

APPLIQUER ET FAIRE APPLIQUER PAR L'ÉQUIPE LES MESURES DE LUTTE CONTRE LES DIFFÉRENTES DÉMARQUES

Cours de Gestion d'approvisionnement

Titre RNCP : Assistant Manager d'Unité Marchande (AMUM)

Niveau du cours : Bac +1

Groupe école de commerce de LYON

Date - Août 2025



SOMMAIRE DU COURS

CHAPITRE 1 : COMPRENDRE LES ENJEUX DE LA DÉMARQUE DANS L'UNITÉ MARCHANDE

- Définition et typologie des démarques
- Identification des causes de la démarque
- Conséquences pour l'unité marchande

CHAPITRE 2 : METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF DE LUTTE CONTRE LES DÉMARQUES

- Méthodes de prévention organisationnelle
- Outils technologiques et dispositifs de sécurité
- Mobilisation des ressources humaines

CHAPITRE 3 : ANALYSER LES DONNÉES ET AJUSTER LES ACTIONS

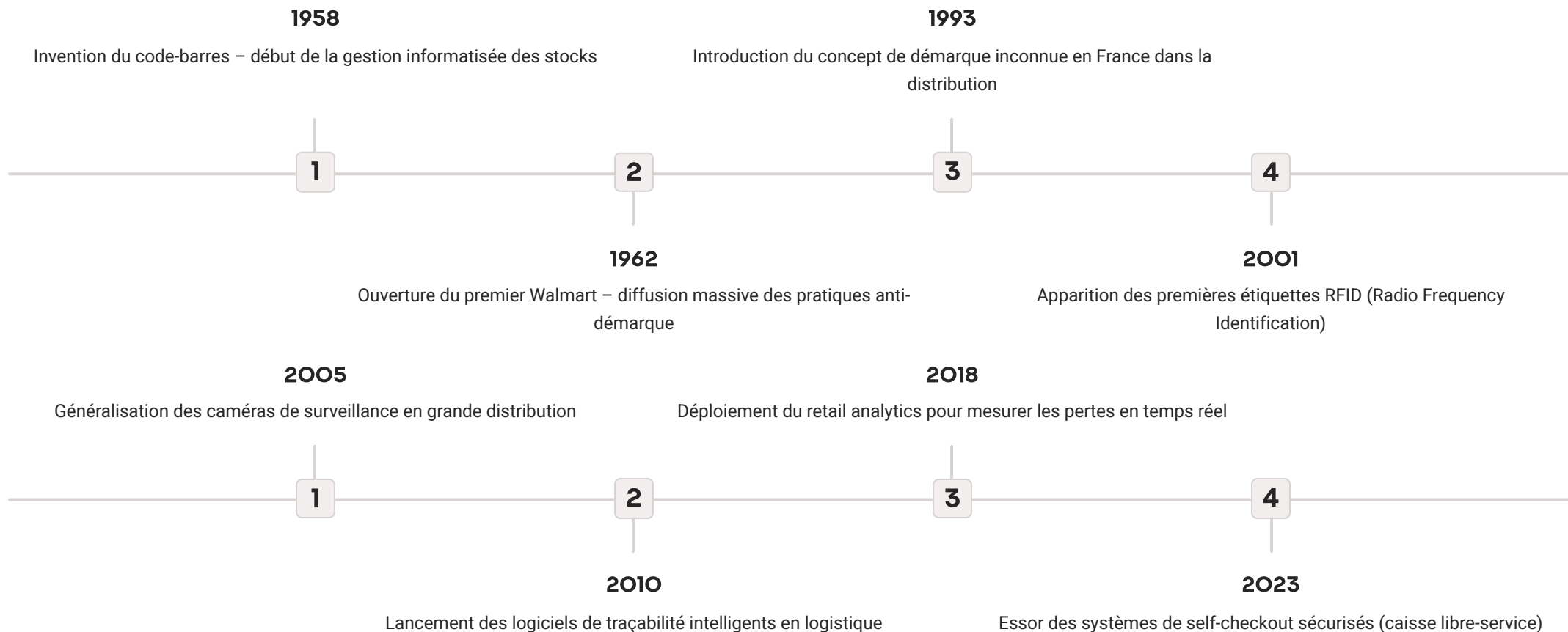
- Indicateurs de performance et tableaux de bord
- Enquêtes, audits et analyses de situations concrètes
- Prise de décision et adaptation des dispositifs

CHAPITRE 4 : FAIRE APPLIQUER LES MESURES PAR L'ÉQUIPE

- Animation d'équipe autour des enjeux de démarque
- Outils d'accompagnement et de pilotage
- Gestion des incidents et discipline

CHAPITRE 1 : COMPRENDRE LES ENJEUX DE LA DÉMARQUE DANS L'UNITÉ MARCHANDE

TIMELINE DES 8 DATES CLÉS DU THÈME « APPLIQUER ET FAIRE APPLIQUER LES MESURES DE LUTTE CONTRE LES DÉMARQUES »



DÉFINITION ET TYPOLOGIE DES DÉMARQUES

La démarque constitue un indicateur crucial pour toute unité marchande. Elle mesure l'écart entre les stocks théoriques et réels, révélant potentiellement des dysfonctionnements dans la chaîne d'approvisionnement.

Cette notion se divise en deux catégories principales :

- **Démarque connue** : pertes identifiées et justifiées (casse, péremption, etc.)
- **Démarque inconnue** : pertes inexplicables (vols, erreurs, etc.)



BON À SAVOIR

En France, le taux de démarque moyen dans le commerce de détail se situe entre 1% et 2% du chiffre d'affaires, représentant plusieurs milliards d'euros de pertes annuelles.

INTRODUCTION DE LA NOTION

La démarque représente la différence entre le stock théorique (calculé par les logiciels de gestion) et le stock réel (constaté physiquement). Elle constitue un indicateur stratégique, révélateur de dysfonctionnements internes ou de fraudes.

Cette notion est fondamentale pour comprendre la santé économique d'une unité marchande. Elle permet de mesurer la qualité des processus internes et l'efficacité des dispositifs de sécurité mis en place.

La démarque peut être considérée comme la partie immergée de l'iceberg des pertes commerciales : souvent invisible au quotidien, mais potentiellement dévastatrice pour la rentabilité si elle n'est pas suivie rigoureusement.

DÉVELOPPEMENT PÉDAGOGIQUE

Il existe deux grandes catégories de démarque : la démarque connue et la démarque inconnue. La démarque **connue** correspond aux pertes enregistrées de manière justifiée et traçable : promotions, dons, casses, dépréciation, obsolescence. La démarque **inconnue** est la plus problématique : elle est souvent liée à des vols (clients ou salariés), erreurs de saisie, ou dysfonctionnements de procédures non détectés.

DÉMARQUE CONNUE

- Produits cassés ou endommagés
- Péremptions et détériorations
- Dons et actions caritatives
- Remises exceptionnelles

DÉMARQUE INCONNUE

- Vols externes (clients)
- Vols internes (personnel)
- Erreurs administratives
- Défauts dans les procédures



EXEMPLE CONCRET

Un magasin d'électroménager constate, lors de son inventaire annuel, une différence de 12 % entre son stock physique et son stock informatique. Après analyse, seuls 4 % peuvent être justifiés (casse, retours fournisseurs). Les 8 % restants constituent de la démarque inconnue.

Cette situation illustre parfaitement l'ampleur que peut prendre la démarque inconnue et l'importance d'un suivi rigoureux des stocks. Pour ce magasin, les 8% de démarque inconnue représentent une perte financière considérable qui impacte directement sa rentabilité.

FOCUS

À RETENIR

La démarque est un signal d'alerte majeur dans le pilotage d'une unité marchande. Elle peut fragiliser l'ensemble de la rentabilité si elle n'est pas identifiée et traitée à temps.

IMPACT SUR LA PERFORMANCE

La démarque réduit directement la marge bénéficiaire et peut représenter jusqu'à 70% des pertes d'une unité marchande si elle n'est pas maîtrisée.

NÉCESSITÉ D'UNE APPROCHE GLOBALE

La lutte contre la démarque doit être intégrée dans tous les processus de l'unité marchande, de la réception des marchandises jusqu'à la vente.

IDENTIFICATION DES CAUSES DE LA DÉMARQUE

☐ MÉTHODE D'ANALYSE

Pour identifier efficacement les causes de démarque, il est recommandé d'utiliser la méthode des 5M (Main d'œuvre, Matériel, Méthode, Milieu, Matière) ou le diagramme d'Ishikawa.

L'identification précise des causes de démarque est une étape cruciale pour mettre en place des actions correctives pertinentes. Ces causes peuvent être classées en trois grandes catégories :

- **Causes organisationnelles** : liées aux processus internes
- **Causes externes** : provenant de l'environnement du magasin
- **Causes internes** : imputables au personnel

INTRODUCTION DE LA NOTION

Identifier les causes de la démarque est indispensable pour mettre en œuvre des mesures correctives efficaces. Ces causes peuvent être **organisationnelles**, **externes**, ou **internes**.

L'analyse des causes de démarque nécessite une approche méthodique et systématique. Elle implique de croiser différentes sources d'information : données d'inventaire, enregistrements vidéo, témoignages du personnel, analyses statistiques des ventes, etc.

Cette démarche analytique permet d'éviter les conclusions hâtives et de cibler précisément les actions à mettre en œuvre pour réduire la démarque de manière durable.

DÉVELOPPEMENT PÉDAGOGIQUE

Les **causes organisationnelles** concernent des erreurs dans les flux logistiques : mauvaise réception, étiquetage erroné, inventaire mal réalisé. Les **causes externes** sont principalement les vols à l'étalage, les fraudes des fournisseurs ou encore les erreurs des clients aux caisses libre-service. Les **causes internes** sont liées à des actes délibérés ou des négligences de la part du personnel : détournement, consommation sur place, défaut de contrôle, tolérance excessive.



CAUSES ORGANISATIONNELLES

- Erreurs de réception
- Mauvais étiquetage
- Inventaires imprécis



CAUSES EXTERNES

- Vols à l'étalage
- Fraudes fournisseurs
- Erreurs clients



CAUSES INTERNES

- Détournements
- Négligences
- Complicités

EXEMPLE CONCRET

Dans une enseigne de prêt-à-porter, une enquête interne a permis de découvrir que 30 % des pertes provenaient d'erreurs de réception non saisies et 45 % de vols en cabine d'essayage.

ANALYSE DE LA SITUATION

Cette enquête met en lumière deux problématiques distinctes :

- Un problème **organisationnel** (erreurs de réception)
- Un problème **externe** (vols en cabine)

SOLUTIONS MISES EN PLACE

Suite à cette analyse, l'enseigne a :

- Renforcé les procédures de contrôle à la réception
- Installé un système de comptage des articles en cabine
- Formé le personnel aux techniques de prévention des vols

FOCUS

À RETENIR

Une démarque élevée ne signifie pas uniquement un vol : il peut s'agir de désorganisation, de mauvaises pratiques ou d'une culture du relâchement.

Il est primordial d'adopter une approche non accusatoire dans l'analyse des causes de démarque. La focalisation excessive sur les vols peut masquer des problèmes organisationnels plus profonds et créer un climat de méfiance contreproductif.

L'identification des causes doit toujours s'accompagner d'une réflexion sur les solutions à mettre en œuvre, en privilégiant la prévention plutôt que la répression.

CONSÉQUENCES POUR L'UNITÉ MARCHANDE

La démarque génère des impacts multidimensionnels sur l'unité marchande, bien au-delà de la simple perte financière immédiate.

Ces conséquences affectent :

- La performance économique
- L'image de marque
- La conformité réglementaire
- Le climat social

⊗ POINT D'ATTENTION

Une démarque élevée persistante peut conduire à une spirale négative : baisse de rentabilité → réduction des investissements → dégradation de l'expérience client → baisse des ventes → augmentation de la pression sur les résultats.

CONSÉQUENCES DE LA DÉMARQUE

Au-delà de la simple perte financière, les conséquences de la démarque se propagent comme une onde de choc à travers toutes les dimensions de l'unité marchande. Elles affectent non seulement les résultats financiers immédiats, mais également la capacité de l'enseigne à se développer durablement et à maintenir sa position concurrentielle.

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Baisse de la rentabilité, coûts additionnels liés à la gestion des pertes, impact sur le besoin en fonds de roulement.

IMAGE DE MARQUE

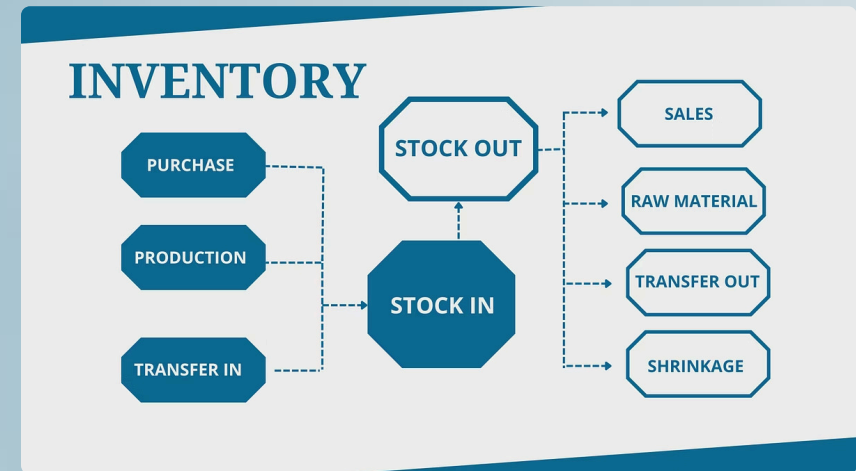
Perception négative par les clients, perte de confiance, atteinte à la réputation de l'enseigne.

CONFORMITÉ RÉGLEMENTAIRE

Risques liés à la gestion des stocks, aux procédures de contrôle interne et aux obligations légales.

CLIMAT SOCIAL

Démotivation du personnel, sentiment d'insécurité, impact sur les conditions de travail et la productivité.



DÉVELOPPEMENT PÉDAGOGIQUE

En premier lieu, la démarque **réduit les marges** : moins de produits disponibles à la vente, plus de coûts pour compenser. Ensuite, elle peut **altérer l'image** de l'enseigne si les ruptures se multiplient ou si les vols sont visibles. Enfin, certaines situations peuvent **exposer juridiquement** l'unité marchande : non-conformité aux procédures, défaut de déclaration d'inventaire, etc.



IMPACT FINANCIER

Réduction directe des marges commerciales et augmentation des coûts (assurances, sécurité, personnel supplémentaire)



IMPACT SUR L'IMAGE

Détérioration de l'expérience client (ruptures, attentes en caisse) et de la réputation de l'enseigne



IMPACT JURIDIQUE

Risques légaux liés au non-respect des procédures d'inventaire et aux déclarations fiscales

EXEMPLE CONCRET

Une grande surface alimentaire a été sanctionnée pour n'avoir pas signalé une démarque anormale sur des produits frais, mettant en doute le respect de la chaîne du froid.

SITUATION INITIALE

Des disparités importantes ont été constatées entre les stocks théoriques et réels de produits frais, sans que l'enseigne n'ait procédé à des investigations ou signalements.

CONSÉQUENCES

Cette négligence a entraîné :

- Une **amende administrative** substantielle
- Une **enquête sanitaire** approfondie
- Une **atteinte à la réputation** suite à la médiatisation

FOCUS

À RETENIR

La lutte contre la démarque est un levier à la fois économique, managérial et éthique. Elle implique une vigilance permanente de la part de toute l'équipe.

Traiter efficacement la démarque nécessite une approche holistique qui intègre :

DIMENSION ÉCONOMIQUE

Préservation des marges et optimisation des ressources

DIMENSION MANAGÉRIALE

Responsabilisation des équipes et culture de la vigilance

DIMENSION ÉTHIQUE

Honnêteté commerciale et respect des engagements

MINI SYNTHÈSE DU CHAPITRE

Comprendre les démarques, c'est comprendre une part essentielle du fonctionnement d'une unité marchande. Il est crucial de distinguer les différents types de démarque, d'en identifier les causes et d'anticiper leurs impacts. Le travail d'analyse de la démarque est un travail de terrain, de procédure et d'intelligence collective. Toute démarche efficace de lutte contre les démarques commence par une bonne compréhension de ses mécanismes.

ACQUIS ESSENTIELS

- Distinction entre démarque connue et inconnue
- Identification des trois catégories de causes
- Compréhension des impacts multidimensionnels

TRANSITION VERS LE CHAPITRE SUIVANT

Après avoir compris les mécanismes de la démarque, nous allons maintenant explorer les dispositifs concrets permettant de la prévenir et de la combattre efficacement.

CONCLUSION GÉNÉRALE SYNTHÉTIQUE

La démarque n'est pas une fatalité, mais un indicateur stratégique qui appelle à l'action. En tant que futur professionnel de l'unité marchande, il est essentiel de développer une lecture fine de ces écarts, de les traiter avec méthode, et d'en faire un levier de performance collective. Cette compréhension est le socle sur lequel se construira votre capacité à prévenir, corriger, et piloter efficacement les ressources.

Ce premier chapitre a posé les fondamentaux nécessaires pour appréhender la problématique de la démarque dans toute sa complexité. Les chapitres suivants vous permettront d'explorer les dispositifs de prévention, les méthodes d'analyse et les techniques d'animation d'équipe pour lutter efficacement contre ce phénomène.

OUVRAGES EN FRANÇAIS ASSOCIÉS AU THÈME

1. **"Le Merchandising"** – Jean-Marc Lehu, 4e édition, Dunod, 2021
2. **"Distribution et logistique : Concepts, méthodes et pratiques"** – Alain Bloch & Gérard Cliquet, Vuibert, 2019

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

Ces ouvrages de référence vous permettront d'approfondir vos connaissances sur la gestion des unités marchandes et les problématiques liées à la démarque. Ils abordent les aspects théoriques mais également les applications pratiques essentielles à votre future activité professionnelle.

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- La démarque est une différence entre le stock théorique et le stock réel.
- Elle peut être connue (justifiée) ou inconnue (non expliquée).
- Les causes sont multiples : erreurs internes, vols, fraudes, défauts de procédure.
- Ses impacts vont au-delà de la finance : image, relation client, conformité.
- Analyser la démarque est un préalable indispensable à toute action corrective.
- L'implication de l'équipe est cruciale pour prévenir les pertes.

Ce résumé synthétise les concepts fondamentaux abordés dans ce chapitre sur la compréhension des enjeux de la démarque. Ces éléments constituent la base de connaissances indispensable pour tout futur Assistant Manager d'Unité Marchande.

SOURCES

- INSEE, Études sur la distribution en France
- Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD)
- Lehu, Jean-Marc – Dunod (2021)
- Bloch & Cliquet – Vuibert (2019)
- LSA Commerce & Consommation
- Enquêtes internes Carrefour, Monoprix, Decathlon (2020–2024)

Ces sources constituent des références fiables et actualisées sur le sujet de la démarque et de la gestion des unités marchandes. Elles combinent des données statistiques officielles, des analyses sectorielles et des retours d'expérience d'entreprises leaders dans le domaine de la distribution.

Pour approfondir vos connaissances, n'hésitez pas à consulter régulièrement les publications de la FCD et les articles spécialisés de LSA Commerce & Consommation.

CHAPITRE 2 - DISPOSITIFS DE LUTTE CONTRE LA DÉMARQUE EN MAGASIN

MÉTHODES DE PRÉVENTION ORGANISATIONNELLE

L'organisation interne est le fondement de toute stratégie de lutte contre la démarque. Sans une structure claire et des procédures rigoureuses, même les technologies les plus avancées se révéleront inefficaces.



ORGANISATION INTERNE

Mettre en place une hiérarchie claire et des rôles définis pour chaque membre du personnel, garantissant une coordination efficace et une meilleure surveillance des opérations.



STRUCTURE SOLIDE

Développer une architecture opérationnelle qui minimise les points de vulnérabilité, avec des zones sécurisées et des flux de marchandises contrôlés pour prévenir les pertes.



PROCÉDURES RIGOUREUSES

Établir et faire respecter des protocoles détaillés pour toutes les activités, de la réception des marchandises à la vente, en passant par la gestion des stocks et les inventaires.

LA PRÉVENTION ORGANISATIONNELLE

DÉFINITION ET IMPORTANCE

DÉFINITION

La prévention organisationnelle est l'ensemble des pratiques internes destinées à anticiper les pertes. Elle repose sur une rigueur opérationnelle constante dans la gestion des flux de marchandises.

OBJECTIFS

Créer un environnement où les erreurs sont minimisées et rapidement détectées, rendant les opportunités de démarque plus difficiles à exploiter.

BÉNÉFICES

Réduction des pertes financières, amélioration de la précision des stocks, renforcement de la culture d'entreprise autour de la vigilance collective.

La rigueur organisationnelle constitue le fondement sur lequel tous les autres dispositifs de lutte contre la démarque pourront s'appuyer efficacement.

LES PILIERS D'UNE ORGANISATION ANTI-DÉMARQUE



RÉCEPTION DES MARCHANDISES

Chaque erreur lors de cette étape (colis manquant, quantité erronée, produits non scannés) génère un décalage immédiat dans le stock. Un protocole clair, doublement vérifié (visuel + informatique), permet de limiter les écarts.



STOCKAGE SÉCURISÉ

Doit faire l'objet d'une organisation stricte : distinction entre zone de réserve et zone de vente, limitation de l'accès aux zones sensibles, rangement logique et codifié des produits.



GESTION DES INVENTAIRES

Doit être planifiée et fréquente. L'inventaire annuel est insuffisant à lui seul. Des inventaires tournants (par rayon ou par zone) permettent une vigilance continue.

Plus l'environnement est structuré, moins les erreurs et les opportunités de malveillance se présentent. Chaque maillon de cette chaîne organisationnelle doit être solide pour éviter les failles.

EXEMPLE DE RÉUSSITE ORGANISATIONNELLE

-60% D'ÉCARTS DE STOCK EN 6 MOIS

Dans une enseigne d'équipements sportifs, l'introduction d'un **contrôle croisé** lors de la réception a transformé les résultats :

- Un employé contrôle physiquement les articles
- Un second saisit dans le système d'information
- Vérification systématique des écarts constatés
- Signature conjointe des bons de réception

Cette procédure simple mais rigoureuse a permis de diviser par plus de deux les écarts de stock sur une période de six mois.

À RETENIR



L'ORGANISATION EST LA PREMIÈRE LIGNE DE DÉFENSE CONTRE LES PERTES

Une procédure bien définie et **systématiquement appliquée** réduit drastiquement la probabilité de démarque. Elle permet de :

- Réduire les erreurs involontaires
- Détecter rapidement les anomalies
- Dissuader les tentatives internes
- Établir une culture de rigueur

Sans une base organisationnelle solide, les outils technologiques et les dispositifs de sécurité perdent une grande partie de leur efficacité.

OUTILS TECHNOLOGIQUES ET DISPOSITIFS DE SÉCURITÉ

La technologie offre aujourd'hui une variété impressionnante de solutions pour prévenir, détecter et analyser les démarques en magasin.

Bien utilisés, ces outils peuvent transformer radicalement la capacité d'un point de vente à protéger ses marchandises et à maintenir l'intégrité de son stock.



VIDÉOSURVEILLANCE AVANCÉE

Des systèmes intelligents avec analyse vidéo pour détecter les comportements suspects en temps réel et dissuader les vols.



DISPOSITIFS EAS INTÉGRÉS

Les étiquettes antivol électroniques (EAS) et les portiques de sécurité pour une détection efficace des articles non payés.



ANALYSE DE DONNÉES ET IA

L'intelligence artificielle analyse les données de vente et de stock pour identifier les tendances de démarque et les points faibles.

DÉFINITION ET RÔLE



DÉFINITION

La technologie joue un rôle central dans la lutte contre les démarques. Elle permet d'automatiser les contrôles, de sécuriser les espaces et de dissuader les comportements malveillants.



TRIPLE FONCTION

Les outils technologiques assurent à la fois la dissuasion (présence visible), la détection (alertes en cas d'anomalie) et l'analyse (compréhension des phénomènes de démarque).

L'intégration technologique doit être pensée comme un écosystème cohérent où chaque outil renforce l'efficacité des autres et comble leurs lacunes respectives.



ARSENAL TECHNOLOGIQUE CONTRE LA DÉMARQUE

VIDÉOSURVEILLANCE (CCTV)

Placée aux points névralgiques (caisses, sorties, cabines), elle dissuade les vols tout en fournissant des preuves en cas d'incident. Son efficacité dépend du bon positionnement des caméras et du visionnage régulier.

PORTIQUES ANTIVOL ET ÉTIQUETTES ÉLECTRONIQUES

Les systèmes RFID ou à encre constituent un moyen de sécurisation physique des articles. Ils agissent en dissuasion et en détection, notamment sur les produits à forte valeur.

LOGICIELS DE TRAÇABILITÉ

Permettent un suivi automatisé des flux. Lorsqu'ils sont bien paramétrés, ils peuvent détecter des incohérences en temps réel (par exemple : stock négatif ou écarts entre ventes et sorties de caisse).

EXEMPLE D'IMPACT TECHNOLOGIQUE

-35% DE DÉMARQUE EN 3 MOIS

Une enseigne textile française a déployé un système innovant :

- Logiciel de détection des anomalies de stock en temps réel
- Alerte immédiate si un produit est signalé vendu sans avoir été scanné
- Rapprochement automatique des passages en caisse et des mouvements de stock
- Analyse des schémas récurrents pour identifier les failles procédurales

Ce système a non seulement réduit la démarque, mais a également permis d'identifier plusieurs erreurs de process systématiques.

À RETENIR

LA TECHNOLOGIE NE REMPLACE PAS L'HUMAIN, MAIS LE RENFORCE

Les outils technologiques, aussi sophistiqués soient-ils, ne constituent pas une solution miracle. Leur efficacité dépend de :



L'INTÉGRATION

Les différentes solutions doivent communiquer entre elles pour former un écosystème cohérent.



LA MAINTENANCE

Des contrôles réguliers sont nécessaires pour garantir le bon fonctionnement des dispositifs.



L'EXPLOITATION

Les données générées doivent être analysées pour identifier les tendances et ajuster les stratégies.

L'humain reste au centre du dispositif, la technologie venant fiabiliser le système de contrôle.

MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES

Au-delà des procédures et des technologies, ce sont les femmes et les hommes qui font la différence dans la lutte contre la démarque.



LA VIGILANCE

Une observation attentive et une connaissance approfondie des comportements pour détecter et prévenir les risques de démarque.



L'ENGAGEMENT

Une participation active et une adhésion aux objectifs de sécurité des biens pour un effort collectif renforcé.



LA RESPONSABILISATION

Chaque membre de l'équipe est acteur de la prévention, conscient de son rôle et de son impact.

Leur vigilance, leur engagement et leur responsabilisation constituent des leviers essentiels qu'aucun dispositif technique ne peut remplacer.

LE FACTEUR HUMAIN

CLÉ DE VOÛTE DU DISPOSITIF

LE FACTEUR HUMAIN RESTE DÉTERMINANT. AUCUNE MESURE DE SÉCURITÉ NE SERA EFFICACE SI L'ÉQUIPE N'EST PAS FORMÉE, IMPLIQUÉE ET RESPONSABILISÉE.

Il s'agit d'intégrer la lutte contre la démarque dans la culture d'équipe, de faire comprendre que chaque collaborateur est à la fois :



UN ACTEUR DE LA SÉCURITÉ DU MAGASIN



UN BÉNÉFICIAIRE DIRECT DES RÉSULTATS

(primes, intéressement)



UN GARANT DE LA PÉRENNITÉ ÉCONOMIQUE

du point de vente

LES PILIERS DE LA MOBILISATION HUMAINE

FORMATION À LA VIGILANCE

Chaque collaborateur doit savoir repérer les signaux faibles : comportements suspects, erreurs de réception, produits déplacés. Cela implique des formations courtes mais régulières, avec des rappels sur les procédures.



SENSIBILISATION À L'ÉTHIQUE

Il ne s'agit pas seulement d'apprendre à surveiller, mais aussi de construire un climat de confiance et de responsabilité. Les discours de tolérance zéro doivent s'accompagner de valorisation des bonnes pratiques.

DÉFINITION DES RÔLES

Chaque salarié doit connaître son rôle dans l'application des dispositifs. Qui vérifie les livraisons ? Qui alerte en cas de problème ? Qui supervise les inventaires ? La répartition des responsabilités garantit la réactivité du dispositif.

Ces trois dimensions doivent être développées simultanément pour créer une culture collective de vigilance et de responsabilité.

EXEMPLE D'IMPACT DES MINI-FORMATIONS

-40% D'ÉCARTS DE CAISSE EN SIX SEMAINES

Un supermarché français a mis en place un programme innovant :

- Mini-formations hebdomadaires de 15 minutes
- Focus sur les erreurs fréquentes en caisse
- Rotation des thèmes : rendus de monnaie, promotions, articles similaires
- Animation par les managers de proximité

Ces formations courtes mais régulières ont créé une dynamique d'amélioration continue et un sentiment de compétence chez les équipiers.

À RETENIR

i LE PERSONNEL EST À LA FOIS LA CIBLE POTENTIELLE, LA VICTIME COLLATÉRALE ET L'ACTEUR PRINCIPAL DE LA LUTTE CONTRE LA DÉMARQUE



CIBLE POTENTIELLE

La démarque interne existe et doit être adressée sans tabou. La prévention passe par la sensibilisation aux conséquences.



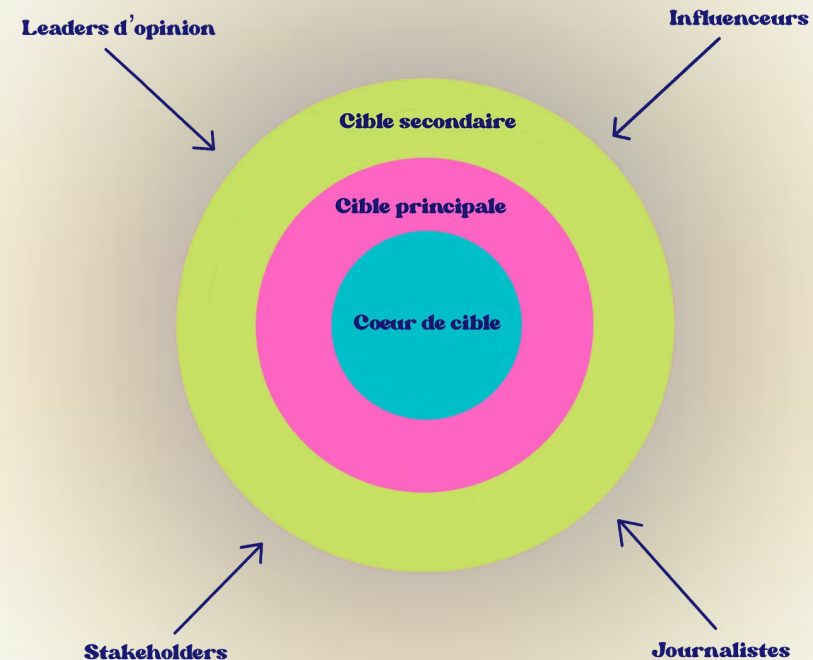
VICTIME COLLATÉRALE

Les pertes impactent directement les résultats, donc les primes et la stabilité de l'emploi. Les équipes en subissent les conséquences.



ACTEUR PRINCIPAL

La vigilance quotidienne et l'application rigoureuse des procédures par chaque collaborateur sont les meilleurs remparts contre la démarque.



MINI SYNTHÈSE DU CHAPITRE

ORGANISATION

Des procédures rigoureuses de réception, stockage et inventaire créent un environnement où les erreurs et les opportunités de démarque sont minimisées.

TECHNOLOGIE

Vidéosurveillance, étiquettes antivol et logiciels de traçabilité forment un écosystème de dissuasion, détection et analyse des démarques.

HUMAIN

Formation, sensibilisation et responsabilisation des équipes transforment chaque collaborateur en acteur de la lutte contre la démarque.

Mettre en place un dispositif efficace nécessite une approche en trois dimensions. La cohérence d'ensemble est la clé : un point faible suffit à faire échouer tout le système.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce chapitre a démontré qu'une grande partie des démarques peut être prévenue grâce à une stratégie structurée combinant :

- Des méthodes organisationnelles rigoureuses
- Des dispositifs technologiques adaptés
- Une implication forte des équipes

La démarque n'est pas seulement un problème de sécurité, c'est aussi une question de rigueur collective et de management au quotidien. La prévention commence par l'anticipation, la formation, et le contrôle des points sensibles.

La lutte contre la démarque est un marathon, pas un sprint. Sa réussite dépend de la constance des efforts et de l'engagement à tous les niveaux.

OUVRAGES EN FRANÇAIS ASSOCIÉS AU THÈME

"LA LOGISTIQUE DANS LA DISTRIBUTION"

Bruno Durand, Éditions Vuibert, 2020

Une analyse complète des flux logistiques en magasin et de leur impact sur la démarque. Particulièrement utile pour comprendre les enjeux organisationnels.

Ces ouvrages constituent d'excellentes ressources pour approfondir vos connaissances et développer des stratégies adaptées à votre contexte spécifique.

"PRÉVENIR LES PERTES EN MAGASIN"

Michel Legros, AFNOR Éditions, 2018

Un guide pratique axé spécifiquement sur la prévention des démarques, avec des études de cas et des fiches techniques directement applicables.

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- 1** La réception et le stockage sont des moments critiques pour éviter les erreurs de stock. Un double contrôle systématique réduit significativement les risques.
- 2** L'inventaire tournant renforce le contrôle permanent et diminue la démarque. La fréquence est plus importante que l'exhaustivité.
- 3** La vidéosurveillance et l'étiquetage antivol sont des outils dissuasifs indispensables, mais leur efficacité dépend de leur bon positionnement et de leur maintenance régulière.
- 4** Les logiciels de traçabilité permettent de détecter les anomalies en temps réel et d'identifier les schémas récurrents pour cibler les actions correctives.
- 5** La formation et la responsabilisation des équipes sont les piliers d'un dispositif efficace. Chaque collaborateur doit comprendre son rôle dans la prévention.
- 6** Le management par la prévention est plus efficace que le management par la sanction. Valoriser les bonnes pratiques crée une culture positive de vigilance.

LISTE DES SOURCES

Cette présentation s'appuie sur des données et analyses issues de :

- Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD)
- LSA Commerce & Consommation
- AFNOR – Prévenir les pertes (2018)
- Vuibert – La logistique dans la distribution (2020)
- Observatoire de la démarque inconnue – France Commerce 2023
- Études internes Carrefour, Leroy Merlin, Fnac-Darty

Ces sources combinées permettent d'avoir une vision à la fois théorique et pratique des enjeux de la démarque et des solutions les plus efficaces dans le contexte français de la distribution.

CHAPITRE 3 : ANALYSER LES DONNÉES ET AJUSTER LES ACTIONS

INDICATEURS DE PERFORMANCE ET TABLEAUX DE BORD



SUIVI DES KPI

Définissez et mesurez les indicateurs clés de performance pour évaluer l'efficacité de vos actions et la progression vers vos objectifs.



SYSTÈMES DE SURVEILLANCE

Mettez en place des systèmes de surveillance continus pour détecter les tendances, les anomalies et les opportunités en temps réel.



VISUALISATION DES DONNÉES

Transformez les données brutes en graphiques et tableaux de bord intuitifs pour une meilleure compréhension et une prise de décision éclairée.



COMPOSANTS DU TABLEAU DE BORD

Organisez les éléments essentiels de votre tableau de bord, y compris les métriques, les filtres et les alertes, pour un aperçu complet.

INTRODUCTION DE LA NOTION

L'analyse des données est une composante essentielle de la lutte contre la démarque. Elle permet d'objectiver les pertes, d'en détecter les causes et d'agir en conséquence. Les **indicateurs de performance** et **tableaux de bord** servent à piloter cette démarche de manière continue.

ANALYSE DES DONNÉES

Point de départ fondamental pour comprendre et contrer la démarque.

OBJECTIVATION DES PERTES

Quantifier précisément les pertes subies pour une vision claire.

DÉTECTION DES CAUSES

Identifier les racines des problèmes pour des actions ciblées.

PILOTAGE CONTINU

Utiliser les KPIs et tableaux de bord pour une gestion proactive.

DÉVELOPPEMENT PÉDAGOGIQUE DÉTAILLÉ

TAUX DE DÉMARQUE

Le **taux de démarque** est l'indicateur central : il mesure la différence entre la valeur des stocks théoriques et celle des stocks réels, rapportée au chiffre d'affaires. Un taux élevé signale un dysfonctionnement ou un manque de contrôle.

SEUILS D'ALERTE

Les **seuils d'alerte** sont déterminés en fonction du secteur, du type de produit ou de la période. Par exemple, un taux de démarque de 1 % peut être acceptable en alimentaire, mais trop élevé en bijouterie.

TABLEAUX DE BORD

Les **tableaux de bord** compilent plusieurs indicateurs (taux de casse, nombre de produits manquants, fréquence des écarts d'inventaire). Leur lecture régulière permet un pilotage réactif et structuré.

EXEMPLE CONCRET



CONTEXTE DU MAGASIN

Un magasin de bricolage met en place un suivi de ses stocks.



TABLEAU DE BORD MENSUEL

Utilisation d'un tableau de bord pour une vue d'ensemble des données.



COMPARAISON PAR FAMILLE

Analyse du taux de démarque par famille de produits pour identifier les écarts.



DÉTECTION D'ANOMALIE

Une anomalie est détectée sur les perceuses portatives, signalant un problème.



SOLUTION IDENTIFIÉE

L'équipe isole un problème de réception non conforme, résolvant la source de la démarque.

FOCUS

☐ **À retenir** : Sans mesure fiable, il est impossible d'agir efficacement. Les indicateurs permettent de passer de l'intuition à la décision.

Agir sans données concrètes, c'est naviguer à l'aveugle. Cela peut mener à des investissements inefficaces ou à la négligence de problèmes sous-jacents, exacerbant la démarque plutôt que de la réduire.

Un suivi rigoureux des indicateurs assure une approche proactive et prédictive. Il ne s'agit pas seulement de réagir aux pertes passées, mais d'anticiper les risques futurs et d'optimiser les processus en continu pour une efficacité maximale.

ENQUÊTES, AUDITS ET ANALYSES DE SITUATIONS CONCRÈTES



PROCESSUS D'ENQUÊTE

Méthodologie structurée pour identifier les causes profondes des écarts et des pertes, recueillir des preuves et formuler des conclusions objectives.



ANALYSE DE DONNÉES

Utilisation d'outils et de techniques statistiques pour transformer les données brutes en informations exploitables, révélant les tendances et les anomalies.



MÉTHODOLOGIE D'AUDIT

Cadre systématique pour évaluer la conformité des processus, détecter les vulnérabilités et assurer l'intégrité des opérations.



APPROCHES DE RÉOLUTION

Stratégies pratiques pour développer et mettre en œuvre des solutions ciblées, visant à corriger les problèmes identifiés et à prévenir leur récurrence.

INTRODUCTION DE LA NOTION

Les **audits** et **enquêtes internes** permettent d'aller au-delà des chiffres. Ils sont utiles pour comprendre les causes profondes d'une démarque anormale, vérifier l'application des procédures et ajuster les dispositifs en place.



ALLER AU-DELÀ DES CHIFFRES

Pour une compréhension approfondie des situations, au-delà des données brutes.



COMPRENDRE LES CAUSES PROFONDES

Identifier l'origine de la démarque anormale et autres écarts.



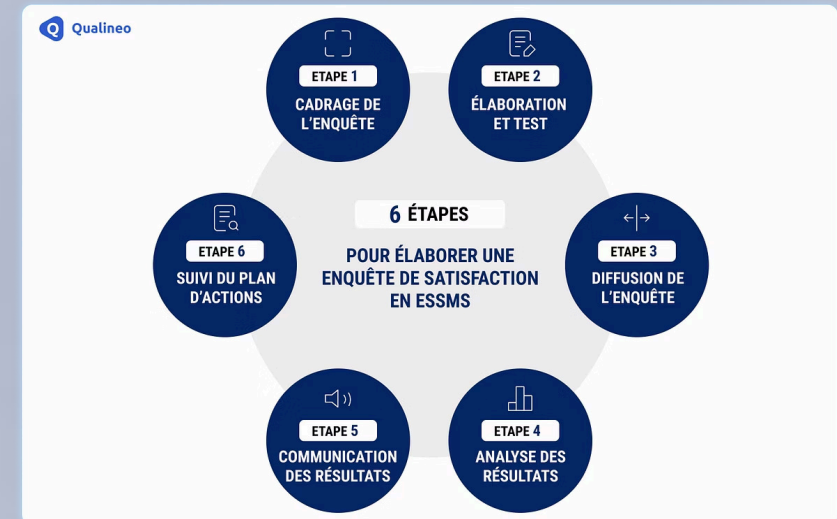
VÉRIFIER LA CONFORMITÉ

S'assurer de l'application correcte des procédures établies.



AJUSTER LES DISPOSITIFS

Optimiser et adapter les systèmes et processus en place.



DÉVELOPPEMENT PÉDAGOGIQUE DÉTAILLÉ



AUDIT DE SÉCURITÉ

Un **audit de sécurité** consiste à vérifier la conformité des dispositifs de lutte contre la démarque (position des caméras, activation des portiques, respect des zones d'accès). Il peut être mené par un responsable interne ou un prestataire externe.



INVENTAIRE TOURNANT

L'**inventaire tournant**, en complément de l'inventaire annuel, permet de repérer régulièrement les écarts, produit par produit, rayon par rayon.



ANALYSES DE SITUATIONS

Les **analyses de situations concrètes** s'appuient sur des cas de pertes significatives pour en identifier les leviers de correction. Cela peut impliquer l'examen des enregistrements vidéo, des historiques de vente ou des logs informatiques.

EXEMPLE CONCRET



CONTEXTE DU CLIENT

Une enseigne de prêt-à-porter est confrontée à un problème de démarque inconnue.



DÉMARQUE CONSTATÉE

Augmentation significative de **15 % de démarque** sur les accessoires.



PROCESSUS D'ENQUÊTE

Une enquête approfondie a été menée pour identifier la cause de ces pertes.



CAUSE IDENTIFIÉE

Les antivols n'étaient pas systématiquement posés sur les accessoires pendant les périodes de forte affluence.

Une enseigne de prêt-à-porter a mené une enquête après avoir constaté une hausse de 15 % de démarque sur les accessoires. L'analyse a révélé que les antivols n'étaient pas systématiquement posés lors de la mise en rayon en période de forte affluence.

FOCUS

- ❏ **À retenir** : Les audits permettent de confronter les procédures à la réalité du terrain. Ils ne sont pas là pour sanctionner, mais pour améliorer.

L'objectif principal des audits n'est pas de pointer du doigt des fautes individuelles, mais d'identifier les lacunes systémiques ou les déviations par rapport aux procédures établies. C'est une démarche constructive visant à renforcer les maillons faibles de la chaîne de sécurité et de gestion des stocks, pour une meilleure prévention de la démarque.

Une approche collaborative lors des audits, impliquant les équipes concernées, favorise une meilleure acceptation des recommandations et une mise en œuvre plus efficace des actions correctives. Cela transforme l'audit en un véritable levier d'amélioration continue et d'engagement du personnel dans la lutte contre la démarque.

PRISE DE DÉCISION ET ADAPTATION DES DISPOSITIFS



PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Définir les objectifs clairs et les actions nécessaires pour atteindre les résultats souhaités.



PROCESSUS D'IMPLÉMENTATION

Mettre en œuvre les plans et les dispositifs avec rigueur et cohérence sur le terrain.



OPTIMISATION DES SYSTÈMES

Analyser les données, identifier les lacunes et affiner les dispositifs pour une efficacité maximale.



AMÉLIORATION CONTINUE

Intégrer les apprentissages et adapter proactivement les stratégies pour rester pertinent.

INTRODUCTION DE LA NOTION

La gestion de projet et l'optimisation des dispositifs reposent sur des principes clairs :



ANALYSE APPROFONDIE

Utiliser les données collectées pour identifier précisément les causes et les opportunités.



DÉCISION INDISPENSABLE

Transformer les insights en choix concrets et pertinents pour orienter l'action.



PLAN D'ACTION CIBLÉ

Mettre en place des mesures précises et stratégiques pour atteindre les objectifs.



SUIVI RIGoureux

Assurer la surveillance et l'ajustement continu pour garantir l'efficacité des dispositifs.

DÉVELOPPEMENT PÉDAGOGIQUE DÉTAILLÉ

PLAN D'ACTIONS CORRECTIVES

Un **plan d'actions correctives** peut porter sur l'organisation (renforcer les contrôles à la réception), le matériel (ajouter un portique), ou l'humain (former de nouveau le personnel). Il doit être précis, daté, budgété et piloté.

COMMUNICATION INTERNE

La **communication interne** joue un rôle clé dans l'adhésion de l'équipe : informer, expliquer, responsabiliser. Le changement ne s'impose pas, il se construit.

ÉVALUATION CONTINUE

L'**évaluation continue** garantit que les actions mises en œuvre sont efficaces. Elle repose sur une boucle d'amélioration : observer, corriger, mesurer, ajuster.

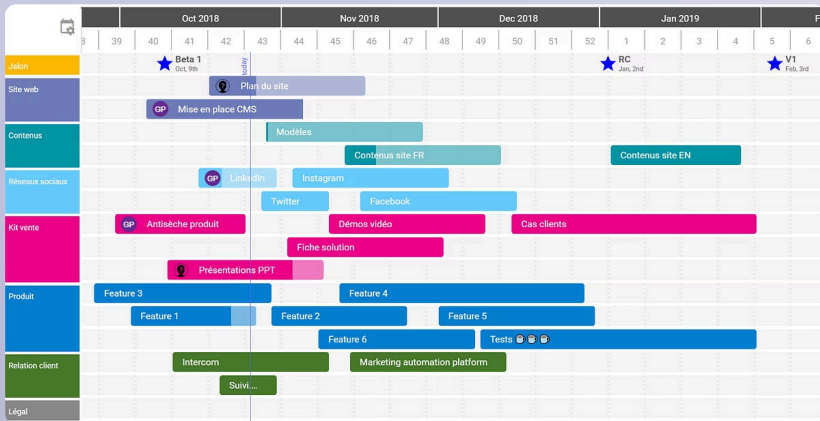
EXEMPLE CONCRET

Dans une enseigne de produits biologiques confrontée à un taux de démarque élevé de **2,8 %**, une analyse approfondie a révélé la nécessité d'un plan d'action multidisciplinaire. Ce plan a notamment inclus l'installation stratégique de nouvelles caméras de surveillance, une refonte complète de la réorganisation des espaces de stockage pour limiter les accès non autorisés, et la mise en œuvre d'un programme de formation intensif pour le personnel sur les procédures de prévention des pertes et la vigilance.

Grâce à cette approche intégrée et rigoureuse, l'enseigne a constaté une réduction spectaculaire de son taux de démarque, qui a chuté de 2,8 % à seulement **0,9 %** sur une période de six mois. Ce succès souligne l'importance d'une combinaison d'interventions technologiques, organisationnelles et humaines pour combattre efficacement la démarque inconnue et optimiser la gestion des actifs.

FOCUS

- ❏ **À retenir :** Ce n'est pas la quantité d'actions qui compte, mais leur pertinence et leur suivi dans la durée. La rigueur est le meilleur levier de progrès.



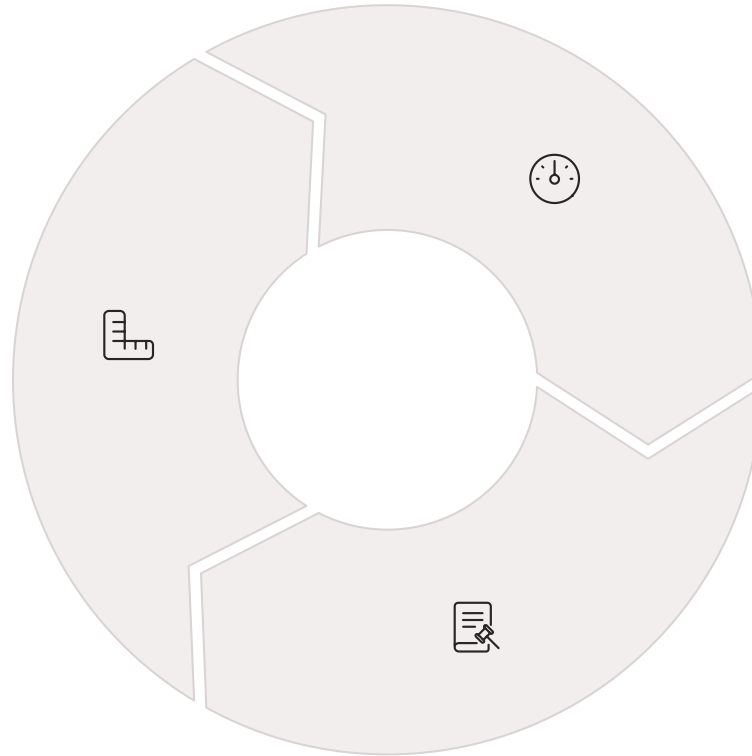
L'efficacité des dispositifs de lutte contre la démarque ne réside pas dans la multiplication des mesures, mais dans leur adéquation précise aux problèmes identifiés. Chaque action mise en place doit être le fruit d'une analyse rigoureuse et répondre à un objectif clair, contribuant ainsi directement à la réduction des pertes. Une action pertinente, même isolée, aura plus d'impact qu'une multitude de mesures dispersées et non ciblées.

De plus, l'engagement sur le long terme est essentiel. La pertinence d'une action se vérifie non seulement au moment de sa conception, mais aussi par un suivi constant de ses effets. La rigueur dans ce suivi permet d'ajuster les stratégies en fonction des résultats observés, d'identifier rapidement de nouvelles défaillances et de maintenir une pression continue sur les facteurs de démarque. C'est cette combinaison de pertinence et de persévérance qui assure une amélioration durable.

MINI SYNTHÈSE DU CHAPITRE

MESURER

La lutte contre la démarque repose sur un cycle vertueux : mesurer les pertes, analyser les causes, ajuster les actions.



ANALYSER

Les outils d'analyse et de pilotage doivent être simples, clairs et intégrés dans la routine managériale.

AJUSTER

Il ne suffit pas de constater les écarts : il faut s'organiser pour les réduire.

CONCLUSION GÉNÉRALE SYNTHÉTIQUE

Ce chapitre a mis en évidence l'importance d'une gestion analytique de la démarque. L'intuition ne suffit pas : seule une lecture objective, outillée et partagée des indicateurs permet d'agir efficacement. L'analyse est un acte de gestion, mais aussi un acte managérial, car elle implique des décisions et leur mise en œuvre par les équipes. C'est dans cette rigueur quotidienne que se construit la performance durable de l'unité marchande.

OUVRAGES EN FRANÇAIS ASSOCIÉS AU THÈME

MANAGEMENT ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

"Management et pilotage de la performance", Bernard Ramanantsoa, Éditions Economica, 2021

CONTRÔLE DE GESTION OPÉRATIONNEL

"Contrôle de gestion opérationnel et tableaux de bord", Alain Burlaud, Dunod, 2022

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS



INDICATEURS ESSENTIELS

Le taux de démarque est un indicateur essentiel pour suivre les pertes.



TABLEAUX DE BORD

Les tableaux de bord permettent un pilotage clair et structuré des écarts.



AUDITS ET ENQUÊTES

Les audits et enquêtes internes sont nécessaires pour comprendre les causes profondes.



PLAN D'ACTION

Le plan d'action correctif doit être ciblé, piloté et évalué.



COMMUNICATION

La communication interne favorise l'adhésion de l'équipe aux mesures décidées.



AMÉLIORATION CONTINUE

L'amélioration continue repose sur la régularité et la réactivité du management.

LISTE DES SOURCES

- INSEE – Indicateurs de performance dans la distribution
- FCD – Observatoire de la démarque inconnue
- Economica – Ramanantsoa (2021)
- Dunod – Burlaud (2022)
- Études internes Boulanger, Intermarché, Picard
- LSA – Pilotage des stocks et démarque 2023

CHAPITRE 4 - FAIRE APPLIQUER LES MESURES PAR L'ÉQUIPE

ANIMATION D'ÉQUIPE AUTOUR DES ENJEUX DE DÉMARQUE



COMMUNICATION ET SENSIBILISATION

Assurer une communication claire et constante sur les objectifs de prévention des pertes, les procédures et les résultats.



FORMATION CONTINUE

Mettre en place des sessions de formation régulières pour maintenir les compétences de l'équipe à jour et introduire de nouvelles techniques.



MOTIVATION ET RECONNAISSANCE

Reconnaître et récompenser les efforts de l'équipe dans la prévention des pertes pour encourager l'engagement et la performance.

INTRODUCTION DE LA NOTION

La mise en place d'un dispositif de lutte contre la démarque ne peut être efficace que si elle est soutenue activement par l'équipe. L'animation managériale est essentielle pour créer un cadre d'engagement, de responsabilisation et de vigilance partagée.

ENGAGEMENT

Impliquer activement chaque membre de l'équipe pour qu'il se sente partie prenante dans la prévention des pertes et l'atteinte des objectifs communs.

RESPONSABILISATION

Favoriser la prise de responsabilité individuelle et collective face aux enjeux de la démarque, en encourageant l'autonomie et l'appropriation des procédures.

VIGILANCE PARTAGÉE

Développer une conscience collective des risques et des bonnes pratiques, où chacun contribue à la détection et à la résolution des anomalies.

DÉVELOPPEMENT PÉDAGOGIQUE DÉTAILLÉ

IMPLICATION QUOTIDIENNE

L'**implication quotidienne** passe par la clarté des consignes, la répétition des objectifs et la valorisation des bonnes pratiques. Le manager doit intégrer la lutte contre la démarque dans le quotidien opérationnel, au même titre que les ventes ou le service client.

MANAGEMENT PAR L'EXEMPLARITÉ

Le **management par l'exemplarité** est un levier puissant : un responsable qui respecte les procédures de sécurité, participe aux contrôles et adopte une posture rigoureuse influence positivement l'ensemble de l'équipe.

TEMPS D'ÉCHANGES RÉGULIERS

Il est aussi nécessaire d'organiser des temps d'échanges réguliers, où l'on explique les résultats, les écarts et les axes de progrès, afin d'ancrer une culture d'équipe orientée sur la rigueur et la prévention.

EXEMPLE CONCRET

Dans une grande surface spécialisée, un brief hebdomadaire de 10 minutes est dédié à la démarque. Chaque semaine, un collaborateur partage une bonne pratique ou signale une situation à risque rencontrée. Cette dynamique a renforcé l'attention de tous.

FOCUS

- ① **À retenir** : L'animation ne se limite pas à informer, elle consiste à engager activement chaque membre de l'équipe dans un objectif commun de maîtrise des pertes.

OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT ET DE PILOTAGE

INTRODUCTION DE LA NOTION

Pour mesurer l'efficacité des actions de prévention et maintenir l'engagement des équipes, il est crucial de disposer d'outils de suivi et de pilotage adéquats. Ces outils permettent de transformer les données brutes en informations exploitables, facilitant la prise de décision et l'ajustement des stratégies.

DÉVELOPPEMENT PÉDAGOGIQUE DÉTAILLÉ

TABLEAUX DE BORD ET INDICATEURS CLÉS

Mettre en place des **tableaux de bord clairs** et des indicateurs de performance (KPIs) spécifiques à la démarque. Ces outils visuels doivent permettre de suivre l'évolution des pertes, d'identifier les zones à risque et de mesurer l'impact des actions correctives. Les KPIs peuvent inclure le taux de démarque, le nombre d'incidents signalés, ou le pourcentage de respect des procédures.

RÉUNIONS DE PERFORMANCE ET BILANS

Organiser des **réunions régulières de performance** avec les équipes pour analyser les résultats des indicateurs, partager les succès et discuter des difficultés rencontrées. Ces moments sont essentiels pour maintenir la motivation, ajuster les objectifs et renforcer la culture de vigilance. Ils doivent être constructifs, axés sur la recherche de solutions et le partage d'expériences.

FORMATION ET COACHING

Au-delà des outils de suivi, le **coaching individuel et collectif** est un levier puissant. Il s'agit d'accompagner les collaborateurs dans l'amélioration de leurs pratiques, de répondre à leurs questions et de leur fournir le soutien nécessaire pour appliquer efficacement les mesures de prévention. Des formations ciblées sur de nouvelles procédures ou technologies peuvent également être mises en place.

EXEMPLE CONCRET

Dans une chaîne de magasins de prêt-à-porter, chaque responsable de boutique reçoit un rapport mensuel détaillé de la démarque par catégorie de produits. Ce rapport est discuté lors du brief d'équipe, et un objectif de réduction est fixé pour le mois suivant, avec des actions spécifiques à mettre en œuvre collectivement.

FOCUS

📌 **À retenir** : Des outils de pilotage pertinents et un accompagnement managérial proactif sont la clé pour transformer les efforts de prévention en résultats tangibles et durables.



INTRODUCTION DE LA NOTION

Pour garantir l'application des mesures de lutte contre la démarque, il faut outiller l'équipe. Cela signifie fournir des supports, des repères et un cadre clair d'évaluation.



SUPPORTS ET DOCUMENTATION

Fournir des guides clairs, des procédures détaillées et des supports de formation accessibles pour assurer une compréhension uniforme et une application correcte des mesures anti-démarque.



REPÈRES ET STANDARDS

Établir des repères précis et des standards de performance mesurables pour chaque action préventive. Cela permet aux équipes de savoir ce qui est attendu et de viser l'excellence.



CADRE D'ÉVALUATION

Mettre en place un cadre d'évaluation régulier et transparent, incluant des audits, des contrôles ponctuels et des mécanismes de feedback, pour mesurer l'efficacité des actions et identifier les besoins d'amélioration.

DÉVELOPPEMENT PÉDAGOGIQUE DÉTAILLÉ



FICHES PROCÉDURES

Les **fiches procédures** détaillent les étapes à suivre pour chaque moment clé : réception, mise en rayon, inventaire, surveillance des zones sensibles. Elles doivent être accessibles, visuelles, et mises à jour régulièrement.



BRIEFINGS RÉGULIERS

Les **briefings réguliers** permettent de rappeler les priorités, corriger les écarts, et encourager les comportements conformes. Ils s'inscrivent dans une logique de coaching continu.



FEEDBACK CONSTRUCTIF

Enfin, le **feedback constructif** est une compétence managériale essentielle : il s'agit de signaler les erreurs sans jugement, mais aussi de reconnaître les efforts et les initiatives pertinentes.

EXEMPLE CONCRET

Une enseigne alimentaire utilise un tableau affiché en salle de pause avec les indicateurs de démarque du mois. Les rayons ayant atteint leurs objectifs y sont valorisés avec une pastille verte. Ce système a contribué à renforcer la motivation collective.

FOCUS

① **À retenir** : L'application effective des mesures de prévention de la démarque repose sur une double approche : d'une part, l'utilisation d'outils simples, clairs et visibles qui facilitent la compréhension et l'autonomie des équipes sur le terrain. Ces outils transforment la théorie en pratique et favorisent la responsabilisation. D'autre part, un accompagnement humain constant et bienveillant est indispensable. Cela inclut le rôle du management dans la formation continue, le renforcement positif des bonnes pratiques et l'écoute active des retours du terrain, créant ainsi un environnement propice à l'engagement durable et à l'amélioration continue.

GESTION DES INCIDENTS ET DISCIPLINE

INTRODUCTION DE LA NOTION

La gestion efficace des incidents de démarque et l'application d'une discipline cohérente sont fondamentales pour maintenir un environnement de travail sécurisé et dissuader les comportements non conformes. Il ne s'agit pas seulement de punir, mais de garantir que chaque membre de l'équipe comprenne l'importance de son rôle dans la prévention des pertes et les conséquences du non-respect des règles.

DÉVELOPPEMENT PÉDAGOGIQUE DÉTAILLÉ

PROCÉDURE DE SIGNALEMENT

Mettre en place une **procédure claire et simple pour le signalement des incidents**, qu'ils soient avérés ou suspectés. Encourager les équipes à rapporter toute anomalie sans crainte de jugement, en garantissant la confidentialité si nécessaire. Une détection rapide est essentielle pour limiter l'ampleur des pertes et réagir efficacement.

POLITIQUE DISCIPLINAIRE COHÉRENTE

Établir une **politique disciplinaire juste, transparente et cohérente**, qui définit les différentes catégories d'infractions (négligence, faute avérée, vol) et les sanctions correspondantes. Cette politique doit être communiquée clairement à tous les employés dès leur embauche et rappelée régulièrement. La cohérence dans son application est cruciale pour sa légitimité.

RÔLE DU MANAGEMENT

Les managers jouent un rôle pivot dans l'application de cette discipline. Ils doivent être formés pour gérer les situations délicates avec tact, tout en étant fermes sur le respect des règles. Le management doit **servir d'exemple et être un recours fiable** pour les employés qui souhaitent signaler des faits ou demander conseil.

EXEMPLE CONCRET

Dans un entrepôt logistique, chaque incident lié à la démarque (casse, erreur de livraison, vol interne) est enregistré dans une base de données commune. Chaque mois, un comité examine les incidents les plus significatifs. Pour les cas de non-respect avéré des procédures entraînant une perte importante, une discussion individuelle est initiée avec l'employé, pouvant mener à des mesures correctives ou disciplinaires selon la gravité et la récurrence.

FOCUS

📌 **À retenir** : Une gestion rigoureuse des incidents et une discipline appliquée avec équité renforcent la culture de l'intégrité et la vigilance collective face à la démarque.

INTRODUCTION DE LA NOTION

Malgré les dispositifs de prévention, des incidents peuvent survenir. Il est alors crucial de disposer d'un protocole clair pour les traiter rapidement, équitablement et dans le respect du cadre légal.

DÉVELOPPEMENT PÉDAGOGIQUE DÉTAILLÉ

TRAITEMENT DES COMPORTEMENTS À RISQUE

Le **traitement des comportements à risque** suppose une détection rapide, un recueil de preuves, et une analyse objective de la situation. Cela concerne les oublis de contrôle, les refus d'appliquer une procédure ou les gestes suspects.

VOL INTERNE OU EXTERNE

En cas de **vol interne ou externe**, il faut respecter des protocoles précis : isolation de la personne concernée, appel au responsable, protection des preuves (enregistrements vidéo, tickets de caisse). L'intervention doit être proportionnée, documentée et encadrée.

CADRE LÉGAL

Enfin, l'application du **cadre légal** est incontournable. Les sanctions disciplinaires (avertissement, mise à pied, licenciement) doivent être précédées d'un entretien formel, d'une information claire sur les droits de la personne et d'un respect strict des procédures RH.

EXEMPLE CONCRET

Dans une enseigne de décoration, une employée a été surprise en train de dissimuler un article. L'entreprise a suivi le protocole : constat écrit, entretien, puis licenciement pour faute grave, après vérification des preuves vidéo.

La Discipline Positive de J. Nelsen : **OUTILS**

- Le temps de pause
- Avancer étape par étape
- Choisir le bon moment pour encourager
- Etre modèle des compétences que l'on veut transmettre
- Etre dans le questionnement plutôt que dans le dire
- Les questions de curiosité
- Se centrer sur la progression plutôt que le résultat
- Comprendre les attentes et les besoins de l'enfant (Bienveillance)
- Etablir des limites (Fermeté)
- « Faire avec » et non « faire pour »
- Connecter avant de corriger
- Passer des accords plutôt que les règles
- Différence entre complimenter et encourager
- Ecouter sans jugement et sans résoudre

CONFÉRENCE D'INTRODUCTION A LA DISCIPLINE POSITIVE DE BÉATRICE SABATÉ, TOUS DROITS RÉSERVÉS

FOCUS



À retenir : La discipline n'est pas une punition, c'est un outil de protection collective, qui garantit l'équité et la sécurité dans l'unité marchande.

MINI SYNTHÈSE DU CHAPITRE

Ce chapitre met en lumière l'importance du management humain dans la lutte contre la démarque. Animer l'équipe, fournir des outils adaptés, traiter les incidents de manière rigoureuse : ces trois piliers permettent de transformer une politique de prévention en réalité opérationnelle durable.

C'est la qualité du lien entre le manager et son équipe qui fera la différence.

CONCLUSION GÉNÉRALE SYNTHÉTIQUE

La meilleure stratégie anti-démarque est celle qui repose sur l'humain. Former, mobiliser, encadrer, écouter, corriger, remercier : autant d'actes managériaux qui contribuent à créer une équipe consciente, engagée et responsable. En plaçant la prévention des pertes au cœur de la dynamique collective, le responsable d'unité marchande agit directement sur la performance globale de son point de vente.

OUVRAGES EN FRANÇAIS ASSOCIÉS AU THÈME

MANAGEMENT DES ÉQUIPES COMMERCIALES

Jean-Michel Moutot, Pearson, 2021

DROIT DU TRAVAIL POUR LES MANAGERS

Franck Morel, Eyrolles, 2020

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- L'animation quotidienne est indispensable pour faire vivre les mesures anti-démarque.
- Le manager doit incarner les règles pour qu'elles soient respectées.
- Des outils visuels et des rituels renforcent l'application des consignes.
- Le feedback régulier permet de corriger sans démotiver.
- Les incidents doivent être traités avec rigueur et dans le respect du droit.
- Une culture de la prévention s'installe par la pédagogie et la constance managériale.

LISTE DES SOURCES

- FCD – Guide de prévention des pertes
- INRS – Risques professionnels dans la distribution
- Moutot, Pearson (2021)
- Morel, Eyrolles (2020)
- LSA – Bonnes pratiques de management en point de vente
- Études internes Auchan, Cultura, Grand Frais

**MERCI D'AVOIR SUIVI CE COURS SUR "APPLIQUER
ET FAIRE APPLIQUER PAR L'ÉQUIPE LES MESURES
DE LUTTE CONTRE LES DIFFÉRENTES DÉMARQUES"**



**ECOLE DE
COMMERCE DE
LYON**

