

Chapitre 9

Évaluer les performances du réseau

Référentiel

Activité/Tâche	Résultats attendus
Évaluation des performances du réseau	Renforcement des liens au sein du réseau Efficacité des partenariats

Compétence	Critères de performance
Mobiliser un réseau de partenaires et évaluer les performances	Efficience et rentabilité des actions de dynamisation du réseau

Savoirs associés
Management Management du réseau de vente (animation, communication) Management relationnel Statistiques/représentations graphiques Outils statistiques et graphiques de suivi des ventes et d'évaluation des équipes commerciales Savoirs technologiques/web Outils de communication et de gestion commerciale (outils et applications nomades, suivi d'activité, planification, etc.) Applications et logiciels commerciaux et de relation réseau (PGI, CRM, progiciels réseaux) Data bases de données réseau

Vos objectifs (p. 152)

I. Identifier les caractéristiques du réseau

1. Identifiez les spécificités de la marque et du concept proposé par Bout de Jouet.
Définissez les processus appliqués. Faites ainsi apparaître la norme du réseau.

Marque et concept

Bout de Jouet est un grossiste et distributeur de jouets.

Son concept inclut des animations récurrentes.

Son développement initié en succursales s'appuie sur la franchise et l'affiliation.

L'enseigne s'internationalise.

Les magasins sont digitalisés.

Processus

Les processus conçus intègrent les solutions digitales les plus innovantes : *beacons*, App booking, click & collect, etc.

Norme du réseau

L'enseigne se positionne sur un marché très concurrentiel avec une identité visuelle « rétro » mais des moyens mis en œuvre à la pointe de la technologie. La proposition de valeur est la suivante : un espace convivial dédié au bonheur des enfants et des parents.

Le concept cible les enfants, et tout particulièrement les moins de 6 ans.

2. Rédigez les grandes lignes des parties « marque », « réseau » et « contrat » du document d'information précontractuel que vous transmettez aux deux nouveaux membres du réseau.

Document d'information précontractuel

La marque Bout de Jouet

Historique : la marque existe depuis 1976, d'abord pour une activité de grossiste en jeux et jouets, puis de commerce de détail.

Fondateur : Serge Humbert

Présentation de l'offre : vente de jouets, animations

Valeurs : la famille, la convivialité et le partage, la passion des jouets

Le réseau Bout de Jouet

Historique : le réseau débute dans les années 2000. Il se développe d'abord par des succursales (magasin de Berck en 2000 et magasin de Dieppe en 2001, en plus du magasin d'Amiens ouvert en 1991), puis également par franchise à partir de 2002. Depuis 2005, c'est la fille de M. Humbert, Amy Humbert-Jolliot, qui dirige l'entreprise à la tête du réseau. En 2017, il compte :

- 54 points de vente en France, dont 9 succursales, 11 affiliés et 34 franchises ;
- 7 points de vente en Belgique ;
- 3 points de vente en Suisse.

Les membres du réseau bénéficient de la centrale d'achat historique (liée à l'activité de grossiste) et de sa plateforme logistique.

Vie du réseau : avec les valeurs qui sont les siennes, il paraît cohérent d'envisager que l'enseigne organise de fréquents regroupements en vue de maintenir la cohésion des partenaires autour du projet commun.

Le contrat

- durée : le contrat de franchise est signé pour 9 ans ;
 - droit d'entrée : 30 000 euros
- + apport personnel nécessaire à l'ouverture d'un magasin (surface de vente moyenne : 280 m²) ;
- autres précisions : non communiquées.

3. Décrivez les tendances du marché sur lequel intervient l'enseigne. Quelles sont les opportunités à saisir ?

Les tendances du marché français

Le marché du jouet est très saisonnier : le quatrième trimestre représente plus de la moitié des ventes du secteur.

Très faible progression du marché français depuis 2015 : la natalité est en légère diminution, l'âge des parents pour un premier enfant augmente (28,5 ans).

Les commerces spécialisés sont très concurrencés par les grandes et moyennes surfaces (GMS) et de plus en plus par l'arrivée de *pure players* spécialisés dans la vente de jouets sur Internet (+ 14 % par rapport à 2016).

Les importations se font en provenance de Chine et de l'UE, les exportations sont réalisées vers les pays européens.

Les poupées, jeux et accessoires sont en forte progression, les jouets premier âge conservent leur première place. On note l'engouement des Français pour les licences (Disney, Sanrio, etc.).

Pour aller plus loin

◆ <https://www.lsa-conso.fr/barometre-npd-lsa-les-categories-et-les-circuits-de-distribution-gagnants-sur-le-marche-du-jouet-en-janvier-2018,283436>

◆ <https://www.larevuedujouet.fr/article/internet-poursuit-sa-percee.52359>

Les opportunités à saisir :

Les magasins spécialisés dominent toujours le marché mais leur taille rend plus difficile le renouvellement fréquent de l'offre (saisonnalité, modes) : la maîtrise des canaux d'approvisionnement est donc un must.

Les *pure players* apparaissent comme les challengers les plus dangereux, non pas parce que les Français ont décidé d'acheter leurs jouets en ligne mais parce qu'ils offrent une expérience client correspondant aux attentes du jour : praticité, rapidité, choix, livraison, etc. La digitalisation de l'offre est donc indispensable.

Bout de Jouet a démarré dans le secteur en occupant des fonctions de grossiste. Sa connaissance des plateformes logistiques et des problématiques d'approvisionnement est indéniablement un avantage concurrentiel.

Depuis l'arrivée d'Amy Humbert-Jolliot, le réseau a connu une forte modernisation de ses processus internes (reporting) et externes (interactions clients) : 43 % des points de vente du réseau sont digitalisés.

Bout de Jouet semble donc bien placé pour bénéficier des tendances du marché mais doit pour cela généraliser le développement de solutions innovantes à tous ses points de vente et promouvoir les solutions digitales conçues pour améliorer l'expérience client (l'App booking n'est pas assez utilisée).

4. Comparez les caractéristiques des concurrents de Bout de Jouet sur le marché français. Quelles sont les perspectives d'évolution du réseau ?

JouéClub, Picwic, Oxybul et King Jouet sont tous passés au **digital** : click & collect, bornes en magasin, e-réservation... Toys « R » Us et La Grande Récré accusent un retard de ce point de vue et leur fort endettement découle peut-être de ce virage manqué il y a quelques années.

L'expertise des **vendeurs** en magasin reste cruciale car le client a besoin de conseils. Les spécialistes doivent donc renforcer l'information sur le lieu de vente (ILV) mais ne pas se contenter d'installer des bornes ; aux yeux des clients, l'interaction avec le vendeur est indispensable à une expérience d'achat agréable. Picwic, JouéClub et King Jouet associent donc les caractéristiques du lieu de vente physique (*brick and mortar*) aux services digitaux qui sont l'apanage des *pure players* (*click*) pour devenir des enseignes *click & mortar* ou, comme le nomme King Jouet « *phygital* ».

Le **format de vente** est également source de réflexions : La Grande Récré lance des corners dans les stations essence et les grands magasins, et Leclerc ouvre Jouet E. Leclerc : un réseau de vingt points de vente dédiés est prévu tandis que l'enseigne mise sur le merchandising et l'agencement pour générer du trafic en magasin.

L'**offre** doit être large et constamment renouvelée : Oxybul, Picwic et King Jouet travaillent l'omnicanalité. Il faut pour cela une optimisation des stocks et une agilité comparable à celle des *pure players*.

Enfin, le **mode de développement** choisi joue un rôle essentiel : la mutualisation des approvisionnements permet à Picwic et King Jouet d'être en position de force dans les négociations auprès des fabricants. JouéClub est une coopérative, La Grande Récré se développe en franchise. Les réseaux de commerces spécialisés dans les jouets sont mieux armés pour faire face aux challenges du marché.

Par conséquent, les perspectives d'évolution du réseau sont les suivantes :

- un nécessaire accent mis sur conseil apporté par les vendeurs et à l'ILV ;
- un format de vente adapté aux exigences de la clientèle ;
- une offre renouvelée comme celle des *pure players* et disponible en ligne comme en *brick and mortar* ;
- une mutualisation efficace des approvisionnements.

5. Rédigez les grandes lignes de la partie « performances économiques » du document d'information précontractuel.

Document d'information précontractuel (suite)

Les performances économiques

Bout de Jouet est un acteur modeste comparé aux poids lourds du secteur : son chiffre d'affaires (75,7 M€) le place loin derrière JouéClub. Cependant, avec ses 54 points de vente, le réseau semble de taille à affronter Oxybul ou Picwic.

Si on reprend les points abordés dans la question précédente :

- le digital : l'enseigne est en cours de conversion de ses points de vente. Plus de la moitié des magasins sont équipés de solutions digitales, rendues nécessaires à la fois par les exigences de la clientèle mais aussi par la tendance générale qui conduit les concurrents à s'équiper ;
- les vendeurs : au cœur de la stratégie de Bout de Jouet, on retrouve l'importance de la proximité, le personnel est nombreux, l'accent est mis sur le conseil aux familles ;
- le format de vente : les magasins Bout de Jouet sont organisés par univers (jouets en bois, premier âge, espace animations culturelles et spectacles, espace loisirs créatifs, espace divertissement (piscine à bulles), etc.) et misent sur une identité visuelle chaleureuse et traditionnelle ;
- le mode de développement : Bout de Jouet se développe en franchise depuis 2002. Si sa stratégie de réticulation comporte de lourdes contraintes (loyers élevés, rare vacance des emplacements) son implantation en cœur de ville rend l'enseigne proche et familière et correspond en cela à son positionnement. L'atout de Bout de Jouet est son cœur de métier initial : le commerce de gros de jouets. L'enseigne a sa propre centrale d'achat qu'elle met au service des partenaires du réseau. Cela lui permet de négocier habilement avec les fabricants, de mieux gérer ses stocks et de bénéficier d'un assortiment fréquemment renouvelé.

Pour aller plus loin

La marge commerciale moyenne observée est un peu inférieure à celle du secteur si l'on en croit les données INSEE proposées ci-dessous :

		COMMERCE DE DÉTAIL DE JOUETS
ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CRÉATIONS	2016	180 (1)
	2015	140
	2014	217
	2013	213
	2012	227
	2011	239
	2010	152
LES RATIOS DE GESTION CLEFS	Chiffre d'affaires moyen	256 K€ (2)
	Marge brute	41,49 % du CA
	Excédent brut d'exploitation	14,93 % du CA
	Rotation des stocks	164 jours de CA
	Crédits clients	4 jours de CA
	Crédits fournisseurs	56 jours de CA
	Besoin en fonds de roulement	47 jours de CA

(1) Source : Insee, Démographie des entreprises et des établissements - champ marchand non agricole, Créations d'entreprises.

(2) Source : Moyenne indicative élaborée à partir de données Insee Données du compte de résultat et bilan pour les personnes physiques. Données exprimées en % et jours de chiffre d'affaires.

II. Évaluer les performances du réseau

6. Analysez les échanges d'informations entre l'enseigne et ses partenaires. Proposez des pistes d'amélioration.

La collecte des données auprès des partenaires concerne :

- les éléments comptables et financiers ;
- les indicateurs commerciaux ;
- la relation client ;
- les ressources humaines.

Bout de Jouet équipe ses magasins de *beacons* : ces bornes collectent les informations relatives au comportement des clients *in situ* (fréquentation des allées, heures de pointe, jours d'affluence, etc.). Les données sont transmises au système d'information du réseau et renseignent chaque point de vente sur l'efficacité du merchandising et l'organisation optimale du temps de travail des équipes.

L'application téléchargée par 71 % des clients du magasin leur permet lors de leur visite de recevoir en temps réel des informations sur les produits. Les *beacons* transmettent aux smartphones la position du client et relaient les offres flash pertinentes au vu de son profil.

L'App booking permet aux clients de réserver facilement leurs places pour un spectacle ou une animation, ce service a d'ores et déjà permis d'augmenter le taux d'occupation des espaces animations de 17 %.

L'ensemble de ces données permet de mieux comprendre le comportement du consommateur et de faire éventuellement apparaître des disparités d'un point de vente à un autre. Le réseau promeut l'utilisation de solutions digitales qui rendent service aux clients, et dans le même temps facilitent la remontée des informations. Les partenaires reçoivent alors les conseils appropriés à la poursuite de leur développement.

L'enseigne utilise divers moyens pour contrôler les performances du réseau.

Les techniques d'études qualitatives comme les entretiens avec les partenaires ou les réunions de groupe entre partenaires sont une source essentielle de progression car elles apportent profondeur et précision quant aux motivations et aux freins des participants.

L'organisation récurrente de réunions au siège permet d'apporter les conseils nécessaires (communication *top-down*) mais aussi une communication transverse entre les partenaires. Tous les trois mois, le partage d'expérience fait avancer le réseau.

L'enseigne utilise également le sondage pour quantifier les phénomènes observés : en interne, les managers sont amenés à exprimer leur degré d'adhésion au projet de digitalisation (9 sur 10 se déclarent convaincus de son impact positif) ; en externe, une consultation menée auprès des clients a permis d'évaluer le nombre de téléchargements et de tester leurs réactions après le lancement de l'application. Ces techniques quantitatives sont à privilégier pour un suivi de l'évolution des indicateurs (ex. : le taux de satisfaction, la fréquentation, etc.).

Les éléments de digitalisation sont un précieux feedback pour le réseau (communication *bottom-up*) qui peut ainsi comparer les résultats d'un point de vente à l'autre et affiner ses conseils en matière d'agencement et d'assortiment.

7. Vous allez mettre en place une visite de client mystère par trimestre. Élaborez la grille des points à observer et à valider sur les deux sites.

GRILLE D'OBSERVATION

CRITÈRES	NOTE	COMMENTAIRE
PROPRETÉ DES LOCAUX Extérieur : <ul style="list-style-type: none"> - l'entrée du point de vente est-elle propre ? - la devanture est-elle attirante ? - les produits en vitrine sont-ils bien agencés ? - l'affichage extérieur est-il lisible ? Intérieur : <ul style="list-style-type: none"> - le sol est-il propre ? - les rayons sont-ils en ordre ? - les personnels portent-ils des tenues soignées ? - les mobiliers de vente sont-ils nettoyés ? - les sanitaires sont-ils propres ? 		
AGENCEMENT <ul style="list-style-type: none"> - le mobilier de vente est-il esthétique ? - le magasin est-il décoré avec goût ? - les rayons sont-ils facilement repérables ? - les couleurs dominantes sont-elles agréables ? - l'éclairage est-il suffisant ? - le niveau sonore est-il correct ? - l'ambiance sonore est-elle plaisante ? - avez-vous senti une odeur désagréable dans le point de vente ? 		
ACCUEIL <ul style="list-style-type: none"> - avez-vous attendu moins de 30 secondes avant d'être accueilli(e) ? - le personnel est-il chaleureux ? - le personnel est-il poli ? - le personnel est-il naturel ? - avez-vous été interrogé(e) sur vos attentes ? - vous êtes-vous senti(e) libre de déambuler dans le point de vente ? - avez-vous pu prendre votre temps ? 		
OFFRE <ul style="list-style-type: none"> - l'affichage vous a-t-il permis de trouver facilement le produit recherché ? - les offres promotionnelles sont-elles visibles ? - l'étiquetage est-il suffisant ? - tous les produits référencés sont-ils en rayon ? - est-il facile de trouver des informations sur les produits ? - le personnel a-t-il su répondre à vos questions ? 		
DÉROULEMENT DE LA VENTE <ul style="list-style-type: none"> - tous les moyens de paiement sont-ils acceptés ? 		

CRITÈRES	NOTE	COMMENTAIRE
<ul style="list-style-type: none"> - vous a-t-on proposé une facilité de paiement ? - est-il possible de faire un échange en cas de non satisfaction ? - est-il possible de se faire rembourser en cas de non satisfaction ? - avez-vous dû attendre pour obtenir un renseignement ? - êtes-vous passé(e) directement en caisse ? - avez-vous attendu plus de 4 minutes en caisse ? - le personnel de caisse vous a-t-il dit bonjour ? - le personnel de caisse vous a-t-il souhaité une bonne journée ? 		
<p>IMPRESSION GÉNÉRALE</p> <ul style="list-style-type: none"> - ce magasin est-il agréable ? - les rayons sont-ils bien fournis ? - la signalétique est-elle claire ? - le personnel est-il compétent ? - êtes-vous satisfait(e) de votre visite ? 		

Remarque

Demandez aux étudiants de bien détailler et de justifier l'intérêt de leurs suggestions :

- propreté des locaux (intérieur et extérieur) ;
- vitrine attractive, fréquemment renouvelée ;
- identité visuelle respectée ;
- ambiance de chaque univers (crédible, attractive ?), fléchage compréhensible ?
- mobilier et agencement adapté aux tout-petits ?
- éléments de sécurité, sorties de secours indiquées et dégagées, signalétique claire ;
- offre digitale : le personnel informe-t-il, est-il convaincant ?

8. Transmettez aux deux nouveaux membres du réseau vos recommandations en matière de reporting.

RECOMMANDATIONS POUR LE REPORTING

Votre reporting permettra au réseau de collecter des données chiffrées sur un certain nombre d'indicateurs clés. Nous pourrions ainsi évaluer vos performances et vous accompagner pour les améliorer.

Il faudra notamment nous transmettre des données pour les indicateurs qui correspondent aux challenges de notre enseigne sur un secteur extrêmement concurrentiel :

- utilisation des outils digitaux par les clients ;
- taux d'occupation des espaces animations ;
- performances financières : panier moyen, SIG, etc. ;
- relation client : taux de satisfaction, fidélisation, etc.

9. Vous disposez du reporting de la succursale d'Amiens. Évaluez les performances du réseau grâce aux indicateurs fournis. Quelles conclusions en tirez-vous ?

Amiens est historiquement le premier magasin de l'enseigne, créé par Serge Humbert lui-même. Cette succursale a permis la mise au point du concept tel qu'il existe aujourd'hui. La norme proposée aux partenaires découle donc de l'expérimentation amiénoise.

La clientèle

Au niveau national, la clientèle de Bout de Jouet a adopté l'application à 71 %. Les clients d'Amiens sont exactement à ce niveau, ce qui démontre le dynamisme de l'équipe et sa détermination à convertir les clients à la digitalisation.

4 *beacons* sont installés dans le point de vente, ce qui permet de tracer les clients équipés de l'application et de collecter des informations sur l'affluence et le comportement d'achat. L'expérience d'achat peut ainsi être améliorée en tenant compte des données recueillies.

L'image de l'entreprise

Le positionnement de Bout de Jouet conduit l'enseigne à vendre des jouets et à proposer des animations. La succursale d'Amiens organise des jeux et spectacles tous les mercredis et samedis et offre la possibilité aux clients de réserver *via* l'application.

La surface de vente est de 320 m², soit environ 15 % de plus qu'au niveau national. Les univers définis sont tous présents.

La succursale emploie sept personnes (une de plus qu'au niveau national) et peut donc offrir les conseils et l'assistance inscrits dans sa proposition de valeur (être aux petits soins pour les familles).

La rentabilité

La marge commerciale représente 36 % du CA, soit un montant légèrement supérieur à celui observé au niveau national.

$$(649\,996 \times 100) / 1\,805\,547 = 35,99$$

Les SIG annoncés nous permettent de constater la solidité financière du point de vente amiénois : tous les indicateurs sont positifs. L'excédent brut d'exploitation est suffisamment important pour couvrir l'ensemble des charges, l'activité est donc rentable.

Les ventes

Le chiffre d'affaires est bien supérieur à la moyenne nationale que l'on peut calculer comme suit :

$$\text{CA moyen} = \text{panier moyen} \times \text{nombre de passages en caisse par jour} \times \text{nombre de jours d'ouverture par semaine} \times \text{nombre de semaines} = 52 \times 86 \times 6 \times 52 = 1\,395\,264 \text{ euros}$$

On peut en déduire que :

- soit le nombre de passages en caisse est supérieur ;
- soit le panier moyen est plus important.

Dans les deux cas, le point de vente a des atouts commerciaux.

III. Évaluer les performances des partenaires

10. Rappelez le type de performances dont vous devez suivre l'évolution. Quels critères vous paraissent pertinents pour évaluer les deux nouveaux membres ?

Le réseau doit suivre les performances en termes de :

- ventes (volume, CA, part de marché) ;
- clientèle (satisfaction, fidélisation) ;
- rentabilité ;
- image (attractivité, positionnement).

Les nouveaux partenaires ne réaliseront pas tout de suite des performances commerciales semblables à celles d'Amiens. Un point de vente qui ouvre dans une zone de chalandise doit se constituer une clientèle et se rendre crédible et attractif. Il sera soutenu par le réseau, en particulier, pour augmenter sa notoriété mais le démarrage de l'activité peut prendre deux ou trois ans avant d'espérer pouvoir réaliser les mêmes performances que les membres du réseau.

On s'attachera donc au début à la validation du concept et au respect de la norme créée par la tête de réseau (NB : les questions 1 et 2 ont précisé ces points).

– la définition de la marque est-elle respectée ?

positionnement/identité visuelle/proposition de valeur

– le concept est-il respecté ?

cible/attributs de l'offre/politique de prix

– les processus sont-ils suivis ?

expérience d'achat/relation client/merchandising

11. Identifiez et analysez les écarts entre les deux partenaires pour l'activité du premier trimestre.

Les résultats de Châlons-en-Champagne sont présentés dans l'annexe 6.

Remarque : l'annexe 7 présente les chiffres-clé du magasin de Reims pour le premier trimestre

Données 1 ^{er} trimestre	Châlons-en-Champagne	Reims
Chiffre d'affaires	127 560	308 010
Coût d'achat des marchandises	89 293	215 607
Consommation en provenance des tiers	12 596	21 006
Impôts, taxes et versements assimilés	2 911	3 209
Charges de personnel	33 667	50 371
Dotations aux amortissements et provisions	8 841	11 429
Autres charges	15 048	16 493
Charges financières	2 803	3 915

Une rapide comparaison des chiffres montre que le partenaire de Reims obtient pour son premier trimestre d'activité des résultats plus de trois fois supérieurs à ceux du point de vente châlonnais. Ces écarts se retrouveront sans doute dans les indicateurs de performance calculés dans la question suivante.

La surface de vente du partenaire châlonnais est inférieure d'un tiers et emploie deux personnes de moins que dans le magasin de Reims. De plus elle n'est pas digitalisée et n'offre pas le click & collect à ses clients. Très peu disposent de l'application.

Enfin, le point de vente de Châlons-en-Champagne n'a proposé que quatre animations durant le premier trimestre tandis qu'à Reims, quatorze spectacles et animations étaient proposés.

12. Effectuez un benchmarking permettant de comparer les performances des deux points de vente avec la norme définie.

Les données fournies permettent de calculer les SIG (voir fichier Excel joint avec les trois onglets : Norme, Châlons-en-Champagne et Reims).

Il ressort de ces calculs que les deux magasins présentent des résultats négatifs, ce qui n'est pas vraiment surprenant après seulement trois mois d'activité.

Dans le cas de Châlons-en-Champagne, la valeur ajoutée créée est positive, ainsi le point de vente génère une activité qui lui permet de rémunérer ses salariés, ses partenaires et ses achats. Malheureusement, l'excédent brut d'exploitation négatif rend compte des difficultés du partenaire à couvrir l'ensemble de ses charges alors que l'EBE de Reims est positif.

On peut remarquer d'autres divergences par rapport à la norme du réseau :

- l'identité visuelle de Bout de Jouet n'est pas respectée par le partenaire châlonnais, sa vitrine n'arbore pas le logo et semble nécessiter des travaux de rénovation ;
- le catalogue d'animations n'est pas pleinement utilisé ;
- le personnel est insuffisant en nombre : en particulier, il n'y a qu'un animateur au lieu des deux préconisés et le directeur est sans doute en charge de la gestion des approvisionnements.

13. Préparez une note pour le magasin de Châlons-en-Champagne. Vous reprendrez les points à améliorer, les solutions proposées et un échéancier.

Note pour le responsable du magasin de Châlons-en-Champagne

Afin de faciliter votre développement, nous vous recommandons d'axer vos efforts sur les points suivants :

- rénover la devanture et rendre bien visible le logo de Bout de Jouet ;
- agencer une vitrine accueillante et attractive, annonçant les animations à venir ;
- mettre en place les animations préconisées et recruter un(e) second(e) animateur(trice) ;
- convertir plus de clients au digital en promouvant l'application et l'utilisation des fonctions d'App booking ;
- investir dans des *beacons* pour collecter et transférer les données.

Voici une proposition d'échéancier afin que les objectifs qui vous sont fixés s'inscrivent dans une démarche réaliste :

- remise en état de la devanture : immédiatement ;
- sensibilisation au digital : dès maintenant ;
- recrutement d'un second animateur dans les deux mois ;
- mise en place des animations tous les mercredis dès maintenant et tous les mercredis et samedis dès l'arrivée du second animateur ;
- achat des *beacons* (au moins deux) : d'ici la fin de l'exercice comptable.

Nous allons mettre en place une formation personnalisée pour vous et votre personnel afin de vous faire découvrir les recettes opérationnelles prévues et de vous expliquer de manière détaillée les processus indispensables à la rentabilité commerciale du point de vente (interactions avec les clients : conseils, solutions digitales, livraison et click & collect, App booking, etc.).

Remarque

À l'évidence, le partenaire tarde à mettre en place les éléments constitutifs de la norme qu'il a accepté de servir. Y a-t-il eu dysfonctionnement ? Comment l'ouverture a-t-elle pu être programmée alors que l'identité visuelle du réseau n'est pas respectée ?

Il n'est pas trop tard pour bien faire et ce partenaire a besoin du soutien et de l'assistance du réseau pour obtenir des résultats satisfaisants.

En conclusion, devant le nombre d'améliorations à apporter, on peut se demander si l'apport personnel du propriétaire était suffisant. Question corollaire : le réseau peut-il aider financièrement ses partenaires à se digitaliser ?

Enfin, les résultats de la visite du client mystère nous en diront plus sur l'expérience d'achat et la perception générale du point de vente.

14. Préparez une note pour le magasin de Reims. Quelles sont vos recommandations ?

Note pour le responsable du magasin de Reims

Vos premiers résultats sont prometteurs. Les indicateurs comptables et financiers indiquent un excédent brut d'exploitation positif, réel indicateur de performance.

Les performances de la relation client correspondent aux préconisations de la tête de réseau mais les efforts doivent se maintenir pour atteindre le taux de 71 %.

En matière d'animations, le rythme des mercredis et samedis n'est pas totalement respecté (seulement quatorze spectacles en trois mois). C'est un aspect essentiel de l'offre de Bout de Jouet à ses clients, il ne faut pas négliger cet élément fort.

Remarque

Dans le cas de ce partenaire, les réunions trimestrielles au siège qui permettent un partage d'expérience avec les autres membres du réseau apporteront certainement des éclairages nouveaux pour maintenir et améliorer ces premiers résultats positifs.

Des pistes pour améliorer la communication (sur l'application, sur les animations en magasin) peuvent certainement être échangées : recours aux réseaux sociaux, flyers pour des occasions spéciales, actions auprès des médias locaux...).

Applications

1. Évaluer les performances commerciales (p. 167)

NIVEAU MAÎTRISE

1. Calculez les dépenses de jardinage réalisées dans la zone de chalandise.

Sur la zone de chalandise retenue, l'indice de disparité des dépenses de consommation est égal à 119 (document 1). Les ménages dépensent donc 19 % de plus pour le poste Jardinage qu'au niveau national. En Dordogne, les dépenses de jardinage s'élèvent donc à 176,42 euros par an et par ménage.

$$148,25 \times 119/100 = 176,42$$

2. Évaluez le chiffre d'affaires potentiel de la concession de Dordogne. Pour cela, vous tiendrez compte d'un taux d'emprise commerciale de 12 % et d'un taux d'évasion commerciale de 18 %.

Il y a 120 000 habitants sur la zone soit 57 153 ménages :

– nombre de ménages : $120\,000/2,1 = 57\,153$;

– chiffre d'affaires réalisable : $176,42 \times 57\,153 = 10\,081\,168,06$ euros ;

– le taux d'évasion commerciale est de 18 % :

chiffre d'affaires obtenu : $10\,081\,168,06 \times 0,82 = 8\,266\,557,81$ euros

– le taux d'emprise commerciale est de 12 % :

$$8\,266\,557,81 \times 0,12 = 991\,986,94 \text{ euros}$$

Mercogarden espère réaliser un chiffre d'affaires potentiel TTC de 991 986,94 euros par an sur la zone.

3. Après un an d'ouverture, faites le diagnostic des performances du nouveau membre du réseau.

– Mercogarden en Dordogne réalise un CA HT de 670 410 euros :

$$\text{CA TTC} : 57,3 \times 45 \times 6 \times 52 = 804\,492 \text{ euros}$$

$$\text{CA HT} : 804\,492/1,2 = 670\,410 \text{ euros}$$

– le résultat net au bout d'un an est donc de 135 786,10 euros :

$$\text{marge commerciale} : 670\,410 \times 0,35 = 234\,643,5 \text{ euros}$$

$$\text{frais de personnel} : 670\,410 \times 0,12 = 80\,449,2 \text{ euros}$$

$$\text{redevance publicitaire} : 670\,410 \times 0,02 = 13\,408,2 \text{ euros}$$

$$\text{redevance de fonctionnement} : 5\,000 \text{ euros}$$

$$\text{RN} : 234\,643,5 - 80\,449,2 - 13\,408,2 - 5\,000 = 135\,786,1 \text{ euros}$$

– cependant, si nous reprenons les chiffres communiqués par l'enseigne, les performances d'une concession type au bout de deux ans sont les suivantes :

$$\text{CA TTC N+1} = 1\,520\,000 \text{ euros}$$

– si on veut pouvoir comparer, il faut se référer au CA réalisé la première année, soit environ 1 381 818 euros (document 2) :

$$\text{CA TTC N} : 1\,520\,000/1,1 = 1\,381\,818,18 \text{ euros}$$

On voit tout de suite que les résultats obtenus sont très supérieurs pour les autres partenaires du réseau (+ 70 % en N).

– sur la base d'un CA TTC de 1 381 818,18 euros la première année, on obtient une marge commerciale de 826 515,15 euros, soit 3,5 fois celle du Mercogarden de Dordogne.

CA HT : $1\,381\,818,18 \div 1,2 = 1\,151\,515,15$ euros

Marge commerciale : $1\,151\,515,15 - 325\,000 = 826\,515,15$ euros

– on ne peut calculer aucun autre solde intermédiaire de gestion car les frais de personnel ne sont pas donnés pour la concession type.

Diagnostic des résultats. Le CA TTC potentiel sur zone est de 991 987 euros et les résultats obtenus (804 492 euros) sont très proches donc encourageants si l'on tient compte du fait qu'il s'agit d'une première année d'exploitation. En effet, il faut construire la notoriété du point de vente et se faire une place.

Diagnostic de l'intégration dans le réseau. Étonnamment, le réseau a proposé une exclusivité territoriale à un concessionnaire sur une zone qui n'a pas le potentiel suffisant pour rivaliser avec les résultats des autres partenaires. En effet, il faudrait que le point de vente connaisse une croissance de 10 % pendant sept ans pour atteindre le niveau des autres. Il va de soi que cet objectif n'est pas réaliste.

En conclusion :

- malgré un IDC supérieur à la moyenne nationale, la zone ne permet pas d'égaliser les résultats des autres partenaires ;
- le nouveau partenaire a réussi son implantation sur sa zone de chalandise.

Le réseau a donc délibérément choisi de s'implanter sur ce territoire pour des raisons stratégiques : ne pas laisser le champ libre à la concurrence ou encore renforcer son maillage dans cette région par exemple.

Par conséquent, lors du benchmarking :

- le réseau vérifiera bien sûr que le concept a bien été respecté et les procédures appliquées dans le respect de la norme ;
- les résultats obtenus par ce nouveau partenaire de Dordogne seront évalués en tenant compte du contexte et non des statistiques des autres centres ;
- toutefois, le réseau surveillera que la structure des coûts et l'évolution des soldes intermédiaires de gestion correspondent bien au schéma habituellement rencontré lors du reporting des partenaires du réseau.

Remarque

Ce nouveau partenaire peut ne jamais atteindre les performances des autres membres.

- en était-il informé lors de la remise du DIP ? le document était-il sincère ?
- se voit-il exclu des opérations internes visant à récompenser les partenaires les plus performants ? y a-t-il un risque de désengagement ?
- le réseau compense-t-il ce décalage par un soutien personnalisé ? peut-on envisager de faire augmenter le taux d'emprise par exemple ?

2. Analyser la qualité de la relation client (p. 168)

NIVEAU EXPERTISE

1. Décrivez le concept Darty.

Darty est une grande surface spécialisée qui distribue des appareils d'électroménager (gros et petit) et des produits techniques auprès d'une clientèle de particuliers. L'enseigne est célèbre pour son « contrat de confiance », gage de tranquillité grâce à l'espace SAV.

2. Présentez dans un tableau les éléments marquants de la norme définie par Darty.

Les éléments de la norme Darty sont :

La marque	Le concept
L'identité visuelle de Darty est facilement reconnaissable. Darty jouit d'une large notoriété et son logo est identifié par tous. La proposition de valeur de l'enseigne repose sur son engagement à simplifier la vie de ses clients en garantissant un conseil, une écoute et une solution apportée à chaque étape de la vie du produit acheté.	Les points de vente sont présents dans les grandes agglomérations et les villes de taille moyenne, le maillage de l'enseigne est important. Son mariage récent avec le groupe Fnac va encore renforcer sa présence sur le territoire. L'enseigne développe son omnicanalité pour plus de praticité, mais le concept de grande surface de l'électroménager continue de séduire les Français qui apprécient d'être conseillés sur ce type d'achat (l'électroménager est un achat shopping pour lequel le consommateur recueille des informations et procède à une comparaison multicritère : prix, dimensions, fonctions, design, etc.).
Les processus	
L'interaction client est primordiale et les outils digitaux mis en place récemment ajoutent de nouveaux canaux de communication entre le client et le partenaire : la visio-assistance, la file virtuelle, la prise de rendez-vous en ligne, la station de diagnostic et de réparation digitale. Les enquêtes de satisfaction après une visite du client permettent également de collecter de précieux retours qui enrichiront l'analyse des profils d'utilisateurs. Pour Darty, l'intérêt est de pouvoir définir une typologie de clientèle : certains seront ravis d'utiliser toutes les solutions digitales proposées, d'autres ne seront à l'aise qu'avec Internet et enfin, une partie des clients souhaitera conserver une relation traditionnelle avec un conseiller-vendeur tout au long du processus de décision d'achat. (D'autres processus mis en place par Darty ne sont pas évoqués dans les documents : les processus relatifs au personnel, à l'approvisionnement, etc.)	

3. Quels sont les efforts déployés par l'enseigne pour maximiser la satisfaction client ?

L'engagement de satisfaction est au cœur du concept. La norme reprend donc un grand nombre d'éléments tendant à maximiser la satisfaction et à faciliter sa mesure.

Un service d'assistance et de réparation en magasin apporte un sentiment rassurant de prise en charge immédiate et renforce l'idée que le personnel est compétent et dispose des savoir-faire requis.

Le Bouton Darty permet au client d'échanger instantanément avec un conseiller *via* son smartphone : la disponibilité de Darty est donc mise en avant par ce service, auquel s'ajoutent les formations dispensées en magasin ou à domicile et les installations des matériels à domicile (on peut faire un parallèle avec la stratégie de Castorama qui propose des Castostages pour former ses clients à la pose de parquets).

Enfin, l'espace SAV est repensé pour offrir les solutions digitales décrites précédemment. Les Français possèdent de plus en plus d'objets connectés sans savoir nécessairement utiliser leur plein potentiel

et fréquentes sont les pertes de données par manque de sauvegarde : en proposant ce service, Darty se rend réellement utile. L'espace SAV revisité est un pivot de la proposition de valeur de l'enseigne car les services rendus sont distinctifs par rapport à la concurrence.

4. Élaborez une grille d'évaluation pour une visite de client mystère dans un nouveau point de vente franchisé.

GRILLE D'OBSERVATION

CRITÈRES	NOTE	COMMENTAIRE
PROPRETÉ DES LOCAUX Extérieur : <ul style="list-style-type: none"> - l'entrée du point de vente est-elle propre ? - la devanture est-elle attirante ? - les produits en vitrine sont-ils bien agencés ? - l'affichage extérieur est-il lisible ? Intérieur : <ul style="list-style-type: none"> - le sol est-il propre ? - les rayons sont-ils en ordre ? - les personnels portent-ils des tenues soignées ? - les mobiliers de vente sont-ils nettoyés ? - les sanitaires sont-ils propres ? 		
AGENCEMENT <ul style="list-style-type: none"> - le mobilier de vente est-il esthétique ? - le magasin est-il décoré avec goût ? - les rayons sont-ils facilement repérables ? - les couleurs dominantes sont-elles agréables ? - l'éclairage est-il suffisant ? - le niveau sonore est-il correct ? - l'ambiance sonore est-elle plaisante ? - avez-vous senti une odeur désagréable dans le point de vente ? 		
ACCUEIL <ul style="list-style-type: none"> - avez-vous attendu moins de 30 secondes avant d'être accueilli(e) ? - le personnel est-il chaleureux ? - le personnel est-il poli ? - le personnel est-il naturel ? - avez-vous été interrogé(e) sur vos attentes ? - vous êtes-vous senti(e) libre de déambuler dans le point de vente ? - avez-vous pu prendre votre temps ? 		
OFFRE <ul style="list-style-type: none"> - l'affichage vous a-t-il permis de trouver facilement le produit recherché ? - les offres promotionnelles sont-elles visibles ? - l'étiquetage est-il suffisant ? - tous les produits référencés sont-ils en rayon ? - est-il facile de trouver des informations sur les produits ? - le personnel a-t-il su répondre à vos questions ? 		

CRITÈRES	NOTE	COMMENTAIRE
La réparation en magasin : - la signalétique est-elle claire ? - l'information sur les services est-elle accessible ? - l'information sur les tarifs est-elle accessible ? - le personnel est-il disponible ? - le temps d'attente est-il annoncé ? Le Bouton Darty : - le conseiller a-t-il expliqué ce nouveau service ? - l'information est-elle claire ? La borne d'accueil du magasin : - est-elle clairement identifiée ? - est-il aisé de prendre rendez-vous ? - le temps d'attente correspond-il à celui annoncé ? - si le rendez-vous a été pris sur Internet, la borne l'intègre-t-elle ? - le système d'appel est-il satisfaisant ? La station de diagnostic et de réparation digitale : - la signalétique est-elle claire ? - les tarifs sont-ils indiqués ? - le personnel est-il en nombre suffisant ? - les explications fournies sont-elles claires ? - est-il possible de sauvegarder ses données facilement ? - le temps d'attente est-il mentionné ?		
DÉROULEMENT DE LA VENTE - tous les moyens de paiement sont-ils acceptés ? - vous a-t-on proposé une facilité de paiement ? - est-il possible de faire un échange en cas de non-satisfaction ? - est-il possible de se faire rembourser en cas de non-satisfaction ? - avez-vous dû attendre pour obtenir un renseignement ? - êtes-vous passé(e) directement en caisse ? - avez-vous attendu plus de 4 minutes en caisse ? - le personnel de caisse vous a-t-il dit bonjour ? - le personnel de caisse vous a-t-il souhaité une bonne journée ?		
IMPRESSION GÉNÉRALE - ce magasin est-il agréable ? - les rayons sont-ils bien fournis ? - la signalétique est-elle claire ? - le personnel est-il compétent ? - êtes-vous satisfait(e) de votre visite ?		

Remarque

Il est important que cette grille valide les récents ajouts de service mis en place par le réseau.