

Cas Toi&Moi

Toi&Moi est un créateur et fabricant de joaillerie moyenne gamme en France, spécialisé notamment dans les bagues et boucles d'oreille en acier et en argent. Face au succès grandissant de ses produits distribués dans des enseignes multimarques, il a décidé d'ouvrir son premier point de vente dans un grand centre commercial parisien fin septembre 2014, dédié uniquement à ses produits. Sous l'autorité d'un responsable Boutique, ce point de vente emploie 4 personnes à plein temps.

Il s'agit pour la marque d'étendre sa notoriété auprès des clientes et d'accroître ses parts de marché sur un marché très fortement concurrentiel. Identifiée comme une marque contemporaine, originale et innovante par le design des pièces, elle souhaite également offrir progressivement une gamme plus complète de bijoux en proposant bracelets et colliers en complément des produits initiaux. Une nouvelle collection a ainsi été lancée pour les fêtes de fin d'année 2014, et ce en exclusivité dans la nouvelle boutique.

En parallèle et en cohérence avec l'identité de la marque, une boutique d'e-commerce a été lancée afin de favoriser les ventes additionnelles.

Le responsable de la boutique n'a pas la maîtrise des prix de vente des produits ni totalement des coûts de fonctionnement de la boutique, déterminés au siège de l'entreprise. Un budget de fonctionnement lui est affecté qu'il doit respecter. Il doit proposer l'intégralité des produits de la marque et offrir aux clients une qualité de conseils exceptionnelle dans un secteur où le client ne sait pas nécessairement ce qu'il souhaite quand il entre dans la boutique. C'est un axe majeur de différenciation par rapport à d'autres réseaux (Agatha, Histoire d'Or ...) et de fidélisation des clients. Ces conseils permettent également d'accroître le panier moyen de vente par client. Formé au marketing des services, ce responsable est par ailleurs persuadé que la réussite de la boutique passe par une attention à la satisfaction des conseillers-vendeurs et au développement de leurs compétences.

1. Préciser la nature du centre de responsabilité que constituent la boutique et ses principaux objectifs de performance, compte tenu des éléments de stratégie fournis. Quels sont les principaux leviers d'amélioration des performances économiques pour le responsable de la boutique ?
2. Rappeler quels sont les différents types d'indicateur contenus dans un tableau de bord de pilotage de la performance et illustrer chacun d'entre eux par un exemple issu du pilotage de cette boutique.

Au début de l'année 2016, le responsable de la boutique reçoit des éléments d'analyse de sa performance en 2015. Ils vous sont fournis en annexes N°1, 2 et 3.

3. Proposer une synthèse analysant les performances de la boutique au responsable. Quelles informations supplémentaires pourraient être utiles à l'analyse ?
4. Le responsable de la boutique souhaite suivre les performances individuelles de ses conseillers-vendeurs afin de les améliorer. Quel système de pilotage de la performance peut-il mettre en place en 2016 ?
5. Après avoir rappelé les principaux objectifs de la gestion de compétences, expliquer comment le responsable de la boutique pourrait mettre en place un système simple de gestion des compétences de son personnel.

Annexe N°1

Période	Objectifs de CA	CA réalisé 2015	CA réalisé 2014	Panier moyen 2015	Nombre de clients 2015	Nombre de visiteurs 2015
Trim.1	420 000€	385 000 €	-	79,4 €	4 850	7 510
Trim.2	500 000€	450 000 €	-	91,5 €	4 920	7 601
Trim.3	500 000€	510 000 €	-	103,8 €	4 915	7 560
Trim.4	700 000€	690 000 €	375 000€	102,4 €	6 738	10 380
Total	2 120 000€	2 035 000 €	375 000€	95 €	21 423	33 051

Annexe N°2

Période 2015	Nombre de bagues	Nombre de paires de boucles d'oreille	Nombre de bracelets	Nombre de colliers	Nombre de produits par transaction
Trim.1	3 457	2 300	540	493	1,4
Trim.2	3 925	2 738	513	450	1,55
Trim.3	4 002	2 689	505	520	1,57
Trim.4	5 547	3 760	725	748	1,6
Total	16 931	11 487	2 283	2 211	1,54

Annexe N°3

Période	Trim. 1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	Total
Masse salariale prévisionnelle 2015	28 700€	29 000 €	29 000 €	36 000 €	122 700 €
Masse salariale en 2015	28 785 €	29 220 €	29 220 €	35 780 €	123 005 €
Fournitures et petits matériels prévisionnels 2015	7 500 €	7 500 €	7 500 €	9 000 €	31 500 €
Fournitures et petits matériels en 2015	7 450 €	6 900 €	7 800 €	9 230 €	31 380 €
Maintenance et loyers prévisionnels 2015	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	48 000 €
Maintenance et loyers en 2015	11 890 €	12 300 €	13 200 €	14 000 €	51 390 €

CORRIGÉ

1. L'objectif principal de performance du responsable de la boutique est le développement de son chiffre d'affaires, tout en respectant le budget de fonctionnement alloué sur lequel il a relativement peu de prise. La boutique est récente et c'est la première dédiée uniquement à la marque. Cette croissance du chiffre d'affaires passe notamment par la capacité des vendeurs à transformer les visiteurs en clients, à augmenter la valeur de leurs achats, notamment à travers le développement de produits complémentaires à la gamme de départ (bracelets, colliers), à travers une très bonne qualité de l'accueil et de la relation en boutique et la qualité des informations et conseils apportés. Ce dernier point est un facteur de différenciation de la marque et une attention particulière doit être apportée à la satisfaction des clients sur ces dimensions. Notamment, la qualité des conditions de travail et la satisfaction au travail des vendeurs, ainsi que le développement de leurs compétences en ventes et conseils sont des leviers d'action importants du responsable de la boutique. Par ailleurs, le respect des postes de charge au budget sur lequel le responsable a une action possible est un deuxième objectif de performance économique ; cela concerne notamment les charges de personnel, les fournitures et la maintenance des locaux.

2. Classiquement, un certain nombre de distinctions peuvent être faites pour les indicateurs :

- **Indicateur de résultat / indicateur de suivi ou de progression**

- Un indicateur de résultat peut être ici le CA annuel.

- Un indicateur de suivi est la croissance du CA mensuelle ou le volume de clients mensuel.

- **Indicateur de pilotage / indicateur de reporting**

L'indicateur de pilotage est un indicateur qui sert à soutenir la prise de décision localement et donc à piloter l'action. C'est souvent un indicateur de progression. Un indicateur de reporting sert à informer un niveau supérieur, ici par exemple la direction commerciale de la marque.

- Un indicateur de pilotage est par exemple le taux de transformation hebdomadaire (rapport entre nombre de clients/nombre de visiteurs).

- Un indicateur de reporting est le CA annuel.

- **Indicateur financier / non financier**

- Indicateur financier : coût horaire chargé moyen d'un vendeur

- Indicateur non financier : taux d'absentéisme des vendeurs

- **Indicateur synthétique / indicateur ciblé**

Le taux de satisfaction globale des clients est un indicateur synthétique, le taux de satisfaction des clients sur l'accueil en boutique est un indicateur ciblé.

3. Faire une synthèse analysant les performances de la boutique suppose :

- de bien mettre en regard cette analyse et les objectifs stratégiques et de performance ;

- de réaliser certains travaux préparatoires pour étayer le raisonnement.

Travaux préparatoires

2015	Écarts sur CA 2015	Écarts de CA en % /obj	Croissance panier moyen client	Taux de transformation	croissance du CA : (CA T-CA T-1)/ CA T-1
Trim. 1	-35 000	-8,3%		65%	2,6%
Trim. 2	-50 000	-10,0%	15,2%	65%	17%
Trim. 3	10 000	2,0%	13,4%	65%	13%
Trim. 4	-10 000	-1,4%	-1,3%	65%	35%
Total	-85 000	-4,0%		65%	

	Composition des ventes			
	Bagues	Boucles d'oreille	Bracelets	colliers
Trim. 1	51%	34%	8%	7%
Trim. 2	51%	36%	7%	6%
Trim. 3	52%	35%	7%	7%
Trim. 4	51%	35%	7%	7%
Total	51%	35%	7%	7%

Synthèse

Le chiffre d'affaires de la boutique pour l'année 2015 s'établit à 2 035 000 euros. Il progresse d'un trimestre à l'autre depuis l'ouverture de la boutique, attestant d'une bonne performance économique. Remarquons cependant, qu'il reste en deçà des prévisions qui avaient été réalisées avec un écart moyen de - 4 % sur l'ensemble de l'année. On peut cependant faire l'hypothèse que compte tenu de l'ouverture récente de la boutique conjugué au fait que c'est la première boutique de la marque, les prévisions étaient difficiles à établir.

Cette croissance du chiffre d'affaires s'explique par plusieurs éléments.

- Une croissance du nombre de visiteurs, notamment sur le dernier trimestre 2015, moment important pour ce type d'activité, du fait des fêtes de fin d'année.
- La croissance de la valeur du panier moyen d'achats des clients : il passe de 79,4 euros à 102,4 euros fin 2015, soit une croissance de 29 %. Le nombre de produits par transaction est en croissance de 14 % traduisant notamment l'efficacité des vendeurs en boutique. En revanche, on constate une très grande stabilité en matière de composition des ventes : l'objectif de développer les produits annexes aux bagues et boucles d'oreille n'est que partiellement atteint.

Il faut également souligner que le taux de transformation, c'est à dire le nombre de clients/ le nombre de visiteurs est stable. Il y a donc sur ce point une marge de progression importante reposant notamment sur la qualité de l'accueil et du conseil en boutique. Ce point est important dans un secteur où les études s'accordent à souligner que le client ne sait pas nécessairement ce qu'il veut quand il entre en boutique.

- À travers l'annexe N°3, on remarque que le respect du budget alloué sur les différents postes de charge est bon, traduisant une gestion efficiente de la boutique. Seul le poste de charges « Maintenance et loyers » a connu une croissance de 6,6 % par rapport à l'objectif. Une vigilance s'impose sur ce point en 2016.

Des informations supplémentaires sur les prix des différents types de produit permettraient d'analyser plus finement la croissance du chiffre d'affaires. De même le suivi de la fidélité des clients serait un plus : nombre d'achats moyen par an, nombre de nouveaux clients, taux d'attrition (nombre de clients perdus / nombre de clients total) ...

Enfin, le suivi de la satisfaction des clients sur la qualité des produits, de l'accueil, du conseil en boutique... semble indispensable à la compréhension du comportement de consommation.

4. Compte tenu de l'importance mise par la marque sur le développement du chiffre d'affaires et la qualité de l'accueil et du conseil, le suivi de la performance individuelle des vendeurs est pertinent. Il pourrait s'articuler autour des objectifs et indicateurs suivants :

- Croissance du chiffre d'affaires
 - CA hebdomadaire / vendeur
 - Panier moyen hebdomadaire par vendeur
 - Composition des ventes hebdomadaires par vendeur
- Satisfaction client : soit par identification du vendeur, soit par client mystère

Une réunion d'équipe hebdomadaire pour expliquer les objectifs, l'intérêt des indicateurs, identifier les marges de progression de l'équipe et les leviers d'action apparaît comme un moyen simple d'animer cette démarche de pilotage. Ce suivi individuel des performances s'inscrit par ailleurs dans une démarche plus large de développement des compétences des vendeurs et du responsable de la boutique, ainsi que dans un suivi de la satisfaction au travail des vendeurs.

5. Une compétence peut être définie comme étant « un savoir agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations » (J. Tardif, 2003).

Dans l'organisation, elle est associée à une situation de travail donnée (ici la vente dans la boutique), fait l'objet d'un jugement (celui du responsable de la boutique sur les compétences des vendeurs), désigne en général un attribut de la personne, même s'il y a aussi des compétences collectives, et est constituée de savoirs et de savoir-faire (Cf chapitre 7, pages 273 et suivantes).

Une démarche de gestion des compétences dans cette boutique suppose de développer des pratiques permettant :

- **L'identification des compétences des vendeurs** : « accueillir un client », « conseiller un client », « proposer un produit », « proposer un produit complémentaire », « traiter une réclamation »... Pour chaque compétence retenue, il s'agit d'identifier la maîtrise qu'en a le vendeur : niveau 1 élémentaire, niveau 2 intermédiaire, niveau 3 avancé par exemple. Le responsable de la boutique peut le faire par exemple en observant les interactions vendeur/clients et lors d'entretiens

individuels où les résultats des indicateurs de performance individuelle sont commentés et analysés.

- **Le développement de ces compétences** : réunion d'équipe, coaching du responsable ou d'experts de la marque, formation sont ici envisageables ;
- **La valorisation et la rémunération des compétences**, par exemple ici en s'appuyant ici sur le suivi de performance individuelle.

Bien entendu, compte tenu de la taille de la boutique, une gestion prévisionnelle des compétences n'a pas lieu d'être.