 |
| CHARGES D'EXPLOITATION | | | 14 248 947 907 | 14 758 290 376 |
| RESULTAT D'EXPLOITATION | | | -219 406 517 | -241 147 165 |
| OPERATIONS EN COMMUN | | | | |
| Bénéfice attribué ou perte transférée | | | | |
| Perte supportée ou bénéfice transféré | | | | |
| Produits financiers de participations | | | 4 | 3 |
| Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé | | | 21 021 | |
| Autres intérêts et produits assimilés | | | 26 533 | 8 853 |
| Reprises sur provisions et transferts de charges | | | 14 953 342 | 4 469 215 |
| Différences positives de change | | | | |
| Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement | | | | |
| PRODUITS FINANCIERS | | | 15 000 901 | 4 478 071 |
| Dotations financières aux amortissements et provisions | | | 13 913 694 | 1 549 135 |
| Intérêts et charges assimilées | | | 33 190 509 | 2 302 438 |
| Différences négatives de change | | | | |
| Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement | | | | |
| CHARGES FINANCIERES | | | 47 104 203 | 3 851 572 |
| RESULTAT FINANCIER | | | -32 103 303 | 626 499 |
| RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS | | | -251 509 820 | -240 520 666 |

CARREFOUR HYPERMARCHES

Comptes annuels au 31/12/2022

| | | |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Produits exceptionnels sur opérations de gestion | 65 323 | 11 736 750 |
| Produits exceptionnels sur opérations en capital | 6 887 987 | 2 659 572 |
| Reprises sur provisions et transferts de charges | 140 428 749 | 181 947 030 |
| PRODUITS EXCEPTIONNELS | 147 382 060 | 196 343 352 |
| Charges exceptionnelles sur opérations de gestion | 75 925 912 | 123 781 506 |
| Charges exceptionnelles sur opérations en capital | 7 535 176 | 5 680 679 |
| Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions | 167 631 390 | 208 807 461 |
| CHARGES EXCEPTIONNELLES | 251 092 477 | 338 269 646 |
| RESULTAT EXCEPTIONNEL | -103 710 418 | -141 926 294 |
| Participation des salariés aux résultats de l'entreprise | 20 213 444 | 14 198 532 |
| Impôts sur les bénéfices | 22 547 203 | 31 843 436 |
| TOTAL DES PRODUITS | 14 191 924 350 | 14 717 964 634 |
| TOTAL DES CHARGES | 14 589 905 234 | 15 146 453 562 |
| BENEFICE OU PERTE | -397 980 884 | -428 488 929 |

Annexe 3 : SIG

| COMPTES DE GESTION | | | | | SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION | | |
|--|------------------------|---|------------------------|--|----------------------------------|-----------------|--------|
| Tableau des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) | | | | | MONTANTS | MONTANTS | |
| PRODUITS (+) | MONTANTS | CHARGE (-) | MONTANTS | NOMS DES SOLDES | | DE N | DE N-1 |
| Vente de marchandise | 12 057 313 273 | Coût d'achat des marchandises vendues | 10 098 635 183 € | • MARGE COMMERCIALE | 1 958 678 090 € | 2 020 529 094 € | |
| Production vendue | 1 354 021 208 € | ou déstockage de production | | | | | |
| Production stockée | 1 869 257 € | | | | | | |
| Production immobilisée | | | | | | | |
| Total | 0 € | Total | 0 € | • PRODUCTION DE L'EXERCICE | 1 355 890 465 € | 1 433 719 491 € | |
| • Marge commerciale | 1 958 678 090 € | Consommation de l'exercice en provenance d'un tiers | 1 653 999 241 € | | | | |
| • Production de l'exercice | 1 355 890 465 € | | | | | | |
| Total | 3 314 568 555 € | Total | 1 653 999 241 € | • VALEUR AJOUTÉE PRODUITE | 1 660 569 314 € | 1 878 189 872 € | |
| • Valeur ajoutée produite | 1 660 569 314 € | Impôts, taxes et versement assimilés | 178 191 601 € | | | | |
| Subventions d'exploitation | 14 165 647 € | Charge de personnel | 1 915 643 453 € | • EXCÉDENT BRUT | -419 100 093 € | -394 364 506 € | |
| Total | 1 674 734 961 € | Total | 2 093 835 054 € | (ou insuffisance) D'EXPLOITATION | | | |
| • Excédent brut d'exploitation | | • Ou insuffisance brute d'exploitation | 419 100 093 € | | | | |
| Reprise sur charges et transferts | 285 520 606 € | Dotation aux amortissements, aux provisions, et aux dépréciations | 382 329 850 € | • RÉSULTAT D'EXPLOITATION | -219 406 516 € | -241 147 167 € | |
| Autres produits | 316 651 400 € | Autres charges | 20 148 579 € | (hors charges et produits financiers) | | | |
| Total | 602 172 006 € | Total | 821 578 522 € | | | | |
| • Résultat d'exploitation (bénéfice) | | • Résultat d'exploitation (perte) | 219 406 516 € | | | | |
| Produits financiers | 15 000 901 € | Charges financières | 47 104 203 € | • RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS | -251 509 818 € | -240 520 668 € | |
| Total | 15 000 901 € | Total | 266 510 719 € | (bénéfice ou perte) | | | |
| • Produits exceptionnels | 147 382 060 € | Charges exceptionnelles | 251 092 477 € | • RÉSULTAT EXCEPTIONNEL | -103 710 417 € | -141 926 294 € | |
| Total | 147 382 060 € | | | (bénéfice ou perte) | | | |
| • Résultat courant avant impôts | | • Ou résultat courant avant impôts | 251 509 818 € | | | | |
| • Résultat exceptionnel (bénéfice) | | • Ou résultat exceptionnel (perte) | 103 710 417 € | | | | |
| | | Participation des salariés aux fruits de l'expansion | 20 213 444 € | | | | |
| | | Impôts sur les bénéfices | 22 547 203 € | | | | |
| Total | 0 € | Total | 397 980 882 € | • RÉSULTAT DE L'EXERCICE | -397 980 882 € | -428 488 930 € | |
| | | | | (bénéfice ou perte) | | | |
| Produits sur cessions d'éléments d'actif | | Valeur comptable des éléments cédés | | Plus-value ou Moins-value sur cessions d'éléments d'actifs | | | |

- Annexe 4 : CAF d'exploitation

| CAF D'EXPLOITATION | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Années | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Progression CA | | 25% | 15% | 5% | 5% |
| Drive | | | | | |
| Quantité | 27000 | 33750 | 38812,5 | 40753,125 | 42790,78125 |
| Prix moyen | 100,00 € | 100,00 € | 100,00 € | 100,00 € | 100,00 € |
| Chiffre d'affaires HT | 2 700 000,00 € | 3 375 000,00 € | 3 881 250,00 € | 4 075 312,50 € | 4 279 078,13 € |
| Charges variables | 405 000,00 € | 506 250,00 € | 582 187,50 € | 611 296,88 € | 641 861,72 € |
| Charges fixes | 80 000,00 € | 80 000,00 € | 80 000,00 € | 80 000,00 € | 80 000,00 € |
| Salaires | 540 000 € | 540 000 € | 540 000 € | 540 000 € | 540 000 € |
| Amortissements (-) | 125 000 € | 125 000 € | 125 000 € | 125 000 € | 125 000 € |
| Total charges d'exploitation | 1 150 000,00 € | 1 251 250,00 € | 1 327 187,50 € | 1 356 296,88 € | 1 386 861,72 € |
| Résultat d'exploitation avant impôts | 1 550 000,00 € | 2 123 750,00 € | 2 554 062,50 € | 2 719 015,63 € | 2 892 216,41 € |
| Impôts | 387 500,00 € | 530 937,50 € | 638 515,63 € | 679 753,91 € | 723 054,10 € |
| Résultat net d'exploitation | 1 162 500,00 € | 1 592 812,50 € | 1 915 546,88 € | 2 039 261,72 € | 2 169 162,30 € |
| Amortissements (+) | 125 000 € | 125 000 € | 125 000 € | 125 000 € | 125 000 € |
| CAF D'EXPLOITATION | 1 287 500,00 € | 1 717 812,50 € | 2 040 546,88 € | 2 164 261,72 € | 2 294 162,30 € |

- **Annexe 5 : Flux net de trésorerie**

| FLUX NET DE TRESORERIE | | | | | | | |
|-------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Années | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 | N+5 | Total |
| EMPLOIS | | | | | | | |
| Investissement | -625 000,00 € | | | | | | |
| Variation BFR | -31 250,00 € | | | | | | |
| Total Emplois | -656 250,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | -656 250,00 € |
| RESSOURCES | | | | | | | |
| CAF D'exploitation | | 1 287 500,00 € | 1 717 812,50 € | 2 040 546,88 € | 2 164 261,72 € | 2 294 162,30 € | |
| Valeur résiduelle | | | | | | 125 000,00 € | |
| Récupération du BFR | | | | | | 31 250,00 € | |
| Total Ressources | 0,00 € | 1 287 500,00 € | 1 717 812,50 € | 2 040 546,88 € | 2 164 261,72 € | 2 450 412,30 € | 9 660 533,40 € |
| FNT | -656 250,00 € | 1 287 500,00 € | 1 717 812,50 € | 2 040 546,88 € | 2 164 261,72 € | 2 450 412,30 € | 9 004 283,40 € |
| CUMUL FNT | -656 250,00 € | 631 250,00 € | 2 349 062,50 € | 4 389 609,38 € | 6 553 871,09 € | 9 004 283,40 € | |