



## Boutiques de sites culturels

Guide du gestionnaire

# Boutiques de sites culturels

## Guide du gestionnaire

---

### ■ Comité de rédaction :

Sous la direction de Joël CAM

Avec la participation de :

- Delphine GRISOT (Fédération des écomusées et des musées de société - FEMS)
- Jean-Luc PECQUEUX (ODIT France)

### ■ Comité de pilotage :

- Christophe de CHASSEY
- Philippe MAUD'HUI

### ■ Directeur de la publication :

- Christian MANTEI

### ■ Coordination éditoriale :

- Bénédicte MAINBOURG
- Edith ALLEMAND

# Préfaces

## **La grande majorité des sites du patrimoine naturel et culturel disposent aujourd'hui d'une boutique.**

Monument historique civil ou religieux, site du patrimoine naturel, jardin, centre scientifique, technique ou même industriel, écomusée, musée de société, musée des beaux-arts, musée d'art moderne, mémorial, maison d'écrivain, site ou musée archéologique..., ces lieux remarquables constituent l'essentiel de la richesse touristique de la France et les boutiques qui leur sont très souvent associées participent de leur attrait.

Aujourd'hui, les visiteurs désirent de plus en plus acquérir des objets qui ont une valeur culturelle, choisis dans un dialogue nécessaire entre gestionnaire de la boutique et responsable de l'équipe scientifique.

Ces objets ont le pouvoir de prolonger l'expérience de la visite. Ils représentent l'un des médias qui font la notoriété et l'image du lieu visité. Dans le monde anglo-saxon, l'achat dans une boutique est associé à un acte de mécénat privé : l'acheteur contribue ainsi, et on le lui fait savoir, à la conservation et à la valorisation du site.

Enfin, il faut rappeler que la boutique est un des moyens de générer des recettes. Ces recettes sont d'autant plus nécessaires qu'il est rare que l'équilibre économique soit atteint dans les sites culturels et naturels, dont la mission principale est d'abord la conservation, la médiation et la mise en valeur.

Il est donc essentiel pour les gestionnaires des sites culturels et naturels de considérer la boutique et son fonctionnement avec le plus grand professionnalisme. Certes ce type de boutique a une forte spécificité en termes de produits, mais les contraintes de fonctionnement restent les mêmes que celles d'une boutique classique.

A l'entrée de la boutique, le visiteur devient un client et ses attentes en termes de qualité de prestations sont celles d'un acheteur ordinaire.

Ce manuel traite aussi bien de la gestion des stocks, de la qualité de l'accueil du client, des aspects juridiques et financiers, de la conception même de la boutique que de sa localisation et du choix des produits vendus.

Nous espérons qu'il répondra aux attentes et aux besoins des administrateurs de site et des gestionnaires de boutique.

**Michel BÉCOT**  
Président d'ODIT France

**Christian MANTEI**  
Directeur Général d'ODIT France

**Le développement des produits dérivés et des boutiques de musées, coïncident avec la grande vague de création de musées des années 1990. Source de débat, pratique nouvelle héritée des musées anglo-saxons la commercialisation de produits dans l'espace culturel interroge notre déontologie et notre éthique.**

En 2001, la Fédération des écomusées et des musées de société accompagne pour la première fois un musée dans la création de sa boutique. Il s'agit de l'aboutissement final d'une démarche collective entreprise dès 1995 à la demande de ses adhérents : concevoir une boutique compatible avec les valeurs et les enjeux des musées de société.

Par l'échange des expériences, l'ouverture et l'analyse des pratiques anglo-saxonnes, la collaboration avec Joël Cam et la découverte in situ des « écomusées » québécois, la Fédération s'est dotée d'une méthodologie d'intervention, qui intègre la boutique dans le projet culturel du site, réaffirme ses valeurs et les liens étroits du musée de société avec son territoire.

Terme logique de toute visite, service au public, la boutique de site ou de musée est une invitation lancée au visiteur de partager ou prolonger l'instant vécu, par l'acquisition d'un objet à conserver pour soi-même ou à offrir, objet ou carte postale, témoins d'une expérience évanescence. Il revient donc au conservateur, directeur ou responsable du site d'accorder une attention particulière à ce moment particulier en choisissant une gamme de produits en adéquation avec la structuration du public fréquentant le lieu. Rompant avec les collections inaccessibles, la boutique devient un lieu où l'inaccessible

devient accessible, mais il s'agit résolument d'un espace commercial où le visiteur devient client, où les comportements répondent aux logiques de consommation.

Depuis 2001, la Fems a assisté plus d'une dizaine de sites dans la création, l'aménagement ou le développement de leur boutique et donné de nombreuses formations confortant encore son savoir-faire.

Aujourd'hui, la méthode de la Fédération est reconnue, fait référence, et ce sont sept années d'expérience de terrain que nous avons souhaitées partager avec les porteurs de projets à l'occasion de la réédition du manuel du gestionnaire de boutique de site culturel.

#### **Julie GUIYOT-CORTEVILLE**

Conservateur en chef du Musée de la ville  
Saint-Quentin-en-Yvelines  
Présidente de la Fédération des écomusées  
et des musées de société

# Introduction

## Qu'est-ce qu'une boutique de site culturel ?

Aujourd'hui, tous les sites culturels (ou presque) disposent d'un point de vente : nécessité économique mais aussi service incontournable attendu par le visiteur.

Une boutique, même une boutique de site culturel, a pour objectif de rechercher l'autofinancement et réaliser des bénéfices. Réussir à obtenir un profit au sein d'une boutique de site culturel nécessite de l'adapter parfaitement au public de ce site. L'adhésion des publics au site se mesure par la croissance de sa fréquentation, par la réceptivité du visiteur au contenu culturel, mais également par l'évolution de son volume d'achats dans la boutique.

Pour le public, les collections ont été constituées, inventoriées, muséographiées et sont mises en valeur par des animations régulières. A la fin de la visite, le responsable de la boutique se doit de lui proposer une gamme d'ouvrages, d'images ou d'objets qui seront le symbole de son passage sur le site, la prolongation concrète du message délivré dans les espaces d'exposition.

Elizabeth Gravil-Gilbert, directrice de l'Officiel des musées, note un décalage dans notre culture française par rapport à la démarche pragmatique anglo-saxonne : « La terminologie usitée par les responsables des boutiques de musées français est (...) riche d'enseignements. Les Américains et les Anglais emploient volontiers le mot de consommateur, d'acheteur, tandis que les responsables français utilisent plutôt le mot de public, voire de visiteur, s'identifiant une fois de plus à l'institution mère.

Les premiers auront donc tendance à appréhender leurs acheteurs en termes de pouvoir d'achat, de disponibilité de leur personnel, d'exigence de qualité et de services, de clarté et de disponibilité de l'offre... tandis que les seconds prêteront à leur clientèle le comportement retenu

des visiteurs de musées, respectueux, patients, compréhensifs ! »<sup>1</sup>

La distinction entre l'activité musée et l'activité boutique est aussi valable au regard de leur statut juridique et fiscal respectif. Si l'une est de nature administrative (musée) et peut justifier de s'adresser à des visiteurs, l'autre est franchement commerciale (la boutique) et ceux qui fréquentent ces boutiques sont, de fait, des clients.

Partant de ce constat, cet ouvrage propose d'offrir les outils nécessaires à l'évolution des pratiques de celles et ceux qui se veulent professionnels dans leur domaine, attachés à la qualité du service proposé aux visiteurs, et proches des consommateurs.

En l'absence de données fiables permettant d'évaluer la rentabilité des boutiques de musées, la Fédération des écomusées et des musées de société a mobilisé son réseau dans une démarche collective de collecte d'informations et en créant un groupe de travail dans ce domaine dès 1995.

Soucieuse d'obtenir des éléments d'analyse objectifs sur les conditions de réussite d'une boutique de musée, elle a réalisé des études auprès de boutiques de musée, à l'issue desquelles ont été mis au jour des critères précis d'évaluation d'une boutique et des facteurs clés de succès.

A la demande d'ODIT France, la Fédération a étendu son observation à d'autres sites culturels qui présentaient des analogies avec les écomusées.

Une bibliographie en fin d'ouvrage permet au lecteur de se reporter à d'autres sources pour approfondir certains points. Un lexique reprend les principales notions expliquées en cours d'ouvrage.

<sup>1</sup> In revue *Espaces* n°156, janvier 1999, p.19-20

## A qui s'adresse cet ouvrage ?

La première édition visait les gestionnaires, les consultants et les chefs de projets des boutiques de musée. L'ouvrage a été adopté dans les réseaux institutionnels des comptoirs et espaces de vente des musées, écomusées, muséums, centres d'interprétation, centres scientifiques et techniques, maisons de la nature ou de sites naturels, espaces du patrimoine, parcs et jardins, zoos et aquariums, offices de tourisme...

Tour à tour, bien des parcs à thème, des sites culturels privés, des demeures historiques, des boutiques d'entreprises, des boutiques de métiers d'art, des galeries, des librairies qui s'ouvrent aux objets culturels, des boutiques de pays ou des voies autoroutières et même les espaces commerciaux des bureaux de La Poste y ont trouvé une réponse à leurs questionnements.

Dès qu'il s'agit d'adapter un espace commercial porteur d'un message et de valeurs, ce guide présente des solutions. Lorsque les boutiques diffusent du signe, du sens pour une histoire partagée entre visiteurs, les pratiques se rapprochent. Elles aboutissent à offrir un espace convivial et marchand pour une complicité active des adeptes. Le concept des boutiques culturelles se rattache aux boutiques d'atmosphères dédiées totalement à leur marque. Comme lors de la visite du musée, elles cherchent à faire vivre une expérience authentique, légitimée et identitaire à leurs utilisateurs.





## 1 ( Concevoir une boutique de site culturel

### 10 1. Le concept

- 10 1 Un concept définitivement installé
- 11 2 Les objectifs de la boutique de site culturel
- 13 3 Les valeurs ajoutées de la boutique de site culturel

### 17 2. Le statut juridique

- 17 1 La problématique
- 18 2 Comment soustraire au droit public certaines activités ?
- 20 3 Les marges de manœuvre pour optimiser la gestion
- 21 4 Schéma synthétique
- 22 5 Les seuils économiques

### 23 3. La conception du projet

- 23 1 Constituer une équipe de projet
- 23 2 S'investir dans la recherche d'information
- 24 3 Déterminer les besoins en financements
- 24 4 Évaluer le seuil de rentabilité
- 25 5 Établir le rétro-planning et le calendrier de décision

### 26 4. Le dossier financier

- 26 1 La préparation du dossier
- 27 2 L'investissement initial
- 28 3 Le budget prévisionnel
- 31 4 Définir le chiffre d'affaires prévisionnel

### 32 5. Le marketing

- 32 1 La marque
- 33 2 La démarche
- 33 3 La cible, l'étude de marché
- 34 4 Le positionnement : identité, originalité, qualité
- 35 5 Les 4 « P » de l'offre et les 4 « C » de la demande
- 38 6 La politique de prix
- 38 7 Du marketing au merchandising
- 39 8 La charte visuelle

## 2 ( Réaliser et mettre en place sa boutique

### 40 1. L'implantation et la mise en espace

- 40 1 Les formats
- 45 2 L'emplacement de la boutique
- 46 3 Évaluer la surface utile
- 47 4 Espace ouvert ou fermé
- 47 5 Visibilité de la boutique
- 48 6 L'adaptation aux flux de clientèle
- 51 7 La logique du parcours
- 52 8 Le zoning
- 52 9 Présentation des produits

### 53 2. L'agencement

- 53 1 Cohérence muséale, design et décoration
- 54 2 La programmation de l'espace et les contraintes
- 56 3 Le positionnement du poste de caisse (sans billetterie)
- 57 4 Mobilier et présentoirs
- 58 5 Zones techniques
- 59 6 Répartition de l'espace et allocation des m<sup>2</sup>
- 61 7 La valeur de plancher
- 62 8 Les zones stratégiques
- 63 9 Le comportement logique du circuit de clientèle
- 64 10 Départements et univers
- 65 11 Matériaux et modularité
- 65 12 L'aménagement sensoriel
- 67 13 Atmosphère et éclairage
- 69 14 L'identité visuelle

### 70 3. La présentation des produits

- 70 1 Le merchandising comme outil
- 72 2 La présentation : Libre-service, comptoirs, îlots, gondoles, vitrines
- 75 3 Les méthodes d'implantation du linéaire
- 76 4 La grille de disposition dans les rayons
- 78 5 Le jeu de mouvement des produits
- 79 6 Mettre en scène les objets
- 81 7 Mettre en avant les produits



83	<b>8</b> Effet de masse et valorisation de la rareté
84	<b>9</b> Balisage, PLV, signalétique, fiches produits et emballages
85	<b>10</b> Au service du client
85	<b>11</b> La révision de l'implantation
<b>86</b>	<b>4. Le choix des produits</b>
86	<b>1</b> Marketing de l'offre et identité de la boutique
87	<b>2</b> L'assortiment
91	<b>3</b> La structure de l'offre
93	<b>4</b> L'éventail des prix
95	<b>5</b> Les fournisseurs

## 3 ( Gérer une boutique de site culturel

<b>117</b>	<b>1. La gestion des stocks</b>
117	<b>1</b> La notion de stock
119	<b>2</b> La rotation des stocks
120	<b>3</b> Inventaire et valeur du stock
121	<b>4</b> Les marges
123	<b>5</b> Les soldes, promotions, dépréciations
124	<b>6</b> La trésorerie
128	<b>7</b> L'ajustement des prix
129	<b>8</b> Taux de marque et coefficient multiplicateur
<b>131</b>	<b>2. Les outils de gestion</b>
132	<b>1</b> Les chiffres fondamentaux à connaître
133	<b>2</b> Le damier des calculs commerciaux
134	<b>3</b> Élaborer des tableaux de bord
135	<b>4</b> Suivre le budget
136	<b>5</b> L'évaluation des performances : les ratios
137	<b>6</b> La révision de l'implantation
139	<b>7</b> La gestion informatisée
141	<b>8</b> Le rôle des chiffres dans l'implication de l'équipe
141	<b>9</b> La relation avec les clients

<b>143</b>	<b>3. La vente en ligne</b>
143	1 Le développement actuel
143	2 La spécificité de ce média
144	3 Le marché
147	4 Les points clés du commerce en ligne
150	5 Le support technique
152	6 Clés de réussite de sa e-boutique
154	7 Le financement
<b>155</b>	<b>4. Les ressources humaines</b>
155	1 Des compétences transversales
156	2 Deux profils de postes
158	3 La formation
159	4 La gestion de l'équipe de vente
160	5 Une journée type dans une boutique de musée
<b>162</b>	<b>Conclusion</b>
<b>164</b>	<b>Lexique</b>
<b>169</b>	<b>Bibliographie</b>
<b>170</b>	<b>Expériences</b>
171	E-boutique <i>Made in musées</i>
172	La maison des Toiles - Saint Thelo <i>Côtes d'Armor</i>
174	Le domaine de la découverte de la vallée d'Aulps
176	Boutique d'offices de tourisme : <i>Exemple de la Maison du Tourisme et du Vin de Pauillac</i>
180	Montage de projet <i>Fiche synthétique</i>
181	Gare des Ramières <i>Station nature de la rivière Drôme</i>
183	Musée du temps <i>Besançon</i>

# Concevoir

## une boutique de site culturel

### Le concept

#### 1 ( Un concept définitivement installé

Une boutique de site culturel est un commerce. Cependant, il ne s'agit pas d'un commerce ordinaire puisqu'il est intégré ou en relation avec une structure culturelle dont la vocation première n'est pas exclusivement économique. La boutique de site culturel doit donc concilier deux logiques : commerce et culture. Comment y parvenir est la finalité de cet ouvrage.

La boutique de site, apparue dans les parcs à thème à partir des années 80, s'est progressivement imposée dans les musées en complément et pour diversifier les ressources financières de l'établissement.

Aux publications et souvenirs traditionnellement vendus dans les musées et aux cartes postales et reproductions des collections se sont ajoutés des produits thématiques en relation avec la nature des collections, assurant ainsi un développement plus large des ventes et la définition d'une marque associée à l'image du site culturel.



## 2 ( Les objectifs de la boutique de site culturel

La boutique est aujourd'hui partie intégrante du musée ou du site et, à ce titre, participe à plusieurs objectifs :

### Améliorer le service et renforcer l'expérience du visiteur

Le service rendu doit être de qualité : accueil, discours éducatif sur les produits, bonne connaissance du site. Il s'agit de répondre au besoin du visiteur de mieux connaître le site et de s'appropriier son contenu en rapportant un souvenir ou en offrant un cadeau qui soit le symbole du message délivré pendant la visite. Il est important de proposer une offre en accord avec le désir d'appartenance, l'envie de références et d'identification qui motivent la visite du site culturel.

La boutique reçoit principalement une clientèle captivée par la thématique et le contenu scientifique présenté sur le site. Elle doit capitaliser sur la dimension affective qui motive la venue du visiteur. Attiré par les collections, séduit par leur mise en scène, le visiteur matérialise le moment vécu par un objet qu'il emportera avec lui. Une offre spécifique crée le besoin de consommation : des articles en harmonie avec le site, en écho avec les collections présentées, associées à des techniques de commercialisation adaptées, et la boutique du site ne peut que réussir à satisfaire la demande du touriste culturel.

### Diffuser et amplifier le discours scientifique et culturel de l'établissement

En raison de sa nature particulière, la boutique est une occasion de renforcer le discours muséal sur les collections, en respectant l'esprit du site. L'identité de la boutique doit être une déclinaison du projet scientifique et culturel du musée. Elle se doit d'être le plus possible en adéquation avec le contenu du site. La boutique doit affirmer ses spécificités culturelles :

- Les produits proposés à la vente doivent être liés aux thèmes développés dans le parcours de visite et les expositions temporaires.
- La présentation des produits doit faire ressortir leur valeur ajoutée culturelle.

*Sur le site de la Galerie des Machines de l'île de Nantes, à la boutique, les mobiliers de présentation des livres et objets copient les caisses de manutention de l'atelier de construction ouvert au public des futures machines extraordinaires qui figureront, une fois achevées, dans le circuit de visite.*



*Au centre de la mer de Nausicaa, la scénographie installe le comptoir d'encaissement dans un container et les produits à la vente sont disposés dans des caisses de cargo comme au débarquement dans un port.*

*A la boutique du Palais des Papes à Avignon, les rayonnages adoptent un habillage de façade comme une voûte gothique. La Réunion des Musées Nationaux équipe ses boutiques de grandes expositions nationales en mobilier sur-mesure au décor et à l'identité visuelle en liaison avec la charte graphique de l'évènement temporaire.*

*La Citadelle de Besançon est un site culturel et touristique regroupant plusieurs structures : un musée de la Résistance et de la Déportation, un musée d'ethnologie (le musée comtois), un muséum, un insectarium et un noctarium.*

*Le site évolue régulièrement avec, par exemple, le renouvellement du projet scientifique du muséum d'Histoire naturelle qui s'est traduit par des changements dans le choix des animaux présentés au public. Le gestionnaire de la boutique a dû en tenir compte dans son offre de produits, les visiteurs n'achetant plus les figurines d'animaux que l'on ne trouvait plus sur le site. Le mobilier de la boutique du musée du temps de Besançon est directement inspiré des pièces d'un mécanisme de montre. Chaque pièce ayant servi de modèle est d'ailleurs intégrée dans le mobilier et mis en valeur par un système de loupe.*

*Le site de la Gare des Ramières, station nature de la rivière Drôme, a choisi de faire réaliser le mobilier de la boutique par la même équipe de scénographes qui ont travaillé sur l'exposition permanente et de renforcer leur image nature. On obtient ainsi un mobilier en bois brut représentant des arbres.*

### **Promouvoir et valoriser le site ou le musée**

La boutique est un vecteur de diffusion de l'image de l'institution. Une boutique dynamique véhicule une représentation positive et valorise le site. Les objets vendus - produits dérivés ou objets griffés - sont autant de supports de communication pour le site.

La qualité des objets présents dans une boutique de site culturel est essentielle. En effet, s'ils ne portent pas tous le logo du site, ils en illustrent la « marque ». Si l'objet est de mauvaise qualité, se détériore rapidement ou se brise facilement, c'est l'image de marque du site qui se dégrade dans l'esprit de l'acheteur, c'est-à-dire du visiteur.

Le responsable de la boutique peut établir un contrat moral avec ses clients à l'aide d'une charte éthique à apposer à l'intérieur et à l'extérieur de l'espace de vente ou près de la caisse enregistreuse comme au musée Rodin.

Elaborée en concertation entre l'équipe de vente et le responsable du site, la charte permet de se mobiliser autour d'une éthique commune, de préciser les engagements vis-à-vis des clients, de valoriser la qualité de l'offre et de communiquer sur l'éthique de la boutique auprès de ces derniers.

Véritable outil de communication, la charte doit avoir la plus large diffusion possible.

### **Tendre à un équilibre entre objectif culturel et rentabilité**

La dimension culturelle des objets proposés à la vente n'exonère pas le responsable d'une bonne gestion et de l'emploi de techniques de commercialisation performantes.

La boutique du site culturel, pour atteindre ses objectifs doit s'inspirer des méthodes commerciales tout en les adaptant à son contexte culturel. Si le gestionnaire de la boutique de site culturel s'inspire des méthodes du commerce traditionnel, il doit cependant veiller à créer une ambiance en concordance avec le lieu. Comme dans les boutiques à concept des réseaux de franchises, il doit mettre en scène les produits de la boutique et scénographier le cadre de son activité à l'image de son institution.

Il n'y a pas de différence fondamentale entre les boutiques d'un écomusée, d'un musée de société, d'un parc naturel régional, d'un château, d'un musée des beaux-arts, d'un monument historique, d'un muséum, d'un centre d'interprétation ou d'un jardin botanique... Bien que les collections et les publics diffèrent d'un lieu à l'autre, le projet, la démarche, les méthodes et les objectifs sont identiques : la promotion du site et la valorisation du visiteur.



## 3 ( Les valeurs ajoutées de la boutique de site culturel

### L'achat culturel

L'achat réalisé dans une boutique de musée n'est pas un achat anodin. Effectué dans un lieu culturel, il valorise l'acheteur. L'objet témoigne du passage de son propriétaire dans ce lieu de distinction, et lui renvoie une image positive de consommateur de culture. Le produit dérivé fait signe.

Le gestionnaire de la boutique peut en jouer en produisant un discours culturel sur chacun des produits présentés à la vente.

Dans les pays anglo-saxons, l'acte d'achat dans les boutiques de sites culturels est valorisé. Quel que soit l'objet acquis en boutique, il est systématiquement accompagné d'une notice expliquant : « Vous venez de participer à l'entretien et à l'enrichissement des collections du musée ». On ajoute ainsi une dimension civique à l'achat. Ce système est généralement soutenu par un accord commercial qui oblige la boutique à reverser une partie au musée au titre du régime des fondations.

### La mise en valeur des produits et de leur dimension culturelle

Mettre en valeur les produits renforce la dimension culturelle de l'achat et vient appuyer le discours et les conseils des vendeurs.

À l'instar des cartels accompagnant les objets dans le musée, le gestionnaire peut afficher sur une sélection de produits présentés une notice explicative à valeur culturelle. Ce type de notice doit comporter le nom du produit, sa fonction et ses qualités, ses significations culturelles, artistiques, historiques, le mode de fabrication et ses conditions de production.

Cette technique de présentation assure de la lisibilité aux visiteurs et une promotion discrète des produits en continuité avec l'espace muséal.

D'une manière générale, vendeurs et gestionnaire doivent être en capacité d'explicitier le choix des produits de la boutique et leur lien avec le site.

Par son achat, le visiteur devient, en quelque sorte, partie prenante de la vie du musée, en y apportant un complément de ressources, tout en se faisant plaisir. La qualité de l'accueil, l'atmosphère du cadre, l'identité visuelle de la signalétique sont là pour appuyer cette idée et démontrer que la boutique de site n'est pas un commerce tout à fait comme les autres.

Dans le même ordre d'idée, la présence d'une boîte à suggestions, comme celles qui se trouvent en fin de visite dans une exposition, permet de faire participer les visiteurs à la réussite de la boutique du site. Le recensement de leurs attentes peut être relayé avec la boutique en ligne sur le portail Internet du musée.

### L'intégration de la boutique dans le projet culturel

Si elle est la plupart du temps sur site, la boutique peut aussi en être détachée d'un point de vue physique et/ou juridique. Cette séparation peut être synonyme de marges de manœuvre supplémentaires dans la gestion et dans les ressources qu'elle peut générer.

Principalement installée dans l'espace d'accueil du public, la boutique de site culturel touche de fait une clientèle captive. Partie intégrante du musée ou du site, elle peut, à ce titre, fonctionner en synergie avec les autres services. Si l'équipe de vente doit être en mesure de renseigner le visiteur sur les activités et le contenu du lieu, l'équipe d'accueil doit être en capacité de renseigner sur l'offre et les activités de la boutique.

Dans les petites structures recevant jusqu'à 25 000 visiteurs, le personnel d'accueil et de la boutique est souvent le même pour des raisons d'économies sans lesquelles le budget de fonctionnement de la boutique serait rarement équilibré.

La boutique, par son décor, les objets qu'elle vend et sa logique de service aux visiteurs, respecte le site, le met en valeur et permet au public de s'en approprier le contenu culturel.

En retour, le responsable de la boutique doit être destinataire d'informations relatives à la vie et à la fréquentation de l'établissement (programme prévisionnel des expositions, retrait de pièces de la collection, réservation de groupes, etc.).



Pour une plus grande cohérence et un fonctionnement performant de l'espace commercial, les personnes qui travaillent à la boutique (permanents et saisonniers) gagnent à suivre, au moins une fois, la visite guidée du site pour être en capacité de répondre efficacement aux questions des visiteurs.

Dans le même ordre d'idée, la boutique doit bénéficier de la politique de communication de la structure et être signalée sur les documents promotionnels et le site Internet.

A l'instar d'une campagne d'affichage sur sa ville, la boutique agit comme un véritable média. Elle dispense le message du site. Si elle possède une vitrine, elle affiche l'actualité du site. Par ses ouvrages et ses produits, elle prolonge le discours du musée. Par ses produits griffés, elle assure la communication directe de l'établissement. Elle donne vie et qualité à la notoriété du site. Chaque objet se fait ambassadeur de son image.

### La boutique de site culturel et le développement local

Interface entre le site culturel et le territoire qui l'accueille, la boutique doit être un acteur de développement local.

Pour les musées et sites culturels en milieu rural, les habitants voient notamment dans la boutique un commerce de proximité. Il est important d'intégrer, dans les projets, cette logique de développement local et de mettre en place des partenariats avec les entreprises en région. Les artisans y trouvent un débouché supplémentaire en touchant une nouvelle clientèle. Vendre des produits du patrimoine local, comme les produits régionaux, permet de vendre un savoir-faire local et d'exploiter les richesses du milieu. Cette action est susceptible de remporter l'adhésion et la participation de la population.

La boutique de la forteresse de Sabres devient un relais pour les achats de cadeaux de Noël des enfants des communes de proximité.

Le domaine de découverte de la vallée d'Aulps, lui, travaille pour une partie de son assortiment avec les artisans d'art de la vallée.

La boutique devient ainsi la vitrine des savoir-faire de la région en présentant des objets conçus exclusivement pour sa boutique et en adéquation parfaite avec les contenus de la visite. Le site s'affirme encore plus comme un acteur du développement économique et touristique du territoire.

De la même manière, l'accent doit être mis sur le fait que les produits sont issus du savoir-faire et des richesses locales.

Ainsi, les musées de la dentelle de Caudry et Retournac, le musée du feutre de Mouzon, le musée de la soie de Charlieu et le musée du textile de Cholet ont mis en place des partenariats avec les entreprises locales pour, d'une part vendre leurs productions et d'autre part, récupérer les excédents ou chutes de production qui sont ensuite transformés par le musée pour donner naissance à de nouveaux produits. Le musée de la soie de Charlieu utilise, par exemple, des coupons de soie fabriqués dans les dernières entreprises locales pour créer des colliers et des bourses en soie.

De même, le musée du feutre de Mouzon a passé un accord avec l'ultime société de fabrication de pièce en feutre pour utiliser les chutes de découpe des joints de graissage. Ces chutes sont ensuite assemblées pour devenir le « sac squelette », un des objets phares de la boutique.

Pour ces deux exemples, les produits ainsi confectionnés figurent parmi les meilleures ventes.

La boutique de la Maison du Lin, à Saint Thélo en Côte d'Armor, se spécialise dans tous les produits issus de la graine du lin. De jeunes créateurs de mode sont sollicités tout comme les professionnels de la filière agricole de produits biologiques ou des métiers d'art du tissage ou des bijoux. Ces produits issus du tissu économique régional assurent ainsi jusqu'à 60% du chiffre d'affaires.

Le Château des Ducs de Nantes a introduit dans son assortiment de boutique deux confiseries traditionnelles de la ville : le berlingot et les rigolettes. La forme du berlingot est ainsi déclinée en bonbons, en bijoux sous la forme de pendentif ou en balle de mousse anti-stress.

Des produits griffés et dérivés de la boutique de site culturel peuvent constituer des cadeaux d'affaires car ils représentent le nom de la ville ou d'une identité locale.





### Les réseaux de boutiques culturelles

Afin d'améliorer leurs performances, de nombreuses boutiques de musées s'inscrivent dans des réseaux, qu'ils soient formels, avec centrale d'achats ou informels par entente entre les gestionnaires.

Cependant, il faut rester vigilant à l'identité de l'assortiment et garder toujours en tête que ce qui fait la force et la différence des boutiques de musées, c'est l'appartenance à un site et à un projet global. C'est cette spécificité que le consommateur recherche, et non une offre uniformisée comme on peut retrouver dans les autres chaînes de magasins.

La Réunion des musées nationaux (RMN) est le réseau le plus connu et le plus centralisé. Outre les boutiques des musées nationaux, elle vend ses propres produits dérivés par le biais d'un réseau de distributeurs agréés. On dénombre près de quarante cinq boutiques affiliées au réseau de la RMN et présentes dans les grandes villes de France.

Le Centre des monuments nationaux gère en direct les boutiques de 110 monuments historiques. Moins axées sur le produit dérivé, la formule privilégie le livre et les jouets.

Des acteurs publics s'organisent au niveau local comme la Sémitour (SEM) dans le Sud-ouest pour gérer plusieurs établissements. Des réorganisations voient le jour : les régies des châteaux et abbayes du Finistère se sont regroupées au sein d'un EPCC central (Etablissement Public de Coopération Culturelle).

A l'échelle d'un département, une association peut organiser une marque commune telle « Empreinte du Patrimoine » en Pyrénées Orientales autour du Réseau Culturel Terre catalane. Le Centre Culturel Art Roman de Melle avec le Pôle Régional des Métiers d'Art de Niort a créé une collection de produits inspirés de l'Art Roman sous la marque « Troubadour » largement diffusée auprès des Offices de Tourisme, des boutiques de musée et des galeries d'art de la région Poitou-Charentes.

La société Culture Espaces, créée en 1990, gère 7 sites en délégation de service public. Les boutiques de ces sites fonctionnent avec une centrale d'achats et une politique de formation commune.

A partir du succès de sa propre boutique de site au château de Blancafort (Berry), Alban de Montjou a entrepris depuis 1998 de proposer son savoir-faire auprès du réseau des propriétaires de château. A2M intervient sur le choix de l'emplacement, l'agencement de la boutique, les facteurs d'ambiance, la mise en valeur des



produits, la centralisation des commandes, le suivi des approvisionnements, la formation des équipes. D'autres intervenants privés sont apparus comme JOCADIS en 2007 pour les abbayes ; la marque Monastir pour les boutiques de sites religieux.

Un musée peut également constituer son propre réseau de boutiques, par le biais de revendeurs qui diffusent ses produits. Le musée de l'Impression sur étoffes de Mulhouse vend ses produits dans un réseau de 130 musées et commerçants.

Il existe également des structures qui proposent aux gestionnaires de boutiques de musée de travailler ensemble sur des aspects de la gestion, ou encore des séminaires d'échange.

La fédération de sites gérés sous forme de sociétés d'économie mixte (FNSEM) a réuni les compétences de l'ensemble de ses partenaires au sein d'une commission des boutiques en vue d'unifier leur politique d'achat et d'échanger sur les meilleures pratiques en techniques de commercialisation.

L'Office de Coopération et d'Information Muséographiques (OCIM) a développé un observatoire des boutiques de musée appelé veille des boutiques de musées ou VBM.

La veille des boutiques de musées peut être un outil de gestion interactif destiné aux responsables de boutiques de musée et aux chefs d'établissement. Elle regroupe des informations quantitatives et qualitatives sur les boutiques de plusieurs institutions muséales françaises et européennes abonnées.

**La Fédération des écomusées et des musées de société a créé, quant à elle, en 1995 un groupe de travail sur les boutiques de musées. Grâce à la mutualisation des expériences du réseau constitué par plus de 200 établissements privés et publics, la Fédération dispose aujourd'hui d'un pôle d'expertise pour accompagner les porteurs de projets et améliorer les pratiques professionnelles. Elle assure :**

#### • Conseils et expertises

Pour répondre aux nombreuses demandes, la Fédération dispose d'un service de conseils et d'expertises, avec plusieurs niveaux d'intervention : assistance et conseils téléphoniques, étude de diagnostic, journées de conseils, études de faisabilité pour le réaménagement ou la création de boutiques, missions d'accompagnement à la création « clés en mains » de boutique.

#### • Formations

La Fédération organise également, annuellement, et sur demande, des formations-actions sur la gestion des boutiques de sites culturels et touristiques.

L'association Muséum & Industries est une association qui rassemble les professionnels des produits dérivés du patrimoine et des musées. Elle a pour objectif de favoriser la structuration et la professionnalisation de ce secteur, en faisant travailler ensemble responsables scientifiques et culturels des musées d'une part et créateurs, éditeurs, artisans et industriels d'autre part. Elle édite un annuaire des fournisseurs pour les boutiques de musée : le GUIDAMI.

Le marché de l'objet muséal s'organise également à l'extérieur des musées.

Le groupe espagnol Aldéasa - qui a succédé à Explorus (ancienne filiale commune entre Hachette et Nature et Découvertes), en obtenant la délégation de la boutique de la Cité des Sciences et l'exploitation de la boutique du musée de l'air et de l'espace au Bourget - gère aussi la concession du parc du château de Versailles.

Les fournisseurs connaissent ces réseaux, formels ou informels, de boutiques de sites culturels et leur proposent leurs produits, dont certains deviennent incontournables en créant un effet de collection.

Le groupe de presse qui possède Le Dauphiné libéré a proposé à la conservation départementale du patrimoine de l'Isère la co-édition d'une collection sur le patrimoine du département.

Aujourd'hui, la collection comporte 50 titres et le Musée dauphinois en présente plus de trente dans sa boutique. Ces ouvrages se classent parmi les meilleures ventes de la boutique du musée.

Certains fournisseurs ont su établir un vrai monopole, en étant présents sur tous les sites.

C'est le cas de MSM, qui a imposé sa visionneuse de poche de 15 vues en diapositives, ou encore de la Monnaie de Paris et de son distributeur automatique de médailles-souvenirs à 2 € à l'image de l'institution.

Avec 500 médailles pour plus de 350 monuments, ces objets font souvent partie d'une collection et chaque site se doit d'avoir le produit tant un public de connaisseurs les réclame. Enfin, la vente des médailles peut représenter jusqu'à 7% du chiffre d'affaires de la boutique qui les propose.



# Le statut juridique

Sous le vocable « boutique » se cachent des objets réels et juridiques très différents. Les exemples évoqués ci-dessus montrent la grande diversité des situations. Parfois simple activité de vente de produits culturels dans des petites structures, l'activité boutique peut devenir un équipement à part entière, bénéficiant d'une autonomie juridique et physique dans des sites importants. Dans certains cas, plusieurs boutiques ou plusieurs activités commerciales constituent le pôle commercial d'un site culturel (le Louvre par exemple).

Lors de la parution de la première édition de ce guide, il était important de montrer que l'on pouvait optimiser la gestion des activités boutiques des sites et cette partie juridique laissait entrevoir que l'activité boutique ne constituait pas systématiquement un service public. Les évolutions jurisprudentielles ainsi que la réforme du domaine de l'Etat permettent aujourd'hui de s'aventurer encore plus loin dans l'indépendance des boutiques vis à vis de l'objet culturel.

Cette autonomie de l'activité marchande vis à vis du service public culturel ne veut pas dire pour autant une « libéralisation » totale des boutiques. Mais l'objet culturel et les activités marchandes qui en dépendent peuvent envisager d'autres relations contractuelles qui permettent au gestionnaire du site culturel d'obtenir de plus importants ou d'autres formes de revenus.

## 1 ( La problématique

Afin d'optimiser les retombées économiques de leurs politiques touristiques, les communes cherchent à regrouper des équipements ou des activités dans un même bâtiment ou à augmenter la complémentarité entre activités. Ces projets touristiques, dits complexes, sont bien souvent organisés autour d'un équipement ou d'une activité de service public. On trouve ainsi des hébergements, des restaurants, des bars, des boutiques autour d'un musée, d'un site naturel, d'un monument historique, d'une piscine ou de tout autre équipement culturel, sportif, de loisirs ou touristique.

Le risque dans ces démarches globales est de soumettre l'ensemble des activités à un seul régime juridique. Du fait d'une importante maîtrise des pouvoirs publics sur ce type de démarche : maîtrise publique dans la définition du

projet, mais également dans son financement ou dans sa gestion, le droit public s'impose souvent à l'ensemble de l'opération. Si le droit public donne tous les moyens de garantir l'intérêt général en mettant à disposition des pouvoirs publics un droit exorbitant au droit privé, il n'est pas toujours compatible avec le droit commun des affaires et du commerce et ne permet pas toujours d'optimiser les retombées économiques du projet.

Une fois tranchée la question préalable des limites de la « municipalisation » des projets, autrement dit des limites de l'interventionnisme public dans la sphère économique au regard de la liberté du commerce et de la libre concurrence, se pose la question des règles applicables aux objets sous maîtrise publique en fonction de la nature de ces objets. Ainsi le droit des services publics

industriels et commerciaux, qui emprunte beaucoup au droit privé, notamment concernant le régime du droit du travail et la fiscalité, constitue une première façon de limiter l'influence du droit public sur ces projets. Toutefois, ces services, mêmes qualifiés d'industriels et commerciaux, demeurent des services publics. De même, en confier la gestion à un opérateur privé ne leur retire pas leur caractère de service public.

Une autre étape consiste à soustraire totalement certains services industriels et commerciaux du droit public en leur faisant perdre la qualité de service public.

Cette formule, qui permet d'augmenter les recettes commerciales générées par ces activités et surtout de séduire les investisseurs privés qui acceptent alors de réinvestir dans ces secteurs, réanime le débat du sacrifice du service public au bénéfice du seul intérêt marchand.

La problématique de la gestion des boutiques culturelles s'inscrit dans ce débat général de la « privatisation des services publics ». Toutefois il ne faudrait pas traiter cette question de façon trop manichéenne. En effet, l'enjeu ne porte pas sur la perte du contrôle de la puissance publique sur une activité, mais sur la manière d'assurer un contrôle (y compris sous forme d'un simple retour économique) hors des règles du service public.

La problématique pourrait alors se résumer en : Comment garantir l'intérêt général sans recourir à l'usage exclusif d'un droit exorbitant au droit commun, mais par le simple recours au droit commun des contrats ?

L'évolution jurisprudentielle ainsi que la réforme du code des propriétés des personnes publiques donnent des pistes pour aller dans ce sens.

## 2 ( Comment soustraire au droit public certaines activités ?

### Une décision politique

Les sites culturels et leurs boutiques ne sont pas des services publics par définition. Être ou ne pas être un service public n'est pas une fatalité pour une boutique de site culturel. Si un juge peut, selon les circonstances, ranger la boutique dans le camp des services publics ou l'en exclure, c'est donc bien que le statut des boutiques n'est pas univoque. Contrairement à la justice ou la police, qui constituent des services publics par définition de la loi ou de la Constitution, certaines activités peuvent, selon les circonstances locales, constituer ou non des services publics locaux. Dans les domaines de la culture ou du tourisme, de nombreuses activités, actions ou équipements peuvent ainsi changer de nature selon la conception que les collectivités territoriales ont du service public.

En conséquence, conférer le statut de service public à une boutique de site culturel ou naturel peut être une pure décision d'opportunité qui relève du responsable du site ou parfois la conséquence implicite d'une attitude de ce dernier.

### Le code général de la propriété des personnes publiques (CG3P)

Jusqu'à la parution de l'ordonnance du 21 avril 2006, le

domaine d'une personne publique affecté à un service public ou utile à ce service entrait dans le domaine public. Par ce classement en domaine public, ce bien se trouvait soumis à d'importantes contraintes (inaliénable, imprescriptible) qui limitaient fortement les marges de manœuvre pour optimiser son exploitation (impossible de l'hypothéquer, précarité des titres d'occupation, etc...). Différentes lois sont alors venues aménager ces contraintes en ouvrant la possibilité d'octroyer plus de droits sur le domaine public (droits réels). La dernière réforme du CG3P entérine ces avancées, mais en ajoute une supplémentaire en limitant les conditions d'incorporation des propriétés publiques dans le domaine public.

Selon les articles L2111-1 et L2111-2 du CG3P, pour entrer dans le domaine public, les biens immobiliers, qui appartiennent à l'Etat, aux collectivités territoriales et à leurs groupements ou aux établissements publics doivent :

- Être affectés à l'**usage direct** du public.
- Être affectés à un service public pourvu qu'en ce cas ils fassent l'objet d'un aménagement **indispensable** à l'exécution des missions de ce service public
- Concourir à l'utilisation d'un bien appartenant au domaine public et en constituer un accessoire **indissociable**.

Si l'usage direct par le public du bien confère automatiquement le statut de domaine public, les autres cas limitent fortement les conditions d'incorporation.



Ainsi, l'affectation d'un bien à un service public n'est pas suffisante. Il faut en plus que ce bien fasse l'objet d'un aménagement indispensable à l'exécution de ce service. Ce critère d'indispensable limite fortement l'extension du domaine public suite aux positions des tribunaux qui considéraient jusqu'à présent qu'un aménagement spécial suffisait.

Enfin, la troisième condition vise les biens (ou dépendances) qui concourent au service public et qui doivent désormais constituer un accessoire indissociable du service pour être incorporés au domaine public. Ce dernier critère vise à contraindre la tendance d'incorporer au domaine public des biens qui avaient de simples liens fonctionnels ou matériels et physiques avec le service public. Ce type de lien ne sera plus suffisant sauf si les deux objets sont indissociables.

Pour mieux comprendre cette évolution des textes, il est utile de se reporter à la lecture du guide pratique rédigé par la GCL en date du 25 avril 2007 concernant le nouveau CG3P.

### La jurisprudence

Illustrant ces évolutions du CGC3P, les jurisprudences suivantes donnent, a contrario, les conditions que doivent remplir les biens pour échapper au domaine public

Ainsi dans le cas d'un palais des congrès, le Conseil d'Etat (CE 25 mai 2005, Société des cinémas Huez Chamrousse, n° 274683), conclut que l'espace occupé par le cinéma dans le palais des congrès ne pouvait être dissocié de l'ensemble du bâtiment et constitue ainsi une dépendance du domaine public car :

- C'est un bâtiment unique.
- Ses différentes parties sont desservies par des escaliers et ascenseurs communs.
- La configuration des lieux ne permet pas de diviser les lieux.
- Il est affecté dans son ensemble à un service public en vue duquel il a été spécialement aménagé.
- Il appartient à la commune.

On peut alors imaginer qu'un bâtiment conçu en plusieurs espaces distincts bénéficiant chacun d'accès indépendants pourrait être divisible.

Comme en matière de comptabilité, l'équipement pourrait être alors sectorisé et les lots non affectés au service public ne constitueraient pas forcément des dépendances du domaine public.

Dans un autre cas d'espèce, la Cour Administrative d'Appel de Bordeaux (CAA Bordeaux 21 juin 2005, SIVOM de Camarès, n°01BX02430) constate une unité fonctionnelle et économique de deux activités.

Elle constate d'abord que la résidence de tourisme et les thermes devaient être utilisés par des sociétés en vue de l'exploitation du service public « que constitue en l'espèce le développement du thermalisme dans la commune ». Si en l'occurrence il y a plusieurs sociétés et plusieurs activités il n'y a qu'un service public. Il faut noter que la Cour se garde bien de dire que le thermalisme constitue un service public en soi. Ce n'est qu'en l'espèce que cette activité mérite cette classification.

Dans un deuxième temps, la Cour déclare « il ressort des pièces du dossier que ce service public, dont l'exploitation n'est pas dissociable de la mise à disposition des sociétés contractantes des équipements faisant l'objet du contrat litigieux, ne peut être délégué qu'à ces sociétés ou à une entité contrôlée par elles.. ».

Qu'importe que les équipements soient physiquement distincts s'ils sont économiquement dépendants ! La Cour pousse même le raisonnement jusqu'à dire que le fait de l'existence de sociétés distinctes ne change rien dès lors que l'une est économiquement dépendante de l'autre.

Là également, il suffirait de montrer que les deux équipements peuvent économiquement vivre de façon indépendante pour soustraire l'accessoire de l'emprise du domaine public. Une boutique de musée pourrait plaider cette indépendance dans la mesure où l'activité directement accessoire de l'activité muséale ne représenterait qu'une partie de son activité. Une boutique qui serait aussi restaurant ou salon de thé pourrait, par exemple, démontrer cette indépendance.



### 3 ( Les marges de manœuvre pour optimiser la gestion

#### Pour synthétiser les points ci-dessus :

- 1- Un objet culturel ne constitue pas par définition un service public.
- 2- Un objet culturel simple (le musée ou le site naturel stricto sensu) érigé en service public constitue généralement un SPA (service public administratif) soumis intégralement au droit public et donc fortement contraint dans son exploitation.
- 3- Un objet culturel et une boutique constituent des objets juridiques distincts : un SPA pour l'objet culturel et un SPIC (service public à caractère industriel et commercial) pour la boutique. Si les règles applicables aux SPIC apportent un peu de souplesse de gestion par l'application du droit commun du travail et de la fiscalité des entreprises, la gestion du foncier ou des investissements demeurent sous l'emprise du droit public dès lors que la qualification de service public demeure et que la personne publique est propriétaire des biens.
- 4- Une activité boutique peut échapper à l'emprise du droit public à condition que l'organisateur du service public culturel accepte de perdre la maîtrise directe de la boutique.
- 5- Dans l'hypothèse où le point 4 est acquis, l'activité boutique sera régie par le droit privé si cette boutique est d'initiative privée et sur une propriété privée.
- 6- Le point 4 acquis et si la boutique est réalisée sur une propriété publique constitutive d'un domaine public, l'usage du foncier sera toujours géré par le droit public mais selon des règles assouplies (BEA ou AOT avec constitution de droits réels) à condition que la boutique dispose d'une indépendance fonctionnelle et économique avec l'activité culturelle.
- 7- Le point 4 acquis et si la boutique est située sur une propriété publique, mais n'appartenant pas au domaine public (domaine privé de la collectivité), la collectivité pourra disposer de ce bien selon les règles du droit commun.



## 4 ( Schéma synthétique

Un site et une activité boutique intégrée	
La puissance publique désire maîtriser l'ensemble ou, de fait, en assure la maîtrise par son contrôle et son financement	
L'ensemble constitue un SERVICE PUBLIC culturel	
<b>A - La puissance publique désire conserver la gestion en régie</b>	
<b>A1- Si activité lucrative minoritaire</b>	<b>A2- Si activité lucrative majoritaire</b>
Il s'agit d'un SPA (service public administratif)	Il s'agit d'un SPIC (service public industriel et commercial)
Toutes les formes de régies sont possibles	Minimum régie avec autonomie financière
Personnels de droit public	Personnels de droit privé sauf directeur et comptable
Sectoriser l'activité marchande si sous le seuil exonération, au dessus fiscalisation de l'activité marchande	Fiscalité de droit commun à l'ensemble de l'activité
Subventions possibles	Subventions impossibles sauf exceptions
Soit le domaine appartient à une personne publique, il est affecté au service public et il est incorporé au domaine public	
Soit le domaine n'appartient pas à une personne publique, il reste soumis au droit privé.	
<b>B - La puissance publique désire en confier la gestion à un tiers</b>	
<b>B1- In house</b>	<b>B2- Simple Tiers</b>
Attribution du service	
Sans formalisme	Mise en concurrence et transparence selon la nature du contrat pour confier la gestion.
Subventions possibles suite à la signature d'une convention si association	Subventions interdites ou conformément au régime des aides économiques (prévues dans le contrat DSP, marché, etc)
Droit privé applicable	Droit privé applicable sauf pour les mandataires pour les contrats passés avec des tiers (code des marchés publics)
Droit fiscal selon la lucrativité de l'activité	Droit fiscal commun IS TVA TP etc...
Droit privé du travail	
Soit le domaine appartient à une personne publique, constitue un domaine public et doit faire l'objet d'un titre d'occupation : BEA, AOT (compris dans les contrats pour les simples tiers, doit être établi pour les services in house), les équipements réalisés pour l'exécution du service sont incorporés au domaine public sauf pour ceux qui sont mentionnés dans le titre d'occupation comme constituant des biens de reprise ou des biens propres	
Soit le domaine n'appartient pas à une personne publique, il reste soumis au droit privé.	



Dans toutes ces configurations, le site et la boutique constituent un tout. C'est à l'organisateur de ce service public d'en définir les caractéristiques et d'en approuver les tarifs s'il est payant.

La formule **A1** est la moins coûteuse, mais ne génère pas de revenus. Au mieux elle optimise les pertes.

La formule **A2** nécessite un minimum de recettes pour financer la création d'une régie et les charges de comptabilité de cette structure minimum.

Dans les formules A1 et A2, la collectivité maîtrise directement les dépenses et les recettes.

La formule **B1** est bien souvent une formule historique d'exploitation par recours à une association support. Elle permet d'optimiser l'A1 par recours au bénévolat et au subventionnement. Elle nécessite toutefois un minimum de formalise (souvent négligé) pour éviter la gestion de fait.

La formule **B2** exige un minimum de fréquentation du site et des recettes pour intéresser un partenaire privé, à moins que la nature du site exige le recours à un savoir

faire technique non disponible dans la collectivité. Dans ces deux formules, la collectivité perd la maîtrise des recettes théoriquement au profit d'une optimisation des coûts ou un meilleur service. En B2 les recettes de la collectivité sont le produit des redevances et les impôts locaux payés par le délégataire ou l'exploitant.

L'optimisation de la gestion de ces projets culturels et touristiques nécessite de traiter les points suivants :

- définir l'intérêt général global du projet ;
- définir le périmètre du service public ;
- définir les activités commerciales ;
- identifier les fonciers et domaines concernés ;
- établir l'économie de l'ensemble et les flux financiers entre les différentes activités ;
- identifier les sources de profits : revenus directs de l'activité, valeur du foncier, droits dérivés ;
- déterminer les procédures à mettre en œuvre ;
- élaborer les contrats ;
- mettre en place un outil de pilotage, de coordination et d'évaluation du système mis en place.

## 5 ( Les seuils économiques

Dans une recherche de juste équilibre des activités économiques, la tutelle publique vise à la transparence du jeu concurrentiel en optant souvent pour une délégation du service public. L'arrivée d'un acteur de type privé suppose d'emblée une pérennité du commerce. Le risque financier doit être couvert par une certitude de rentabilité d'exploitation.

Les chiffres sont têtus. La survie d'une entreprise commerciale réclame un seuil minimum de rentabilité. Sur une année pleine, le règlement d'une redevance sommaire pour l'occupation du domaine public, le versement de salaires sur 365 jours d'ouverture, pour les heures travaillées avec charges affectées et la gestion courante d'un commerce suppose un **potentiel de 150 000 visiteurs** comme un préalable avant toute considération et sans conditions. Les contraintes d'agencement, de respect d'une vocation culturelle, notamment par un fond de librairie conséquent, situent le plancher à un niveau supérieur de 200 000 visiteurs.

Dans le cadre public, sans loyer ni redevance, sans imputation des charges de structures pour l'électricité commune aux espaces marchands et muséaux, du suivi comptable, des déplacements sur salon d'achats, etc... le seuil peut s'affranchir de bien des affectations habituelles à un commerce indépendant.

La masse salariale peut faire l'objet de clés de répartition entre activité d'accueil, de billetterie et de vente. **50 000 à 80 000 visiteurs** peuvent assurer une autonomie. La logique peut être limitée à la seule restitution de la couverture des achats de marchandises.

Les cas de figure sont à la mesure de la diversité des thématiques des musées existants, de la réponse des publics et de l'ingénierie comptable avec une règle fondamentale : une convention dûment écrite avant l'adoption du statut final.

# La conception du projet

**Concevoir le projet, c'est définir précisément ce que sera la boutique, la positionner sur le marché, évaluer les besoins en financement et programmer son implantation.**

**Après validation du projet par les tutelles débutera la phase de réalisation.**

## 1 ( Constituer une équipe de projet

La constitution d'une équipe de projet est la première démarche à engager. Sa direction sera confiée au futur gestionnaire de la boutique, qui devra être assisté dans sa

tâche par un comité technique, décisionnaire pour orienter, valider et engager le projet.

## 2 ( S'investir dans la recherche d'information

La recherche documentaire est une étape essentielle dans le montage d'un projet de boutique de site culturel. Il est nécessaire d'adopter une attitude d'écoute pour pouvoir à tout moment procéder à des ajustements. Il faut également effectuer des visites de travail sur le terrain auprès de gestionnaires de boutiques de sites similaires (en taille, en thématique, en mode de fonctionnement...).

Faire jouer les réseaux permet de bénéficier des expériences des autres. Chaque structure dispose de son propre réseau, les muséums avec l'OCIM, les parcs à thème avec le SNELAC (Syndicat national des espaces de loisirs d'attraction et culturels), les équipements culturels régis en sociétés d'économie mixte avec la commission des responsables des boutiques de la FNSEM, les écomusées et les musées de société avec leur Fédération.

L'Association Museum & Industries propose un véritable vivier de compétences pour l'audit et le conseil avec une vocation transversale de la boutique de musée à celle de l'office de tourisme, la boutique d'usine ou à la boutique culturelle privée. Il s'agit là d'éviter la première erreur de tout porteur de projet, celle liée à la passion, qui le rend sourd aux attentes des futurs clients et aveugle aux réalités du marché.

Le recours au regard extérieur s'avère pertinent, voire nécessaire pour la viabilité du projet. Il est nécessaire de faire valider l'idée de départ auprès de l'équipe du musée, mais on peut aussi la présenter auprès des futurs fournisseurs, des concurrents locaux directs ou indirects, des visiteurs du site, de l'association des amis du musée s'il en existe une... Ils peuvent tous, à des degrés différents, émettre des informations qui enrichiront le projet.

### 3 ( Déterminer les besoins en financements

Les questions suivantes permettent de réaliser une première estimation chiffrée. Quel espace est nécessaire ? Comment l'aménager ? A quel coût ? Quels sont les équipements de base ? Quels sont les outils de travail nécessaires pour exercer l'activité ? Comment financer

les frais de fonctionnement ? Quels sont les besoins en personnel ? Quelle est la part de marché que l'institution anticipe ? Quel est l'investissement nécessaire en marchandises ?

### 4 ( Évaluer le seuil de rentabilité

	Hypothèses moyennes	Commentaires
Nombre de visiteurs du site	.... x 2 € TTC =	Pour donner une estimation du chiffre d'affaires prévisionnel
Nombre de m <sup>2</sup> de boutique	.... x de 2 500 € à 5 000 € =	Pour vérifier la projection du chiffre d'affaires prévisionnel
Équipement informatique	5 000 €	
Coût d'agencement au m <sup>2</sup>	.... x 400,00 €	Configuration minimum
Stocks	20% du C.A. HT	Stock d'inventaire : Faute de place et de réserve ad hoc, le responsable ne commande pas tout son stock en même temps. En moyenne, ce stock, le jour d'inventaire, se situe autour de 20% du CA
Achat de marchandises / An	50% du C.A. HT (si peu de librairie) 65% du C.A. HT (si librairie majoritaire)	Les boutiques de site ont généralement un taux de rotation qui oscille entre 2 et 3 fois par an ; elles disposent de 50 à 65% du CA HT en budget d'achat
Masse salariale	... €	Qui varie selon le taux horaire, l'amplitude d'ouverture et l'effectif mobilisé au regard de la fréquentation
Amplitude horaire d'ouverture	10 h x ... jours/an	
Effectif	1,5 à 2,5 personnes etp	Effectif ramené en équivalent temps plein (etp) 35 heures par semaine sur une année complète (effectif saisonnier compris)
Base tarif horaire avec charges	A partir de 21 ou 23 €/heure	Selon la convention interne
Charges fixes de structures (loyer, assurances, entretien, maintenance....)	de 0 à 4% du CA HT	Selon la prise en charge partielle ou totale par la structure
Charges variables opérationnelles (Edf, transport, emballage, téléphone....)	de 1% à 5% du CA HT	En proportion des volumes de ventes (2 à 3 articles par client acheteur)

Le seuil de rentabilité est le niveau de chiffre d'affaires minimum à partir duquel la boutique assure son équilibre financier et réalise des bénéfices.

**Seuil de rentabilité = Charges fixes/Taux de marge sur coûts variables**

**Charges fixes** = Charges de structure + Masse Salariale

**Taux de marge sur coût variable** =

$$\frac{\text{CA HT} - (\text{Coût d'achat des marchandises vendues} + \text{frais de port})}{\text{CA HT.}} \times 100$$

La formule de calcul du seuil de rentabilité (ou « point mort ») permet de confirmer les hypothèses de simulation, ou, le cas échéant, de revoir ses positions et sa stratégie :

Exemple :

$$\text{Charges fixes} = (4\% \text{ de } 228\,000 \text{ €}) + (8 \text{ h} \times 360 \text{ j} \times 23 \text{ €/h} \times 1,5 \text{ TP})$$
  
= 108 480 €

**Taux de marge sur coût variable** =

$$\frac{228\,000 \text{ €} - (114\,000 \text{ (CAMV)} + 1140 \text{ (Frais de port)})}{228\,000} \times 100 = 49,50\%$$

**Seuil de rentabilité Boutique** = 108 480 € / 49,50% = 219 151 €

## 5 ( Établir le rétro-planning et le calendrier de décision

Le temps nécessaire pour la mise en place d'une boutique de site culturel, de la conception à l'ouverture, dépend surtout de l'ampleur du projet.

Le porteur de projet fixe la date d'ouverture de la boutique. Cette date devient l'échéance décisive, qui permet de positionner les dates butoirs de chaque opération nécessaire à la mise en place du projet, qui sont autant de dates intermédiaires ponctuant l'avancée du projet et fixant des échéances. Aux étapes impératives de la stratégie de lancement d'une activité commerciale se superposent des étapes de chantier qui font appel à des métiers experts. L'ordre des priorités peut changer en fonction de l'activité.

**Au bout du compte, il s'agit de « jongler » avec quatre calendriers :**

- Un calendrier organisationnel qui comprend les démarches conceptuelles, administratives...;
- Un calendrier matériel qui permet de réaliser l'outil, de construire et livrer les locaux équipés...;
- Un calendrier fonctionnel qui assure l'exploitation future avec ses rouages de fonctionnement, la mise en place des mécanismes d'action et de contrôle futurs de la boutique, avec la réalisation d'un cahier de procédures, le recrutement des équipes, la formation du personnel... ;

- Un calendrier opérationnel qui engage l'interaction entre prestataires : flux financiers, flux de marchandises, recherche de fournisseurs, commandes...

Des réunions de suivi de réalisation, avec les responsables du site notamment, mais également avec les partenaires, doivent assurer le bon déroulement des étapes. De préférence, un seul décideur doit pouvoir concentrer le jeu des responsabilités pour accélérer si nécessaire les opérations. Un suivi consciencieux des chantiers est également nécessaire. Aucun retard n'est possible sans conséquence sur le déroulement final.



# Le dossier financier

Une fois le concept de la boutique défini, il faut passer à la phase de la planification financière, le business plan. Le business plan, ou plan d'affaires, est l'outil essentiel du créateur d'entreprise, car la boutique est une entreprise commerciale avec son risque économique. Il permet d'évaluer la faisabilité du projet. Base de discussion, il rassemble les arguments et les données chiffrées correspondantes. Les prévisions avancées doivent être réalistes. De même, il ne faut pas s'avancer trop dans le long terme.

## 1 ( La préparation du dossier

Le business plan peut être présenté de manières différentes selon les partenaires auxquels il sera présenté (direction de l'établissement, partenaires institutionnels, financeurs, fournisseurs, prestataires...). La responsabilité du porteur de projet devra apparaître clairement, ainsi que les qualités des personnes qui composent l'équipe de vente (dans le domaine commercial, on sait qu'une équipe performante fait 30% de différence sur le chiffre d'affaires). Chaque destinataire du dossier devra y trouver des partenariats possibles entre son service, son activité, ses besoins et le projet. Un développeur appréciera une étude de marché détaillée, comme le fournisseur principal à qui vous demandez une contribution en matière de délai, ou de reprise des invendus ; un investisseur attendra un plan de financement très détaillé.

### Le dossier peut être élaboré en trois parties :

- Présentation générale, exhaustive mais synthétique du projet : définition du concept, du service, du marché, objectifs de la boutique, moyens à mettre en œuvre (humains et financiers). Cette synthèse est fondamentale.
- L'étude de l'environnement économique permet de justifier l'existence du marché, ainsi que la stratégie à suivre pour y prendre sa part. Il s'agit de bien identifier

la demande, la typologie de clientèle, la fréquentation du site (volume, saisonnalité, durée de visite...), les attentes des clients, mais également de définir le positionnement marketing, la politique de marge commerciale ainsi que l'offre concurrentielle et de préciser les démarches existantes, les réseaux auxquels la boutique se rattache, au niveau régional comme au niveau thématique. Il est également possible de mentionner les relations avec les fournisseurs.

- Le chapitre financier est consacré au plan de financement sur trois ans, au compte de résultat prévisionnel (avec un détail mois par mois pour la première année) et au plan de trésorerie, qui peut être évolutif sur un minimum de dix-huit mois. Enfin, il faut préciser les habitudes de règlements des fournisseurs en fonction des conditions octroyées, selon les circuits d'approvisionnement. Il est impératif de planifier les horaires de travail selon le cadre du calendrier d'exploitation et de chiffrer en correspondance la masse salariale afin d'évaluer les charges de fonctionnement.

Le business plan n'est pas une charte, ni un cahier des charges, c'est un argumentaire de vente. Il répond aux questions « offrir quoi, à qui, où, quand, combien, comment ? »

Il est possible d'obtenir des exemples de business plan accessibles gratuitement auprès d'organismes reconnus, comme par exemple :

L'Agence pour la création d'entreprise (APCE) : [www.apce.com](http://www.apce.com)

Le site web de rencontres de porteurs de projets : [www-business-angels.com](http://www-business-angels.com)

Les boutiques de gestion, pour bâtir avec formalisme la partie financière ([www.boutique-de-gestion.com](http://www.boutique-de-gestion.com))

L'Agence française de l'innovation : [www.oseo.fr](http://www.oseo.fr)

#### Trois erreurs récurrentes :

- Le porteur du projet se contente de prêter des intentions aux futurs clients, au lieu de réaliser une étude permettant de mesurer précisément leurs attentes.
- L'initiateur oublie de préciser la raison d'être de la boutique. Le plan de route est souvent absent.
- Il y a un manque de clarté dans la répartition des responsabilités et du contrôle des actifs.

## 2 ( L'investissement initial

Avant d'ouvrir la boutique au public, il faut l'aménager. Des demandes de devis, au minimum auprès de trois

prestataires, s'imposent pour évaluer, au préalable, les travaux.

#### Quelques chiffres pour l'ouverture d'un espace commercial de 80 m<sup>2</sup> de surface

	En euros	En%
<b>Bâtiment</b>	<b>28 200</b>	<b>32,17%</b>
Aménagement	12 190	
Métallerie, huisserie	920	
Electricité et fluides	9 140	
Peinture	2 290	
Chauffage, ventilation, climatisation	610	
Gros œuvre	3 050	
<b>Agencement</b>	<b>42 840</b>	<b>48,87%</b>
Mobilier de présentation (381,10 €/ m <sup>2</sup> )	38 110	
Mobilier spécifique	1 520	
Caisse enregistreuse	2 750	
Coffre-fort	460	
<b>Bureautique</b>	<b>8 840</b>	<b>10,09%</b>
Fournitures	380	
Logiciel de caisse et gestion	5 330	
Bureautique réseau	2 290	
Armoire fichiers	840	
<b>Réserves</b>	<b>5 030</b>	<b>5,74%</b>
Chariot	150	
Rayonnage de réserve	4 570	
Etiqueteuse	120	
Table de préparation	110	
Outils divers	80	
<b>Matériel</b>	<b>2 740</b>	<b>3,13%</b>
Affichage prix	150	
Etiquettes	300	
Vignettes autocollantes papier cadeau	300	
Papier emballage cadeau	150	
Dévidoir papier emballage	80	
Sacs plastiques (10 000)	1 220	
Sacs papier (PM 1 000, MM 1 000)	460	
Armoire à pharmacie	80	
<b>TOTAL</b>	<b>87 650</b>	<b>100%</b>

### 3 ( Le budget prévisionnel

Certains logiciels aident à dégager le volume de vente, le résultat et la capacité de financement pour finalement construire la partie financière du business plan.

Ci-après un exemple de compte d'exploitation prévisionnel, pour une boutique de 80 m<sup>2</sup> sur un site qui reçoit 90 000 visiteurs par an. Avec des bases de calculs selon les usages et les ratios moyens de professionnels.

#### Exemple 1 : Simulation pour une boutique de 80m<sup>2</sup> en Délégation de Service Public

Panier moyen visiteur TTC	2,00 €	
Nombre de visiteurs	90 000	
Quantité volumes (2,7 articles vendus en moyenne par client)	48 600	
Nombre annuel de clients (base de 1 client pour 5 visiteurs du musée)	18 000	
Ticket moyen TTC. par client acheteur	10,00 €	
CA TTC au m <sup>2</sup>	2 250 €	
CA TTC	180 000 €	
<b>CA HT</b>	<b>159 292,00 €</b>	<b>100,00%</b>
Taux moyen de T.V.A estimé à 13% (moyenne indicative des TVA collectées entre taux de 19,6% et 5,5%)		
Achats	78 053,10 €	49,00%
<b>Marge brute (CA - achats)</b>	<b>81 238,94 €</b>	<b>51,00%</b>
Démarque inconnue (3% du P.A.HT.)	4 778,76 €	3,00%
<b>MARGE NETTE</b>	<b>76 460,18 €</b>	<b>48,00%</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b> (= charges de structures + charges opérationnelles + charges salariales)		
<b>Charges de structures</b>		
Loyer (Base forfaitaire et 1,5% CA au dessus d'un seuil : de 60 € environ à plus par m <sup>2</sup> )	4 800,00 €	3,01%
Charges sur loyer (en général, autour de 10% du loyer)	480,00 €	
Location mobilière (alarme. T.P.V, assistance informatique, monétique....)	600,00 €	0,38%
Honoraires juridiques	500,00 €	0,31%
Honoraires comptables	1 200,00 €	0,75%
Assurances	1 000,00 €	0,63%
Sécurité	200,00 €	0,13%
Travaux, nettoyage & entretien	400,00 €	0,25%
E.D.F. + G.D.F. + Eau	2 000,00 €	1,26%
<b>Total charges de structures</b>	<b>11 180,00 €</b>	<b>7,02%</b>
<b>Charges opérationnelles</b>		
Fournitures de bureau	400,00 €	0,25%
Fournitures administratives	267,49 €	0,17%
Publicité	200,00 €	0,13%
Emballages clients (nombre clients x coût estimé par sac entre 0,05 € et 0,08 €)	900,00 €	0,57%
PLV, décors, étalages	150,00 €	0,09%
Documentation professionnelle	150,00 €	0,09%
Déplacements sur salons d'achats	600,00 €	0,38%
Frais de port/marchandises (1% à 2,5% achats)	780,53 €	0,49%
Expos/animations/relationnel	90,00 €	0,06%
Affranchissements & téléphone	80,00 €	0,05%
Télécommunication	700,00 €	0,44%
Pertes-impayés	63,72 €	0,04%
Cartes bancaires	212,39 €	0,13%
Cotisations et dons	200,00 €	0,13%
<b>Total charges opérationnelles</b>	<b>4 794,13 €</b>	<b>3,01%</b>



<b>VALEUR AJOUTEE (VA) :</b>		
VA = Marge nette – charges opérationnelles – charges structures	60 486,05 €	37,97%
<b>Charges salariales</b>		
Salaires (base indice salaire brut = 8,60 € / horaire)		
Responsable (base 1 200 € brut mensuel)	14 400,00 €	9,04%
1,5 Vendeuses (152 & 76 heures/mois/an)	23 529,60 €	14,77%
Vendeuses vacataires (saisonniers.=150 heures)	1 290,00 €	0,81%
Charges sociales (base : 45% du brut ou 31% de la masse salariale)	17 648,82 €	11,08%
<b>Total salaires et traitements, y compris charges sociales</b>	<b>56 868,42 €</b>	<b>35,70%</b>
<b>Impôts locaux et taxes liés à la masse salariale (base 0,65%)</b>	<b>369,64 €</b>	<b>0,23%</b>
<b>Total masse salariale</b>	<b>57 238,06 €</b>	<b>35,93%</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION (structures, opérationnelles, salaires)</b>	<b>73 212,19 €</b>	<b>45,96%</b>
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (= marge nette – charges d'exploitation)</b>	<b>3 247,99 €</b>	<b>2,04%</b>
Autres charges	350,44 €	0,22%
Dotations aux amortissements-immobilisations	1 300,00 €	0,82%
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 597,54 €</b>	<b>1,00%</b>
Charges financières (de 1 à 3% du C.A.)	1 592,92 €	1,00%
<b>RESULTAT AVANT IMPOTS</b>	<b>4,62 €</b>	<b>0,00%</b>
<b>Impôt sur les bénéfices (33,33% des bénéfices)</b>	<b>1,53 €</b>	<b>0,00%</b>
<b>RESULTAT NET</b>	<b>3,10 €</b>	<b>0,00%</b>



**Exemple 2 : Simulation, en correspondance avec l'exemple 1, d'un comptoir de vente en régie avec 50m<sup>2</sup> d'espace de vente.**

Panier moyen visiteur	2,00 €	
Nombre de visiteurs	30 000	
Quantité, volumes (500 références pour 3 articles vendus en moyenne par client)		
Nombre annuel de clients (base de 1 client pour 5 visiteurs)	6 000	
Ticket moyen TTC par client acheteur	10,00 €	
CA TTC au m <sup>2</sup>	1 200,00 €	
CA TTC	60 000,00 €	
<b>CA HT</b>	<b>54 054,05 €</b>	<b>100,00%</b>
Taux moyen de T.V.A estimé à 11% (moyenne indicative des TVA collectées entre taux de 19,6% et 5,5%)		
Achats (librairie majoritaire)	29 729,73 €	55,00%
<b>Marge brute (pour une hypothèse de taux de marque à 45%)</b>	<b>24 324,32 €</b>	<b>45,00%</b>
<b>CHARGES</b>		
<b>Charges de structures</b>		
Location mobilière (monétique)	200,00 €	
Maintenance informatique	250,00 €	
Assurances	650,00 €	
<b>Total charges de structures</b>	<b>1 100,00 €</b>	<b>2,04%</b>
<b>Charges opérationnelles</b>		
Compensation assurance régisseur A.M.F.	110,00 €	
Emballages clients (nombre clients. x estimation entre 0,05 € et 0,08 € le sac)	480,00 €	0,89%
Déplacement sur salon d'achat	267,00 €	0,49%
Affranchissements et port	250,00 €	0,46%
Cartes bancaires (0,60% de 1/3 CA)	120,00 €	0,22%
<b>Total charges opérationnelles</b>	<b>1 227,00 €</b>	<b>2,27%</b>
<b>VALEUR AJOUTEE</b>		
<b>(Marge nette – charges opérationnelles – charges de structures)</b>	<b>21 997,32 €</b>	<b>40,70%</b>
Salaires (imputés pour moitié entre billetterie et boutique)		
Responsable (base 1 250 € brut mensuel)	7 800,00 €	
Hôtesse vacataire Mi-temps + saisonnier 220 heures	7 272,53 €	
Charges sociales (base : 45% du brut ou 31% de la masse salariale)	6 782,64 €	
<b>Total salaires et traitements, charges sociales</b>	<b>21 855,16 €</b>	<b>40,43%</b>
<b>Impôts locaux et taxes liés à la masse salariale (base 0,65%)</b>	<b>142,06 €</b>	
<b>Total charges d'exploitation (structures, opérationnelles, salaires)</b>	<b>24 324,22 €</b>	<b>45,00%</b>
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>0,10 €</b>	<b>0,00%</b>

L'exemple, pour ce cas d'étude, porte sur un site qui reçoit 30 000 visiteurs. L'activité d'accueil se partage avec la partie commerciale. Cette double fonction billetterie et ventes offre l'avantage comptable de diviser par deux l'imputation des salaires. La moitié du temps de travail des hôtesse-vendeuses relève de l'affectation au service des publics-visiteurs. L'autre moitié est affectée, en raison de la gestion sectorisée de la comptabilité publique, à la gestion de l'activité de revente d'objets, images et livres.

En procédant ligne par ligne pour ne retenir que les strictes dépenses générées pour les opérations de commerce, nous aboutissons à une version expurgée de tous les autres postes de dépenses qui peuvent être dilués dans le budget général de l'équipement ou de sa tutelle. A ce titre, l'on considère que les postes « éclairage et chauffage » ne seraient pas plus faibles si la boutique n'existait pas et que la sacherie (emballage client) contribue à la communication du site et justifie ainsi sa prise en charge par la collectivité.

## 4 ( Définir le chiffre d'affaires prévisionnel

Le calcul du chiffre d'affaires prévisionnel est un exercice difficile. En effet, il s'agit toujours au départ d'une estimation, qui est amenée à évoluer dans le temps et qui reste fonction de la clientèle présente sur le site. Celle-ci peut évoluer de façon très irrégulière d'une saison à l'autre avec des écarts de plus de 20% selon la météo, et peut aller à plus de 50% selon l'attrait de l'exposition temporaire.

Pour évaluer le chiffre d'affaires envisageable, on peut appliquer le ratio de la dépense moyenne nationale dans les boutiques de site culturel, soit 2 € TTC par visiteur, multiplié par le nombre de visiteurs annuels comprenant à la fois les entrées gratuites et payantes.

- **Panier moyen** : dépense moyenne sur le point de vente pendant une période déterminée.

De préférence, il convient de faire la distinction et d'utiliser les notions de :

- **Panier moyen visiteur** : c'est le chiffre d'affaires TTC divisé par le nombre de visiteurs, payants et gratuits (clients potentiels de la boutique), sur une période donnée. La comparaison à intervalles réguliers du panier visiteur permet de connaître et d'analyser les évolutions et le pouvoir d'achat des cibles de population visée.
- **Ticket moyen acheteur** : c'est le chiffre d'affaires TTC divisé par le nombre de tickets de caisse sur une période donnée. Comme il s'agit de la dépense moyenne du client, il traduit la performance de vente de la boutique, sa capacité à progresser. Il démontre le dynamisme de l'équipe de vente et l'optimisation de la stratégie commerciale (choix, qualité, prix, services).

Toutefois, il s'agit là de moyennes relatives et il faut surtout vérifier le contexte local et s'intéresser à la typologie de ses clientèles pour définir le chiffre d'affaires. Si le site reçoit beaucoup de scolaires, il faut revoir ces chiffres à la baisse, si les visiteurs du site sont en majorité des étrangers, on peut augmenter le ratio.

Un public de proximité dépense moins qu'un public extérieur. Une boutique d'accueil en office de tourisme réclame plus de passage pour parvenir à concrétiser une vente qu'une boutique de musée dont le visiteur s'approprie le contenu durant la visite. Le chiffre d'affaires est également lié au site. En effet, la thématique du site joue un rôle : les boutiques de musées thématiques affichent des paniers moyens plus élevés que les boutiques de sites plus généralistes. Les musées des Beaux-arts vendent plus de livres, le montant du ticket par client s'en ressent. La durée de la visite intervient également dans la dépense moyenne par visiteur. Une demi-heure de parcours se traduit par un achat de complaisance, une heure trente par des achats plus motivés.

La dépense par client dans une librairie de musée des Beaux Arts dépasse 17 € et peut monter à plus de 20 € en ticket moyen. Le panier moyen visiteur peut, par contre, s'avérer faible et tomber à 1,20 € en raison notamment du nombre de scolaires, qui peut représenter jusqu'à 60% de la fréquentation. Ces derniers, dans le cadre de visites organisées du musée, bien souvent, ne passent pas par la boutique.

Dans une boutique des métiers d'art, la dépense moyenne par client de la boutique monte couramment à plus de 30 €.

Dans l'espace de vente d'un office de tourisme, lorsque le comptoir est partagé avec la fonction de renseignement, le panier par visiteur peut tomber à 0,20 €. Mais lorsque l'office de tourisme dispose d'un espace dédié avec un assortiment de marque identitaire, le panier rejoint les niveaux des boutiques de musées et peut les dépasser aux environs de 3,70 € de dépense par visiteur et plus de 16 € par acheteur.

Les facteurs les plus déterminants qui font baisser ou augmenter les ratios sont : la richesse du bassin de population, l'éloignement géographique des visiteurs, l'actualité et l'attractivité de l'exposition temporaire et la proportion de scolaires (qui ont un pouvoir d'achat limité).



# Le marketing

**Le marketing est l'ensemble des actions ayant pour objet d'analyser le marché présent ou potentiel d'un bien ou d'un service et de mettre en œuvre les moyens permettant de satisfaire la demande ou, le cas échéant, de la stimuler ou de la susciter.**

*« Le but du marketing est de rendre la vente superflue; il consiste à connaître et comprendre le client à un point tel que le produit et le service conviennent parfaitement et se vendent d'eux mêmes. Dans l'idéal, le marketing devrait avoir pour résultat un client prêt à acheter. »*

*Peter DRUCKER*

Le marché, c'est la rencontre d'un produit et d'une cible de consommateurs. Le marketing analyse la relation produit-consommateur (le marketing répond à la question « pourquoi le produit est acheté ? »).

Le marketing culturel étudie les besoins des visiteurs ainsi que leur satisfaction et le partage des valeurs. La librairie comme prolongement du site, du musée achève le parcours du visiteur par un achat dans lequel le site concrétise son message et par lequel le visiteur s'approprie les valeurs qu'il a retenu.

## 1 ( La marque

La notion de marque renvoie à l'empreinte immatérielle libérée par des objets. Le marketing, dans son langage propre, évoque un périmètre de marque ; le site en l'occurrence, un territoire de marque ; les collections, un capital de marque ; le produit phare, l'icône du site ; l'identité de marque, sa visibilité ; l'image de marque, sa représentation.

La boutique de site, comme média terminal du site, diffuse la marque du site culturel, par la qualité de son espace, de ses produits, de ses services associés. Comme traceurs d'une mémoire collective qui s'élabore dans la durée, au travers de tous les visiteurs-acheteurs-consommateurs, nos articles véhiculent cette marque en construction.

Nos objets portent l'âme du site à partir des produits griffés d'une signature du site, produits dérivés issus du savoir faire des scientifiques et animateurs du musée, produits de revente qui complètent le sens de l'offre. Leur packaging, leur signalétique, leur emballage sont autant de supports qui renforcent la marque à développer. L'agencement de la boutique par son mobilier, son cadre, donne un écrin à cette offre marchande miroir du site.

Le marketing c'est donc l'aboutissement de cet attachement de nos visiteurs à une compétence des équipes, à un message acquis durant le parcours et exprimé dans l'ouvrage ou l'objet, à des valeurs exprimées dans cet achat, à une invitation future ou à une promesse de retour rappelée par cet objet de souvenir qui devient une sorte d'ambassadeur dans l'environnement de notre acheteur. La marque se crée dans cette diffusion multiple à l'extérieur du musée.



## 2 ( La démarche

La démarche marketing permet de concilier le projet d'entreprise de la boutique avec le projet culturel du site. Basée sur la connaissance de la structure typologique du public potentiel ou existant, elle consiste à étudier ses publics, en réalisant une segmentation dans l'objectif de concevoir et mettre en œuvre une stratégie commerciale adaptée.

La segmentation est le découpage d'une population constituant un marché en plusieurs sous-ensembles homogènes appelés segments, de sorte que les membres de chaque sous-groupe soient le plus semblables entre

eux et le plus distincts de ceux des autres ensembles. Exemples : enfants, adultes ; individuels, groupes ; locaux, régionaux, nationaux, étrangers.

Segmenter, c'est dégager les caractéristiques fondamentales en matière de besoins et d'attentes des différentes catégories de public. La segmentation permet d'effectuer un choix de moyens pour mettre en œuvre la stratégie retenue, c'est-à-dire procéder à une allocation de ressources (budgets) vers un ou plusieurs segments du marché : les cibles. Les cibles correspondent aux segments prioritaires. Elles ne sont pas définitives, et peuvent évoluer en fonction de la stratégie.

## 3 ( La cible, l'étude de marché

Chaque site possède une structure de fréquentation particulière, en fonction de sa thématique, mais aussi du contexte, ainsi un musée industriel n'attire pas le même public qu'un musée et un site en bord de mer n'a pas le même type de fréquentation qu'un musée urbain. Mais, bien qu'il existe une corrélation entre la fréquentation du site et le volume des ventes réalisées en boutique, la plus grande fréquentation n'assure pas le plus fort chiffre d'affaires. Le pouvoir d'achat des visiteurs joue aussi un rôle déterminant, par exemple un grand nombre de visiteurs scolaires ne génère pas un chiffre d'affaires important.

L'évaluation du marché exige une très fine connaissance quantitative et qualitative des publics qui viennent et de ceux que l'on espère attirer afin de poursuivre le développement ou de maintenir le niveau obtenu.

En adoptant la démarche du marketing, le responsable de la boutique peut définir le positionnement qui convient à ses cibles, et penser l'assortiment de produits pour répondre aux attentes des consommateurs potentiels.

L'étude quantitative permet de connaître les volumes de produits à commander, en fonction du niveau de fréquentation.

L'étude qualitative permet de connaître les différents types de familles de produits à commander en fonction des périodes de l'année. Cette étude peut être affinée par deux catégories « hors saison » et « juillet-août » si le site connaît un fort taux de fréquentation touristique (certains sites situés en bord de mer réalisent 50% de leur chiffre d'affaires annuel sur ces deux mois) et les clients par âge, profils, provenance ne sont pas les mêmes, l'offre doit donc être différente.

Par exemple, voici un tableau concernant l'origine géographique des visiteurs :

	Annuel	Hors Juillet-Août	Juillet-Août
Local	43,15%	42,24%	43,33%
Régional	22,77%	38,16%	19,33%
Région parisienne	9,47%	7,73%	11,32%
Autres nationaux	10,68%	5,92%	10,67%
Anglais	7,45%	2,45%	8,67%
Allemands	2,24%	1,63%	3,35%
Autres étrangers	4,24%	2,85%	3,33%



Le montage du projet de la boutique peut donner l'occasion de faire réaliser des études de fréquentation entre visiteurs de proximité et visiteurs d'autres provenances, entre individuels, familles, groupes, entre primo-visiteurs et habitués, etc... Pour ce qui est de la fréquentation touristique, si le site ne dispose d'aucune information sur ses visiteurs, d'autres sources peuvent être utilisées, comme les chiffres et données qualitatives des comités départementaux et régionaux du tourisme.

La connaissance pratique de son visitorat révèle des disparités fortes sur la consommation directe :

**Le primo-visiteur :**

Public majoritaire

Taux de transformation de 1 acheteur pour 3 visiteurs

**L'occasionnel :**

Pratique plutôt rare dans les musées

Réagit à l'impulsion

Taux de transformation de 1 acheteur pour 5 visiteurs

**L'amateur :**

Moins de 2 visites par an

Taux de 1 acheteur pour 6 visiteurs

Achat d'actualité, de nouveautés.

**L'assidu :**

Visiteurs réguliers et fréquents

2 fois et plus au cours de 3 années successives

Taux de transformation se situe à 1 acheteur pour 5 visiteurs

## 4 ( Le positionnement : identité, originalité, qualité

Définir le positionnement d'une boutique de site culturel, requiert la connaissance des tendances fondamentales qui régissent la façon de consommer. Le consommateur aujourd'hui veut s'impliquer dans l'achat et l'usage du produit dont il se rend acquéreur. Ce qu'il attend de la boutique du site qu'il vient de visiter, c'est le prolongement de l'expérience de son parcours de visite. Le visiteur recherche une boutique d'atmosphère, un lieu de vie en correspondance avec l'émotion vécue. Il s'agit de partir de l'expérience ressentie, d'insuffler de l'émotion par un cadre avec une scénographie engagée, de raconter la même histoire entre les collections du site et l'assortiment proposé.

La boutique de site culturel s'apparente à un magasin-projet, plus qu'à un magasin-produit. Sa conception demande le développement d'un véritable concept, lié au site et à sa fréquentation, d'où découlera le positionnement le plus adapté pour attirer, faire aimer et faire revenir sur le site.

- Le positionnement de la boutique exprime en priorité les valeurs du site et/ou de l'institution à laquelle il se rattache. L'enjeu se situe clairement sur le choix du **terrain de jeu** sur lequel la boutique sera la **meilleure** et la première dans l'esprit de ses visiteurs-clients.
- Le positionnement doit lui assurer une **compétence distinctive** concurrentielle sur le marché culturel de son territoire.
- Le positionnement évolue dans le temps selon les besoins et les **mutations** du marché.

Le Mémorial de Caen a développé un concept reposant sur une hyper spécialisation : la boutique propose 3 000 ouvrages sur les guerres et la paix. La Corderie Royale de Rochefort en Mer se positionne comme la plus grande librairie de France dédiée à la mer. La boutique de l'abbaye de Sénanque dispose d'un des plus grands fonds d'ouvrages de spiritualité d'Europe. La boutique du musée Matisse se positionne également comme une des librairies de référence sur Matisse et travaille sur des reproductions de grande qualité et vendues en exclusivité au musée.

Certains musées de société, qui reconstituent au sein de leur parcours de visite des ateliers professionnels et conservent des techniques et savoir-faire traditionnels, fabriquent aujourd'hui et vendent dans leur boutique des reproductions des collections ou des objets que l'on ne trouve plus sur le marché. Verrerie industrielle à Dordives, dentelle à Caudry, textile à Wesserling, couteaux à Thiers, chapeaux à Chazelles... autant de productions qui perdurent et se renouvellent grâce à ces structures.

La Fédération des écomusées et des musées de société met actuellement en place, en partenariat avec les douze adhérents de son réseau qui fabriquent et vendent leur production, une e-boutique ([www.madeinmusees.com](http://www.madeinmusees.com)) afin d'élargir les champs de diffusion de ces produits en gardant et surtout en valorisant leur spécificité.

Le musée de la ville à Saint-Quentin-en-Yvelines, musée situé dans une ville nouvelle et consacré à l'urbanisme, traduit l'idée d'émergence de nouveaux styles de vie, exprimée dans le musée en concevant une boutique proposant des objets de design.



Les objets proposés à la vente dans les boutiques de site culturel doivent être en cohérence avec la thématique du site et en adéquation avec le contenu des collections, ce qui explique souvent un assortiment très spécialisé. Le marché est relativement limité et la boutique ne peut répondre à toutes les attentes de tous les segments de clientèle. Un choix dans l'assortiment est nécessaire. Trop de choix peut tuer le choix. Une saine logique est de parvenir à un acheteur pour 4 visiteurs. Une belle boutique annonce une moyenne de 2,7 objets achetés par client.

Dans la démarche marketing, le positionnement est pensé en amont de façon que l'offre de la boutique occupe au final une place à part dans l'esprit des visiteurs et des clients, différente de celle des autres points de ventes touristiques et culturels de la région et d'ailleurs. Le produit acheté traduit le positionnement que se donne le site. La définition du positionnement est une démarche volontariste de l'institution, inscrite dans le cahier des charges de la boutique.

Une fois que l'on a arrêté ce positionnement, il faut choisir les produits qui le respecteront, mais aussi la mise en valeur adaptée à ce positionnement. Dans l'acte d'achat du visiteur, il n'y a pas de réponse à un besoin essentiel, l'utilité des objets proposés n'est donc pas primordiale, dans ce cas précis, c'est un marketing de l'offre qui crée la demande.

Aussi, la boutique, dans son assortiment, doit présenter des produits qui sont le plus possible liés au site, qui offrent une originalité et traduisent le passage du visiteur sur le site. Le concept stratégique s'appuie sur une forte différenciation de l'assortiment sur toutes les autres boutiques de site appartenant à la même thématique, sur la focalisation au service de la légitimité du site par un cadre unique et des produits personnalisés et enfin par une innovation incessante chaque saison. Par la qualité et la plus-value culturelle des objets, la boutique va pouvoir adapter sa stratégie de prix.



## 5 ( Les 4 « P » de l'offre et les 4 « C » de la demande

Le défi de tout commerce est d'attirer le visiteur, d'intéresser par sa proposition, de faire désirer son offre et de faire aimer ses services pour créer un attachement auprès de sa clientèle. Chaque boutique de site se veut différente et unique. Elle joue sur sa différenciation par rapport aux boutiques à vocation plus locale, par opposition aux commerces de souvenirs et par concurrence aux autres

**Jouer la différenciation par la proposition d'une offre singulière :**

**Produits**  
**Prix**  
**Place : Présentation et Agencement**  
**Promotion et Personnalisation**

**Renforcer la focalisation par la restitution d'une demande identifiée :**

**Concept unique**  
**Cadre physique identitaire**  
**Confort**  
**Conseil et services**

En exploitant les informations issues des enquêtes, le responsable du projet de boutique pourra sélectionner les cibles prioritaires et proposer les produits qui correspondent au maximum à leurs attentes.

Les « 4 P » de l'offre	Variables	Modalités
<b>Produits</b> <b>Assortiment des produits</b>	Stratégie  Niveau de gamme Qualité Style Politique de marque  Ciblage Suivi des réassorts Degré de renouvellement des collections	Différenciation, focalisation, innovation, éthique Large, étroit, profond Haut, médium, bas de gamme Authentique, ludique, luxe... Marques nationales, régionales, produits griffés, marques dérivées, premiers prix...  Adultes, enfants, féminin, masculin Logiciel de gestion unitaire  De 30% à 60% par an
<b>Prix</b>	Niveau de prix global Prix moyen de l'offre Eventail, étendue, fourchette	Discount, moyen, élevé Large, resserré
<b>Place, présentation et agencement</b>	Zoning  Mobilier Présentation  Visibilité Comptoir de caisse	Univers par cible ou rangement par famille de produits Ergonomie, praticité Raffinée, sobre, minimaliste, de masse % en vertical, % en horizontal Fonction d'encaissement uniquement, ventes additionnelles...
<b>Promotion et communication</b>	Personnel de vente  Compétence du personnel  Signalétique Parking proche, stationnement Conditions de paiement Emballage, livraison, commande Garanties  Internet	Libre-service Libre choix, vente assistée Commerciale, technique, esthétique... Active ou passive Eloignement Cartes, crédit, remboursement... Gratuit/Payant Echanges, reprises, remboursement Pré-ventes, catalogues

Le visiteur est un consommateur averti car bien souvent amateur de loisirs culturels. Il est exigeant dans sa démarche de shopping. Il voyage et connaît les boutiques à vocation culturelle. Ses attentes sont déterminées par ses expériences antérieures. Il veut une boutique modèle, éthique et dotée d'une âme. Il recherche un caractère propre aux établissements du patrimoine, de la culture et

du tourisme. Les boutiques de sites se distinguent des commerces ordinaires pour apporter des réponses particulières. Les exigences de cette clientèle avertie imposent certains impératifs traduits, ici, par les « 4C » de la demande. D'un lieu à l'autre, les solutions engagées s'affinent pour dégager des principes généraux. L'atmosphère, le cadre, les thématiques font la différence.

Les « 4 C » de la demande	Variables	Modalités
<b>Concept du point de vente ambiance, process</b>	Identité Style Ambiance et climat Process	Thématique spécialisée ou généraliste Elitiste ou démocratique  Sonorisation, sensorialité  Individualisé ou par groupe de sortie de visite Libre toucher, libre-service ou sous vitrine Circuit obligé ou entrée libre Ouverture sur l'extérieur ou non
<b>Cadre physique</b>	Implantation Localisation  Vitrine  Taille Architecture et scénographie  Identité visuelle Circulations Allées Eclairage Température	Dense, fréquente, rare Centre du site, périphérie Entrée ou sortie de circuit Extérieure, dans le circuit de visite  30m <sup>2</sup> , 50m <sup>2</sup> , 100m <sup>2</sup> ou plus Mobilier identique à celle du musée ou non Code couleur, code graphique Circuit libre ou obligé Allées spacieuses, étroites Faible, modulé, agressif Climatisation
<b>Confort</b>	Horaires  Polyvalence Encaissement File d'attente Durée de passage en boutique Méthode de Vente	Amplitude, continu, largeur des plages, 7/7... Partage billetterie, vente Nombre de points d'encaissement Moins ou plus de 5 personnes Moins de 5 minutes ou 20 minutes Vente libre ou vente assistée, mix
<b>Conseil</b>	Personnel de vente Langues parlées Animation Services associés Service Après vente	Permanents ou stagiaires Mono ou multilingue Programmation Consignes Gratuit/Payant

L'objectif de la stratégie de positionnement est de conférer à la boutique une image claire et distinctive, voire unique dans l'esprit du consommateur.

Le mix des « 4 P » et des « 4C » est constamment révisable en fonction de l'évolution des tendances de consommation de la clientèle.

## 6 ( La politique de prix

Le prix est une référence objective pour le client. Il s'agit de l'élément clé qui déclenche ou non un intérêt pour un produit.

Souvent imprévues dans le budget consacré à la sortie culturelle, les dépenses effectuées à la boutique peuvent être mal vécues par les visiteurs par le surcoût qu'elles engendrent. On a pu remarquer, des dépenses moyennes plus faibles lorsque le comptoir juxte la billetterie et un accroissement des paniers visiteurs lorsque la pratique de la boutique se faisait en sortie du circuit de visite. Enchanté, le visiteur a déjà amorti son ticket d'entrée. Le responsable de la boutique doit en tenir compte, en favorisant une ambiance plaisir, faire oublier au visiteur qu'il s'est acquitté d'un droit d'entrée. Pour ce faire, il lui faut privilégier des objets déclenchant une impulsion d'achat, accompagner les ouvrages et les objets de prestige par une signalétique de valorisation et penser sa stratégie de prix de façon à éliminer toute retenue soit en

justifiant son niveau tarifaire par des aides à la vente telles que labels, certificats, cautions, packaging, soit en valorisant un éventail de prix à la hauteur de chaque situation personnelle.

Curieusement, lors de journées portes ouvertes, une dégradation de la dépense moyenne par visiteur en boutique et un accroissement du vol confirment que la gratuité n'entraîne pas une augmentation des dépenses en boutique. La sensibilité à l'obligation d'achat d'un billet d'entrée est une composante bien délicate à maîtriser.

Pour le client, les prix affichent le niveau de qualité de la boutique et son positionnement. Si les prix sont trop élevés, la boutique donne une image élitiste, si au contraire, les prix sont trop bas, elle donne une image bas de gamme. Dans les deux cas, cela restreint le potentiel de clients. Des prix adaptés au pouvoir d'achat des visiteurs et aux produits présentés optimisent la performance sur ventes.

## 7 ( Du marketing au merchandising

Le merchandising ou marchandisage organise la rencontre d'un type de produits et d'un type de clientèle.

Les techniques marchandes favorisent la relation entre le produit et le consommateur au moment de l'acte d'achat. Le merchandising répond à la question « comment le produit est-il acheté ? ».

Plus simplement, c'est un ensemble de méthodes de présentation et de gestion qui va influencer le consommateur dans le but de le faire acheter davantage ou mieux sur un espace de vente.

### Les sept questions

Qui ?

Quoi ?

Où ?

Comment ?

Pourquoi ?

Combien ?

Quand ?

### Les réponses

Les segments de clients

L'assortiment de produits

Les emplacements des rayons

La technique de vente

La valeur ajoutée

Les prix, les quantités

La saisonnalité

## 8 ( La charte visuelle

Dans une stratégie de marque, la première étape d'un concept de boutique commence par donner un caractère distinctif à l'espace marchand, aux supports, aux objets et aux emballages dans sa perception visuelle. Le travail sur la forme se traduit par une visibilité propre à apporter à la boutique et à ses produits en vente.

Cet enveloppement réclame une identité visuelle qui peut être parfois différente de celle du site. Dans tous les cas, il ne peut y avoir une dissonance. Une cohérence doit unir la communication globale du site et la communication de la boutique.

L'identité visuelle s'exprime d'abord dans la ou les deux couleurs dominantes du local pour le sol, les murs, le plafond, le mobilier.

La traduction de la marque se vérifie dans tous les supports des messages d'orientation, des univers qui partagent les familles de produits, du balisage de signalement des rayons, du pancartage des produits, de l'étiquetage des prix, comme dans la communication qui aide à la promotion des produits ou à la vente de ceux-ci par leur conditionnement et leur emballage, L'identité visuelle accompagne le client dans son chemin vers le produit. Elle se démultiplie à l'infini, depuis le fléchage indiquant l'existence de la boutique jusqu'au sac de transport des achats.

La charte visuelle qui impose les normes à suivre demande une réflexion en amont. La charte s'affiche par des codes couleurs, des codes graphiques, des codes iconographiques. Son aboutissement repose sur les valeurs à transmettre, des correspondances avec le discours du site. La sélection finale du projet s'établit donc sur un consensus entre les services de la communication, l'équipe de vente et les responsables de l'institution.

Pour aborder la définition d'une charte, il convient de rechercher une signature. La validation de ce logo de marque dépend des marqueurs qui impriment la perception du visiteur durant son parcours. Ceux-ci sont de deux ordres, soit avec une référence subjective et affective qui se rapporte aux traceurs visuels tels que la teinte du matériau du monument, du paysage, des décors des façades de la cité, soit sur la référence objective et recensée dans les livres et la mémoire collective par un objet représentatif et symbolique des collections, véritable icône de l'œuvre maîtresse présente dans le site.

La signalétique souligne la valeur ajoutée qui relie le produit au site, au parcours du visiteur. Une étiquette n'est pas neutre. Il ne s'agit pas de tout marquer dans les rayons. La boutique de site culturel diffuse du sens.

Les cartels ont leur utilité. Le sigle de la boutique confère une exclusivité à l'article qui se trouve en vis-à-vis. Le prix précédé du logo affirme sa légitimité. Mais le commerce en musée ne ressemble pas à l'hypermarché avec sa profusion de marquage. Trop de communication, tue la communication. Les boutiques de sites culturels adaptent leur expression de messages et des prix en harmonie et avec une certaine élégance par respect du client culturel.

La sacherie aussi devient un élément de communication. Un visuel à soi sur le verso, des logos déclinés sur le recto du sac avec les adresses en rappel, peuvent aussi favoriser le partage du visitorat par la mise en réseau de musées sur un territoire.



# Réaliser

## et mettre en place sa boutique

### L'implantation et la mise en espace

#### 1 ( Les formats

L'observation de l'appareil commercial des boutiques de musée ou de site touristique fait apparaître trois types distincts d'espaces de vente. De simple comptoir de billetterie et de vente, les sites font évoluer leur offre commerciale, en passant par des formules intermédiaires plus ou moins abouties, jusqu'à créer ou transformer leur

espace commercial en boutique autonome exclusivement dédiée à la vente en libre service.

Ces trois formats correspondent aux trois étapes inscrites dans le développement historique de l'appareil commercial des musées et des sites culturels.

#### Les trois phases de développement :

	Phase initiale	Phase intermédiaire	Phase de maturité
Type de format	Comptoir partagé entre billetterie et ventes	Comptoir de vente en show room	Boutique de vente séparée du service de la billetterie
Axe	Service	Vente assistée	Marketing de marque
Principe	Partage des fonctions d'accueil et billetterie avec une opportunité de vente de quelques produits de communication et d'ouvrages sur un comptoir unique	Double fonctionnement de billetterie et de boutique avec une multiplication de vitrines annexes et de présentoirs sécurisés.	Espace autonome dédié à la vente avec une offre diversifiée d'images, de livres et d'objets organisés en univers ciblés en fonction des cibles de visiteurs.
Axe	S'imposer dans le flux	Structurer le trafic	Exploiter la clientèle captive
Orientation	Apporter un service	Assurer une image	Générer des ressources



Les grandes règles d'implantation, le mode de fonctionnement, les méthodes de vente seront identiques, quelle que soit l'importance finale de l'établissement.

En règle générale, l'évolution dans le temps du format du point de vente vise à améliorer l'efficacité de l'espace commercial. Ce développement s'accompagne d'une tendance à plus de souplesse dans la prise de décision et d'autonomie dans la gestion. Ces mutations réclament en parallèle une plus grande responsabilisation des acteurs et une professionnalisation des savoir-faire.

En conséquence, l'on constate parfois une évolution dans le régime juridique du statut de la boutique pour adapter sa croissance aux lois du marché. La forme juridique de l'équipement s'organise au regard des engagements financiers. Lorsqu'ils deviennent complexes, un transfert de la régie peut se faire vers des formules plus indépendantes dans la gestion directe des établissements publics. La forme associative de type « les amis du musée » est parfois préférée pour préserver une souplesse de gestion. A l'inverse, une volonté de plus grande transparence de la gestion de la boutique au sein des collectivités publiques se traduit parfois par le passage d'une forme associative à un statut public.

Aussi, le débat sur les statuts demeure moins une question de mission qu'une réponse technique à une logique de développement.

Le modèle économique des boutiques de site culturel fait apparaître deux grandes typologies. Le cadre public se rencontre dans le plus grand nombre de lieux et dans ceux où les seuils financiers sont les plus critiques. Le cadre privé se développe, de manière sélective, sur des localisations privilégiées fort rentables. Le seuil critique qui libère le risque économique correspond au niveau de la fréquentation des publics nécessaires pour voir un partenaire privé s'intéresser à un dossier d'appel d'offres dans le cadre d'une délégation de service public. Le retrait de la Réunion des Musées Nationaux de certains musées des beaux-arts le vérifie. Les acteurs principaux du marché présentent leur candidature en tant que société privée, sans soutien subventionné, pour des sites déplaçant au minimum 150 000 visiteurs. Leur offre se positionne sur les produits de revente à marge élevée mais à prix modiques. 200 000 visiteurs sont un préalable si l'option de librairie, dont les marges sont moins fortes, est revendiquée comme une priorité stratégique par le concessionnaire.

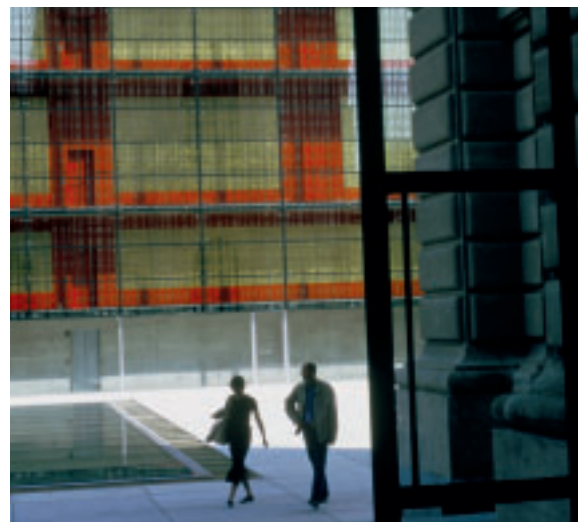
Dans chaque type de format, la rentabilité de l'affaire s'impose. Comme le précise Alban de Montjou, président de la société A2M, du réseau des boutiques issues de

l'expérience du château de Blancafort (18410) : « N'importe quelle structure de vente est capable de produire du profit par l'ajustement des coûts à la formule choisie ». Le partage des charges sur la structure permet bien des arrangements.

Si un schéma classique montre une transition de la formule du guichet unique vers le comptoir avec show-room puis de celui-ci vers la boutique, aucun format ne décline l'autre. **Le choix entre les deux solutions revient aux responsables des sites et est étroitement lié à la définition du projet.** Les formes coexistent et participent de façon complémentaire à l'organisation de l'offre. Nullement obsolète, la formule du comptoir retrouve une actualité dans des réalisations performantes telles que le dévoilent la boutique du musée du CNAM, et celle du musée archéologique de Vaison-la-Romaine.

Sur les sites les plus importants, l'ouverture de boutiques est une tendance en fort développement. On trouve deux boutiques le long du circuit à Nausicaa. Tout comme pour Océanopolis. Un mall commercial organise les boutiques au Futuroscope, au Puy du Fou et au Pont du Gard, en fonction des attentes des cibles de clientèles : enfants, ados, familles, seniors. A l'Ecoparc d'Alsace ou à la Citadelle de Besançon, l'essaimage temporaire de points de vente saisonniers correspond plus à une volonté de maillage du circuit de visite, pour répondre aux impulsions du public au plus fort du trafic en haute saison.

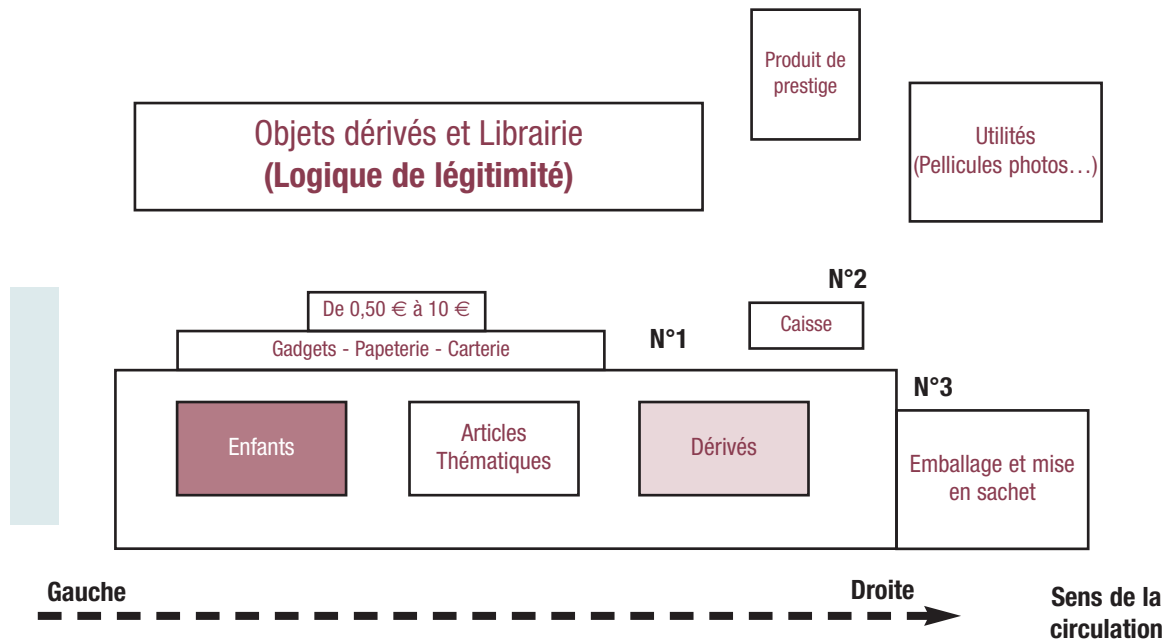
Tout choix d'un type de formule s'inscrit, dès l'origine du projet, dans la capacité de financement de l'équipement. Le décisionnaire ne peut faire abstraction, selon la décision retenue, de la dimension à long terme et doit toujours envisager les stades suivants au regard d'une logique de développement.



Les caractéristiques sommaires de chaque format sont les suivantes :

Caractéristiques	Phase initiale	Phase intermédiaire	Phase de maturité
Format majeur	Comptoir de vente	Comptoir de vente et vitrines additionnelles	Promesse d'une offre à thème, de collections et d'un style de mise en scène
Concept	Mission de service	Promesse d'une offre diversifiée	Promesse d'une offre à thème, de collections et d'un style de mise en scène
Statut dominant	Régie	Associatif	EPIC, EPCC, caractère privé
Fonctions	Accueil + Billetterie + Vente	Billetterie + Vente	Vente
Autonomie	Limitée	Planifiée	Forte et quotidienne
Méthode vente	Vente traditionnelle de comptoir	Vente assistée + éventuellement libre service	Libre-service
Support de présentation	Dessus et arrière de comptoir	Dessus de comptoir, étagères, vitrines	Tout support, priorité au libre-service
Surface type	10 m <sup>2</sup>	30 m <sup>2</sup>	80 m <sup>2</sup> et plus
Effectif	1 ou 2 salariés	3 ou 4	5 et plus
Gestion	Tiroir caisse, journal de vente, coefficient multiplicateur	Caisse enregistreuse, logiciel simplifié, cadencier de vente, saisie de code famille ou mémorisation de codes génériques	Réseau informatisé, logiciel de gestion, gestion unitaire des articles, scannage des codes barre
Niveau de C.A.	5 000 €	27 000 €	130 000 € et +
Marges	Faibles (20 à 30%)	Moyennes (30 à 40%)	50% et +
Rotation	Lente	2 fois l'an	2 à 4 et + fois l'an
Assortiment	50 références	500 références	1 000 références
Nombre de rayons	Souvent 2 livres, cartes postales	Environ 4 livres, cartes postales, souvenirs, Dépôt vente	Plus de 10 livres, images, souvenirs, produits dérivés, objets thématiques, textile, bijoux, enfants, décor, saveurs, senteurs, cosmétiques, jardin...
Politique d'achat	Appel d'offres en local	Contacts directs, passage de représentants	Salons d'achat, contacts directs, circuits de VRP
Stratégie d'approvisionnement	Achats groupés une fois par an	Achats groupés par secteur et plusieurs fois l'an	Achats en flux tendu pour le courant, en saisonnier pour l'import et groupés pour les produits dérivés

## Le comptoir de vente



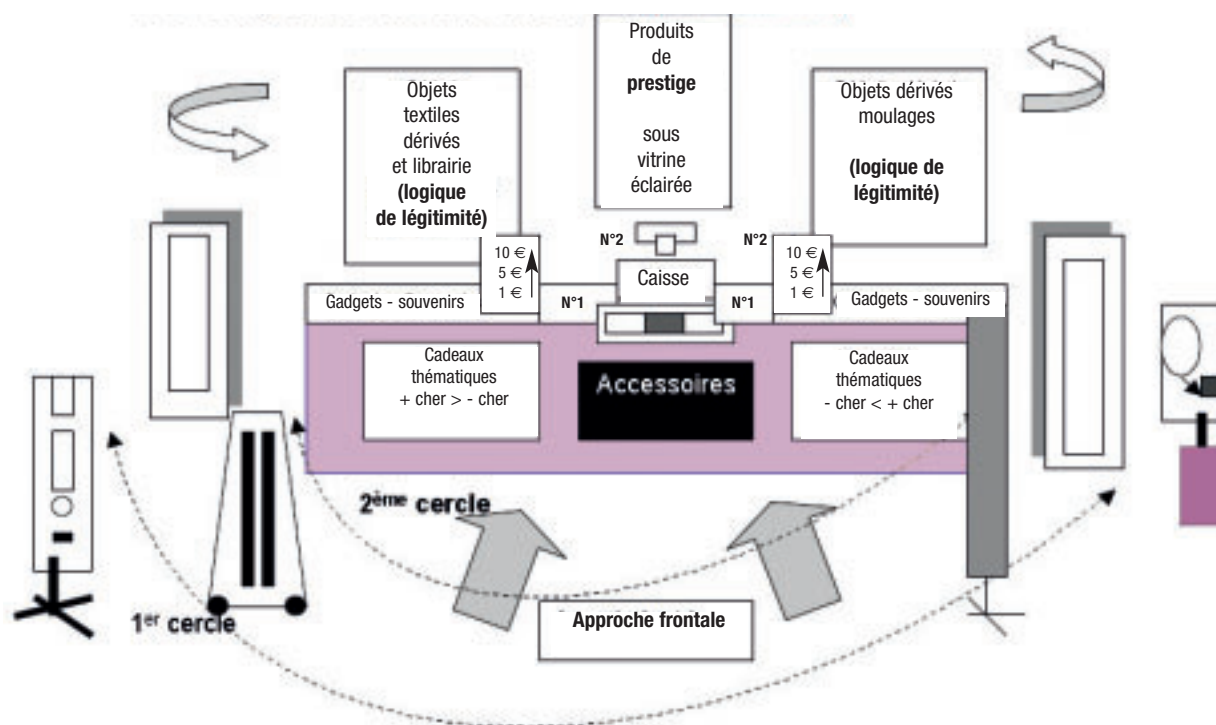
Le point de vente de type « comptoir » finalise l'expérience commerciale par une vente additionnelle ou par un service d'emballage.

- **Priorité visuelle** : Le comptoir vu de face, sur la sortie droite, démontre une efficacité redoutable.
- **Respect du sens de circulation** : L'encaissement se réalise en ligne terminale lors du passage le long du comptoir.
- **Légitimer l'offre** : Lorsque la file d'attente se maintient devant le comptoir, sur le mural arrière, il s'agit de disposer une présentation attirante qui place en exergue les objets dérivés de l'établissement, et les livres.
- **Décliner le libre-service** : A hauteur des mains, en choix multiples, en présentation de masse, aligner une offre d'articles d'appel.
- **Jouer les prix d'impulsion** : Autour de la caisse enregistreuse.
- **Avoir la démarche univers de consommation** : Le mobilier de comptoir n'est pas un rempart. Table de présentation sur le dessus, il devient vitrine de présentation sur son frontal.

- **Donner du mouvement** : A chaque extrémité du comptoir, en retrait, vous placez un tourniquet de cartes postales. Le portant vous assure le rôle d'un aspirateur à trafic.
- **Accorder de l'image**



## Le comptoir de vente avec show-room



Le point de vente de type « show room » s'inscrit dans une deuxième phase d'évolution de l'appareil commercial des musées. Il s'agit de la formule qui permet un début d'autonomie du point de vente. Le comptoir commence à se démarquer de la billetterie pour aborder la fonction commerciale avec la volonté de retenir le visiteur sur l'espace avant son départ. La notion d'un circuit de déambulation du visiteur apparaît dans une configuration ouverte tous azimuts pour attirer sur un point d'intérêt au sein d'une vitrine. Le comptoir se construit comme une bergerie enfermant son hôtesse de caisse. Il s'ouvre à la vente assistée. Les meubles annexes fonctionnent soit en vente automatique par distributeurs à pièces, soit en vente assistée à partir de vitrines sous clés ou de présentoirs étroitement proches de la caisse. C'est le type d'implantation dans un hall d'accueil relativement large.

Même si l'offre proposée occupe plus d'espace, dans la formule du comptoir en show room, les résultats ne sont pas au rendez-vous. Les objets sous séquestre dans les vitrines figent le désir d'achat du visiteur qui se voit dans l'obligation de patienter pour les obtenir. La solution rassure le régisseur dans sa crainte du vol mais aboutit commercialement à une impasse.

Des réticences à accepter la généralisation du **libre-service** dans le cadre des collectivités publiques s'expriment à la fois de la part des régisseurs qui se heurtent à leurs obligations de responsabilité auprès de leur trésorier public mais aussi de leur administration de tutelle qui ne désire pas s'engager sur des procédures administratives en cas de litige. Cependant, face aux résultats obtenus avec le libre-service, les pratiques s'assouplissent.



### La périphérie

- Accent sur l'impact visuel : Les présentations de vente sont parfois isolées, voire perdues dans un grand hall d'accueil. Par l'éclairage personnalisé des vitrines, il s'agit d'attirer l'intérêt du public. Pour capter les flux de visiteurs avec la meilleure garantie possible, il est important de choisir l'emplacement des supports de présentation sur la droite en sortie de visite.
- Répondre aux sens de circulation : afin d'éviter les croisements de flux et la formation de file d'attente, il est souhaitable de définir le positionnement du poste

de caisse en îlot central avec séparation des flux de billetterie et des flux de clients de la boutique. On peut ainsi gérer l'éclatement des groupes de visiteurs entre groupe d'entrée et groupes de sorties.

La localisation et l'implantation de la boutique sont des choix stratégiques du projet et auront une incidence directe sur le résultat commercial de la boutique.

## 2 ( L'emplacement de la boutique

L'emplacement de la boutique n'est pas sans incidence sur son rendement, selon qu'elle est placée en entrée de circuit de visite, au cœur du parcours ou en sortie des expositions. De même, sa fréquentation dépend de l'accessibilité à tous sans fatigue, en toute commodité quels que soient l'âge ou les conditions physiques. Le temps consacré à la boutique sera fonction de la commodité de visite. Une boutique située à l'étage ou en sous-sol est donc à proscrire.

Il faut éviter également, si possible, de devoir payer le billet d'entrée pour pouvoir faire des achats dans la boutique. En effet, si les clients doivent régler le prix de l'entrée pour pouvoir acheter, le site se prive de la clientèle locale, ce qui se traduit non seulement par une baisse du panier moyen mais aussi par une révision par le bas de l'assortiment. En effet, la clientèle locale, qui vient dans la boutique principalement pour effectuer des achats de cadeaux, dépense en moyenne davantage que les visiteurs du site. De même, dans cette situation, la boutique ne peut mettre en place une politique de fidélisation de la clientèle.

### La boutique en entrée de site

La boutique située à l'entrée du site, n'est pas la meilleure des solutions car le visiteur est davantage préoccupé par la visite du site et est donc sur le moment peu enclin à l'achat.

D'une part, lors de l'accès, cette configuration génère un brouillage dans l'esprit du visiteur. Le visiteur indécis ainsi sollicité a également tendance à vouloir compenser le prix de l'entrée par un objet de la boutique car on observe davantage de vols dans les boutiques situées en

entrée de site. En fin de circuit, le prix acquitté pour l'entrée a reçu sa contrepartie dans la séquence de visite. L'achat d'un souvenir est libéré de la taxe d'entrée. La magie de la visite opère. « On ne vole pas celui qui vous a bien reçu ».

D'autre part, cette position ne garantit aucun retour du visiteur une fois sa visite terminée, s'il existe une sortie indépendante.

Il est possible de prévoir deux configurations pour le point d'encaissement de la boutique, si le site reçoit une importante clientèle touristique et connaît ainsi une basse et une haute saison. L'hiver, la billetterie intègre l'espace boutique et l'été, elle est dissociée. Il en est ainsi au zoo de la Flèche.

### La boutique éclatée en différents points de vente

Si le site est étendu, il est possible de créer des points de vente dans les expositions sous forme de petits kiosques. Ces points de vente supplémentaires présenteront des produits extrêmement ciblés ayant le lien le plus direct avec l'exposition proche ainsi que des produits de service.

### La boutique en fin de visite

Lorsque la boutique se trouve à la sortie, selon les flux, il se présente trois options : sortie libre, sortie obligatoire ou sortie alternative.

La sortie obligatoire n'est pas toujours bien perçue par le public. Certains visiteurs peuvent ne pas apprécier ce passage obligé dans un lieu commercial et le ressentir comme un excès. Cette sensation peut être limitée en



travaillant sur l'aménagement de l'espace, et en laissant la possibilité aux visiteurs de traverser la boutique sans se sentir « pris au piège ».

Pour pallier à cette éventualité, de nombreux sites positionnent une vitrine de boutique dès l'entrée du site, ou aménage le long du parcours, dans un point de repos ou de détente, des vitrines d'exposition des catalogues ou des produits dérivés en adéquation avec l'exposition.

L'idéal est de laisser une possibilité de sortie libre au visiteur, mais apparaissant nettement moins attrayante que le passage par le magasin.

Si la sortie est totalement libre, elle doit cependant s'effectuer par un passage devant la boutique. La mise en valeur extérieure de celle-ci devra donc être très forte afin de générer l'envie de pénétrer à l'intérieur.

### La boutique idéale

**Le meilleur emplacement pour une boutique se situe en fin de visite. Il est bon qu'elle soit de toute façon visible et accessible en début de visite pour l'effet d'annonce. La boutique idéale possède également une vitrine sur la rue.**

L'accès libre permet de développer une véritable politique commerciale pour le public de proximité. Il est alors possible de fidéliser la clientèle, de saisonnaliser les gammes d'articles, de valoriser les gammes de qualité, d'organiser des promotions ou des animations ciblées localement. La boutique est ainsi davantage autonome du site et ouverte sur son ancrage territorial.

## 3 ( Évaluer la surface utile

Deux méthodes sont éventuellement utilisées pour évaluer la surface minimum nécessaire pour l'espace commercial. Ces calculs se basent sur la fréquentation réelle ou prévisionnelle du site.

#### • Le rapport à la fréquentation :

Il faut compter en moyenne 1 m<sup>2</sup> pour 1 250 visiteurs.  
Pour 40 000 visiteurs par an, nous obtenons une boutique d'une surface de 32 m<sup>2</sup>.  
Pour 100 000 visiteurs, 80 m<sup>2</sup>.

#### • Le rapport au potentiel de vente :

Ce qui importe aussi, dans cette allocation de m<sup>2</sup>, c'est le

chiffre d'affaires qui sera généré en retour. Pour affiner le calcul, on peut comparer le chiffre d'affaires prévisionnel et le chiffre d'affaires au m<sup>2</sup> d'une boutique performante. Le chiffre d'affaires prévisionnel, estimé sur la base moyenne de 2 € TTC par visiteur renvoie à un profil de boutique de musée qui réalise en moyenne 1 600 € TTC de chiffre d'affaires au m<sup>2</sup>.

Pour 40 000 visiteurs par an, on obtient un chiffre d'affaires de 80 000 euros, que l'on divise par 1 600 pour connaître le nombre de m<sup>2</sup> utiles à une bonne exploitation (soit 50 m<sup>2</sup>).





## 4 ( Espace ouvert ou fermé

La boutique peut être ouverte ou fermée : située dans un espace plus vaste, sans réelle délimitation, ou installée dans une pièce dont la vocation est unique, commerciale.

Il est difficile de faire entrer le visiteur dans un espace fermé ou en retrait. Une telle boutique n'attire pas en elle-même le visiteur, son existence doit être relayée par une communication efficace. Le visiteur hésite à pénétrer dans une cellule, par peur de se sentir « obligé » d'acheter quelque chose.

La boutique ouverte, située dans le hall d'accueil, est perçue comme en libre accès et attire le client. Le passage en boutique est ainsi préparé dès l'entrée et semble naturel en fin de visite.

A la boutique du Mémorial de Caen, aucune porte, aucun frein ne limite l'entrée de l'espace commercial, ouvert sur toute sa longueur au public : seules les différences de teinte du revêtement de sol marquent le passage du grand hall à l'espace boutique.

Cette solution est aujourd'hui souvent utilisée dans les structures de moins de 100 000 visiteurs. Ces sites installent leur espace boutique dans le même espace que l'accueil ce qui permet de répartir le coût des charges salariales sur l'accueil/billetterie et la boutique. Les visiteurs peuvent en entrant prendre conscience de l'existence de la boutique en retrait sur le côté, et prendre le temps de faire des achats en terrain reconnu lors de leur sortie.

## 5 ( Visibilité de la boutique

Le succès des collections de produits dérivés et la réussite des boutiques des grands sites tiennent également à la politique de communication qui les soutient.

Au minimum, la boutique doit figurer sur les dépliants de communication du site et avoir une place sur son site web. Si la boutique n'est pas visible depuis l'entrée, il est possible d'y placer une vitrine promotionnelle. La vitrine joue alors un rôle d'enseigne. Sur les plans à l'usage des visiteurs, dans les couloirs d'accès, sur le parking..., une vraie signalétique participe au succès de la boutique.

A Nausicaa, dans le grand hall d'entrée, des vitrines de présentation avec des mises en scène en situation délimitent la boutique et invitent à regarder l'intérieur de l'espace marchand.

De même, au musée Peugeot à Sochaux, le visiteur longe la vitrine de la boutique pour entrer dans l'espace d'exposition. Même si la boutique est en sortie de visite, chacun peut, dès son entrée, admirer les miniatures dans les vitrines. La boutique dispose également d'un accès libre à partir de l'extérieur du site.

Au musée du circuit des 24 heures du Mans, la boutique est visible dès le parvis d'entrée. De l'extérieur, une vitrine marchande présente les miniatures des voitures de course de collection en vente.



Indiquer l'existence de la boutique dans les documents de communication du site permet de ne pas surprendre le visiteur, surtout lorsque la boutique est située en sortie obligatoire. S'il n'est pas nécessaire de baptiser la boutique d'un nom propre, il est toutefois politiquement correct d'en signaler l'existence. L'appellation boutique interpelle très normalement le visiteur étranger. Une certaine normalisation dans les sites publics préfère mentionner l'espace de vente sous la dénomination « Librairie-boutique » moins engagé auprès du public culturel national.

Attentif à la première impression d'ensemble du visiteur, le responsable de la boutique doit soigner la présentation de l'entrée de la boutique. L'image du point de vente est très liée à ce premier coup d'œil. Selon ce qui est donné à voir au premier abord, le client va se faire une idée, une représentation de l'endroit. Il identifie l'espace en fonction de sa culture, et de ses habitudes de consommateur.

Divers éléments contribuent à former cette image de la boutique :

- l'enseigne, le logo, le nom, l'identité visuelle
- la diversité des produits visibles,
- la clarté de l'offre,
- la méthode de vente (libre-service ou vitrines, présence de vendeurs...),
- les prix affichés,
- la communication faite autour de la boutique.



## 6 ( L'adaptation aux flux de clientèle

Si le site connaît une forte saisonnalité touristique, comme c'est le cas de nombreux sites culturels, il peut être intéressant de réfléchir à une configuration évolutive de la boutique. En basse saison, lorsque la fréquentation est faible, les rayons peuvent être plus nombreux, les allées transversales plus diversifiées, la zone de dégagement des caisses moins généreuse. En haute saison, au contraire, il s'agit de fluidifier la circulation. Il est alors nécessaire d'aérer la zone de caisse, afin de faciliter le règlement des achats.

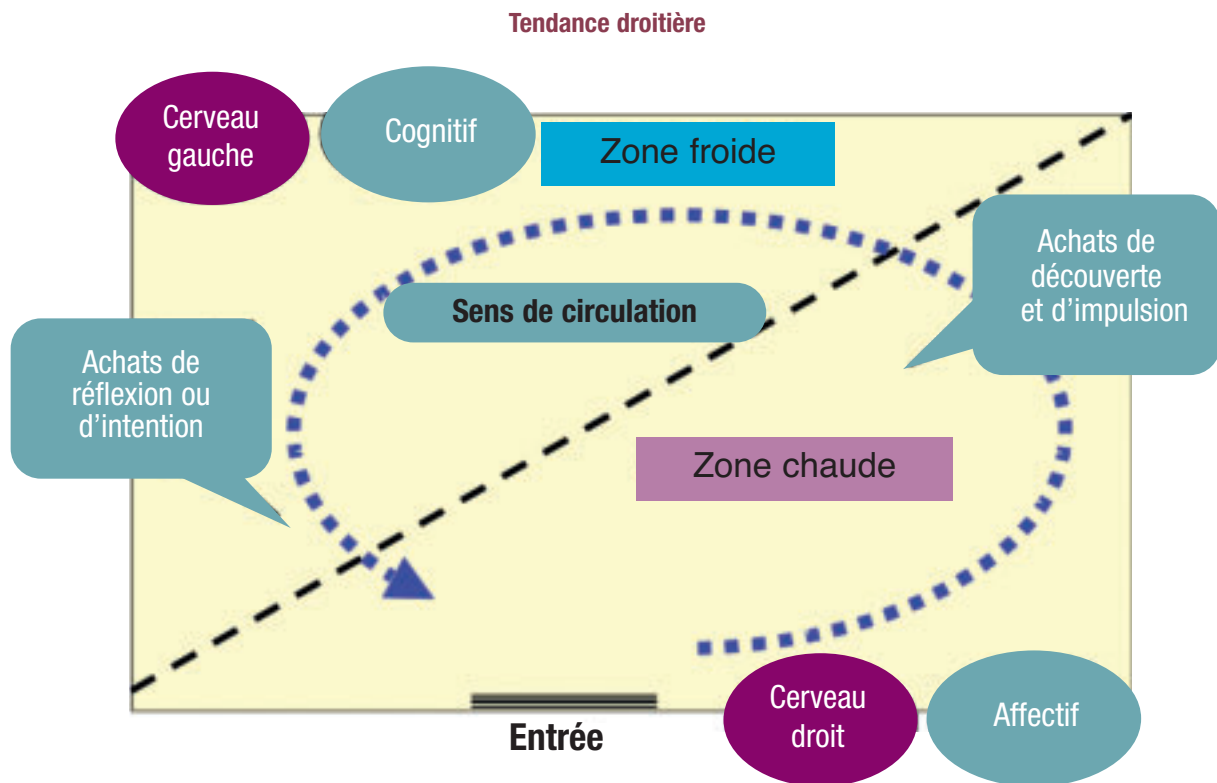
S'il n'apprécie pas l'implantation, le client risque de s'en aller. L'objectif de rentabilisation de la surface de vente passe par la circulation des clients devant le maximum de rayons et de produits.

Afin de respecter la liberté de mouvement du client, il est nécessaire de simplifier au maximum le parcours, d'avoir un plan facile à identifier au premier coup d'œil. Le visiteur doit pouvoir se déplacer facilement dans la boutique.

### Zone chaude et zone froide

Dans un espace clos, l'être humain dirige naturellement ses pas, et de façon majoritaire, vers la droite. En raison des quatre murs rencontrés lors de la déambulation, cette tendance droitière se traduit par une circulation en boucle. Si 100% des clients franchissent les premiers mètres, par rapidité, leur motivation à couvrir tout l'espace décroît plus la distance s'allonge. Une diagonale depuis l'angle gauche aux abords de l'entrée jusqu'à l'angle droit supérieur du point de vente délimite deux surfaces de fréquentation en fonction du comportement d'achat. La zone chaude fréquentée par le plus grand nombre et les plus pressés, la zone froide, en arrière et naturellement moins fréquentée, utilisée par les plus attentionnés, bien moins nombreux.

L'aménagement de la surface de vente tente de concilier les attentes du public et les nécessités de présentation des marchandises. Il s'agit d'optimiser l'usage des espaces disponibles et de faciliter les accès pour rendre confortable la fréquentation du point de vente.



L'observation des pratiques d'achat par les clients permet de rapprocher l'organisation de l'espace de vente des motivations par types de produits :

- La **zone chaude** est associée aux **produits d'actualité et d'impulsion**.
- La **zone froide** est associée aux **produits de destination et de réflexion**.

Nous pouvons programmer les **deux sortes de courants de clientèle** : en arrière, le trafic de destination, avec une circulation logique commandée par un but précis d'achats rationalisés et attendus (les livres ou les cartes postales par exemple), en avant, le trafic d'impulsion, très irrationnel, au gré des coups de cœur selon l'attraction immédiate du champ visuel.

Cette méthode présente des avantages directs. Elle permet de :

- Générer des flux sur les zones les moins fréquentées.
- Favoriser la circulation devant le plus grand nombre de produits.
- Par la qualité du choix de l'emplacement, privilégier les rotations des articles et maximiser les achats d'impulsion avec des marges intéressantes.
- Vendre davantage et mieux.
- Donner une image de choix toujours actualisée.

### Fréquentation groupée ou fréquentation diffuse

L'espace s'organise par la gestion du trafic sur la base des flux de forte affluence afin d'anticiper une saturation de l'équipement ; saturation qui se produirait au détriment des ventes.

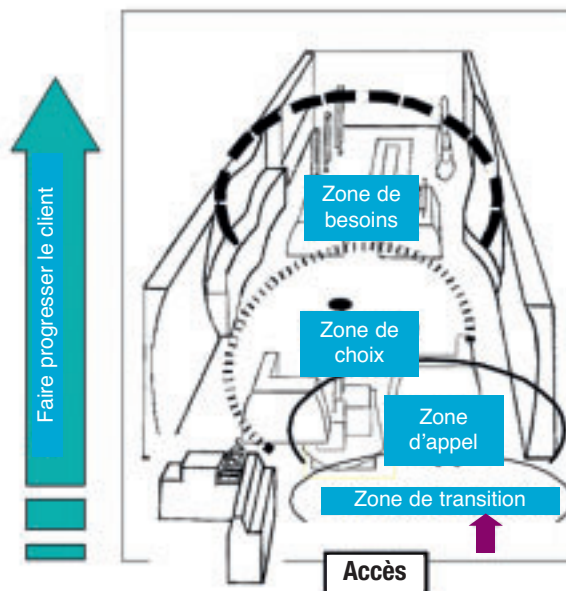
Deux cas de figures imposent une définition bien distincte de l'espace :

- Lorsque le public arrive dans la boutique ponctuellement par vagues suite à une visite commentée, il est judicieux d'éviter l'exaspération des files d'attentes. Il suffit d'aménager un bon espace d'éclatement du groupe dès son entrée pour le disperser selon les besoins ciblés. De fait les visiteurs vont se répartir sur des rayons isolés en étoile à partir de points d'intérêt bien marqués par famille de produits ou par univers thématique avec des présentations en série pour impulser des achats rapides. Les plus pressés libèrent l'espace et facilitent la découverte aux passionnés.
- Quant le public est libre de sa venue et circule de façon discontinuée, l'aménagement est plus allusif. Il convient d'organiser un parcours qui amplifie la motivation d'achat en jouant des combinaisons des produits et des présentations en situation pour faire durer la présence sur les lieux. La foule attire la foule.

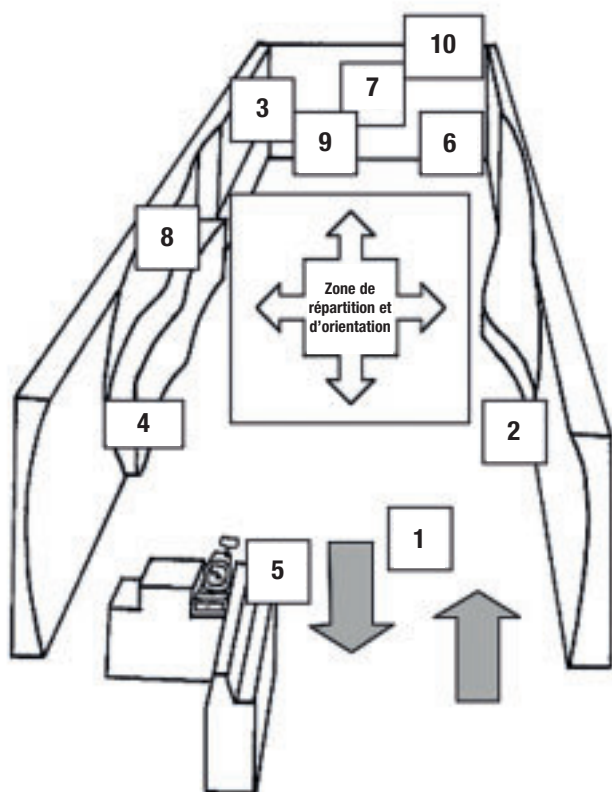
Le client en liberté progresse par désirs successifs. Un parcours du client se construit comme un récit se développe : annonce, approche, amorce, accroche, amplification, attachement.

- La zone de transition poursuit le lien avec le circuit de visite par le rappel d'un visuel, d'une affiche, d'une vitrine, la charte d'engagement sur les valeurs défendues par le site.
- La zone d'appel présente le catalogue, expose le thème d'actualité, propose la nouveauté.
- La zone de choix ouvre l'offre, décline les gammes de l'assortiment, diversifie les choix possibles.
- La zone de besoin répond à des besoins précis comme la librairie, à des cibles prioritaires comme les enfants, ou définies comme celles des collectionneurs.

**Le circuit des achats de plaisir** montre que le client suit un processus de découverte : il commence par les achats d'impulsion, passe aux achats réfléchis, puis réalise ses achats courants.



Lors de cette déambulation, le regard est attiré, des objets interpellent, des messages écrits captent l'attention, des obstacles freinent le déplacement. Toute une panoplie de techniques commerciales peut inciter au plaisir de la découverte et aux achats.



#### Légende des points de fixation des flux

##### Zones d'attraction des clients

- 1&3 : Podium d'appel
- 2 : Rayon nouveautés & mode
- 4 : Produits à risques
- 5 : Partage des achats

##### Points de réflexion dans les rayons spécialisés

- 6 : Textiles
- 7 : Librairie
- 8 : Bijoux

##### Zone de détente

- 9 : Strapontins, fontaine d'eau...

##### Zone d'animation

- 10 : Ecran vidéo, totem audio, borne multimédia...

#### Problématiques :

- Préciser les axes de circulation
- Délimiter les points de focalisation
- Aménager les espaces d'animation
- Repérer les goulets d'étranglement
- Eviter « l'effet promiscuité »
- Prévoir les dégagements
- Gérer les files d'attente
- Programmer une géométrie variable selon l'affluence

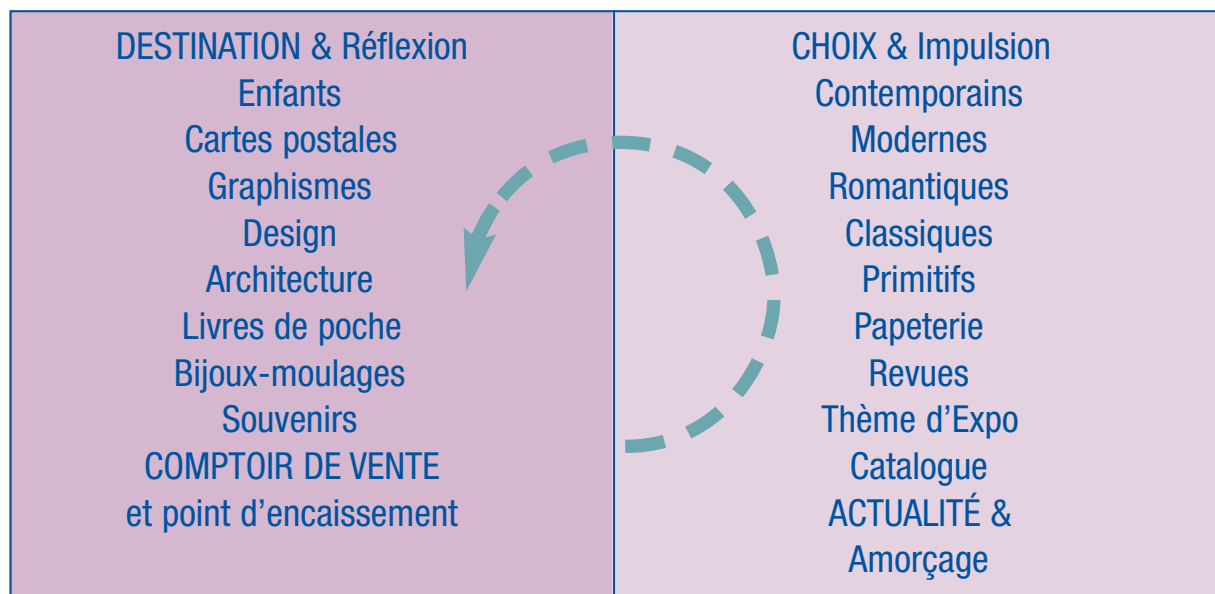


## 7 ( La logique du parcours

La boutique doit raconter une histoire. Venir acheter n'est pas une obligation dans le cheminement du visiteur. Celui-ci vient de quitter le parcours de visite. Il a vécu une expérience forte chargée d'émotion. La boutique a pour vocation de prolonger la visite et de transcrire la même aventure.

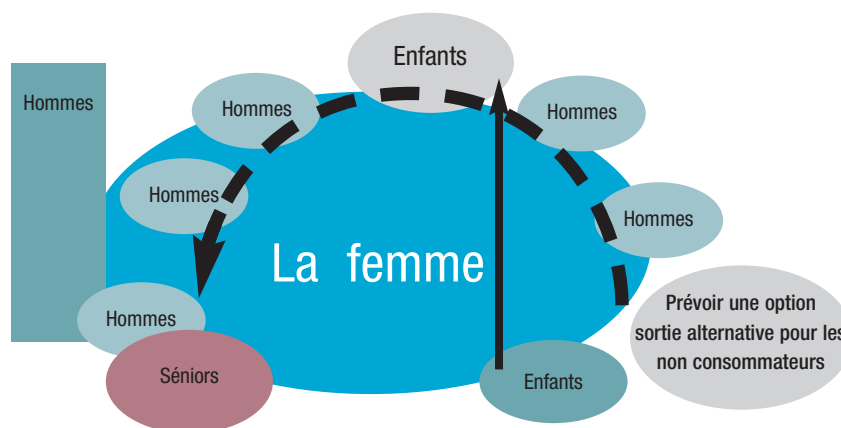
Le circuit du client reprend le parcours de l'exposition, du site et traduit dans l'espace les séquences de moments porteurs de sens et dans le même ordre. Les repères les plus forts sont repris dans une boucle narrative agencée à l'image de la visite.

Les livres de la librairie-boutique du musée des beaux-arts d'Angers sont classés par période chronologique. Le fond coloré des mobiliers de librairie recompose la succession des salles d'exposition selon le même code couleur qui se rapporte à un siècle donné. La boutique du parc des oiseaux de Villars les Dombes reprend la mise en scène par univers de la faune selon la couleur dominante des paysages des biotopes des quatre continents reproduits dans le site.



## 8 ( Le zoning

La répartition des espaces en fonction des cibles de clientèles appropriées est appelée méthode du zoning. L'univers de la femme y est présenté au centre puisque la clientèle féminine est majoritairement la plus décisionnelle en matière d'achat, l'enfant s'amorce dès l'entrée mais il s'agit de l'attirer le plus loin en fond de boutique pour entraîner à sa suite les parents ; la clientèle masculine, par excellence individualiste, se travaille de manière morcelée par points d'intérêt échelonnés le long du circuit avec un axe sur la gauche, les seniors se traitent en fin de circuit près du comptoir, ils aiment tout vérifier avant de décider.



## 9 ( Présentation des produits

Une fois mises en place les allées, les surfaces de présentation doivent être définies. L'existence d'un circuit de circulation impose un sens bien déterminé :

Le client ne doit pas passer deux fois devant la même gondole.

Il ne faut pas défavoriser un seul coin du magasin.

Il faut savoir que les points d'appel attirent le client, lui font changer de parcours, mais un client ne revient que rarement en arrière.

La présentation de produits en univers consiste à proposer des idées au client par un jeu de ventes additionnelles. Les articles sont mis en scène en créant une ambiance de mode de consommation qui place des produits complémentaires en situation en réponse à un même besoin de base : le coin des tout petits avec crayons, albums, doudous, peluches sur une table et sièges d'enfant avec

tapis de carreaux colorés ; l'univers jardin avec graines, plantes, chapeaux, tabliers, livres et outils de jardinage.

La multiplication des propositions suggestives joue sur la vente de solutions sur mesure pour augmenter la dépense par client.

Un principe fondamental de la notion de commerce est de limiter la contrariété du client. Faire écran au produit par une vitrine est sujet à conséquence. En libre toucher un produit se vend quatre fois mieux. Pour cette raison, le libre-service s'est généralisé. Cette tendance doit aussi s'appliquer aux boutiques de sites culturels qui souhaitent développer leur chiffre d'affaires. Aussi les rayons doivent contenir les quantités suffisantes pour assurer la journée de vente.



# L'agencement

**Agencer une boutique, c'est organiser les espaces et disposer les produits de manière qu'ils se vendent le mieux possible. L'aménagement de la surface de vente, la combinaison des espaces, le choix des couleurs, des formes, des volumes, la luminosité... influent sur le processus de décision du consommateur. Les modes de présentation des objets, l'ordonnement des rayons participent à l'image de la boutique et indirectement du site ou du musée qu'elle sert.**

**L'agencement doit satisfaire trois impératifs :**

- L'efficacité de l'outil de vente : réserves, dimensions, mobiliers variés selon les assortiments, modularité, allées, espaces évolutifs, matériels de gestion, bureautique, traitement des marchandises, d'encaissement, de communication, balisage et signalétique, services...
- L'activité commerciale : mouvement des marchandises, coordination de l'équipe de vente, gestion des flux de clients, animations commerciales, administration, contrôles et services.
- La lisibilité de l'image de marque : ambiance et caractère distinctif par la mise en place d'une identité visuelle caractéristique et unique.

## 1 ( Cohérence muséale, design et décoration

La présentation des produits dans une boutique de site culturel demande une technique particulière : il ne s'agit pas d'imiter un commerce ordinaire.

La boutique doit être agencée en miroir de la clientèle qui vient visiter le site. Pour la capter efficacement, elle doit se différencier des autres commerces et créer son identité propre, dans la ligne de celle du site, tout en respectant sa principale vocation : vendre.

**Le défi est à quatre niveaux :**

- Imposer une différence par rapport aux autres commerces locaux et aux autres boutiques de site correspondant.
- Respecter une éthique, des valeurs et la vocation du site.
- Se focaliser avant tout sur le contenu des expositions, des collections et sur l'image du site.
- Innover en changeant chaque année son offre, en programmant ses assortiments selon la saison, la programmation des animations.

Le respect des données architecturales, l'intégration aux structures existantes apportent une continuité avec le site et son circuit de visite.



Une façade de boutique, dans l'esprit du consommateur, c'est : une grande entrée vitrée, des portes à battants, un seuil délimité, une vitrine, une enseigne. La façade de la boutique de site culturel sépare le patrimonial du commercial. Elle introduit la boutique, affirme sa vocation commerciale. La façade transmet un message au visiteur. Elle renvoie à un style, à une image de marque. L'enseigne, si elle existe, accueille le client et identifie, au sein du musée, l'espace commercial. Informatrice, elle localise la boutique. Elle doit refléter autant l'institution que la spécificité de la boutique. Elle reprend les couleurs de la charte graphique de l'institution et si possible le logo, notamment dans la signalétique et sur la sacherie.

Le choix des architectes et du designer est donc fondamental. La maîtrise de l'espace doit générer une augmentation du trafic. Le coût moyen d'agencement au m<sup>2</sup> se situe autour de 600 € pour une boutique à vocation de librairie, et 1 000 € pour une boutique multi-produits très diversifiée dans sa thématique.

Selon Carré Noir, agenceur de boutiques, les conditions de la réussite d'un agencement commercial sont les suivantes :

- « Un point de vente doit être conçu comme une chaîne de communication composée de trois niveaux :

- niveau 1 : ce que le client voit de loin : enseigne, couleur de bâtiment...
- niveau 2 : ce que voit le client qui s'approche : vitrines, horaires, informations...
- niveau 3 : ce que voit le client à l'intérieur du point de vente : architecture, signalétique, décoration, mobilier, tenue du personnel »

- L'identité visuelle d'une enseigne doit être mémorisable.
- Un point de vente doit être aisément identifiable. La signalétique doit faciliter la relation avec le consommateur.
- Un point de vente doit être unique, avoir une philosophie d'entreprise unique.
- Un point de vente doit être marchand. Tout doit être mis en œuvre pour donner envie et donc communiquer l'abondance, le choix...
- Un point de vente doit valoriser des produits et des hommes et non l'architecture et le mobilier.
- La promotion et l'animation doivent être maîtrisées pour rester crédibles.
- Chaque détail compte pour un ensemble en cohérence parfaite.
- Le réalisme technique et financier prime.

## 2 ( La programmation de l'espace et les contraintes

L'aménagement de la surface de vente cherche à concilier les objectifs de rentabilité de la boutique et l'intérêt du client. La surface doit être aménagée de manière à exposer le plus de choix possible tout en permettant une circulation fluide. Le point de vente ne dispose pas d'une liberté d'action complète lorsqu'il prépare son plan d'implantation. Un certain nombre de contraintes limitent les possibilités d'organisation de la surface de vente.



### Contraintes réglementaires

Le local comme tout établissement recevant du public classé en catégorie « M » est soumis au respect des réglementations concernant la construction, l'incendie, la prévention des accidents.... Le dégagement des unités de passage, par l'obligation d'une sortie de secours ou la largeur des allées est un premier test dans la conception du plan de masse du positionnement des mobiliers.

Un lieu patrimonial et les contraintes qui s'y rapportent pour le respect des consignes de l'architecte des bâtiments de France peuvent limiter la liberté d'action de l'agencier. La proximité d'une école dans le périmètre de moins de 40 mètres de la boutique peut remettre en cause la vente de produits à base d'alcool.

Il faut prévoir l'accès aux handicapés et par extension aux poussettes d'enfant.

### Contraintes matérielles

Il faut parfois tirer partie de contraintes architecturales telles que la présence de piliers, d'un angle mort, d'une ouverture technique, d'un escalier, d'une rupture de niveau, d'un plafond bas... Il faut également tenir compte des dispositifs de gestion des fluides (armoire électrique, câbles de fluides, gaines de climatisation, du réseau informatique...).

### Contraintes d'exploitation

Il est recommandé d'aménager l'espace en fonction des contraintes futures de manutention. Les rayons ayant une forte rotation avec réassorts fréquents doivent être placés à proximité de l'accès à la réserve. Les emplacements des caisses et du coffre-fort sont à prévoir avec pour objectif un maximum de sécurité dans la manutention du numéraire.

## Les 13 Étapes de l'agencement

<b>Mise en scène de la devanture</b>	Imposer les codes de la charte graphique, la promesse en base-line, annoncer l'offre de produits, de services, le site web, soigner les enseignes, le seuil d'entrée, la porte et sa poignée d'entrée.
<b>Positionner le point d'encaissement</b> (Image de la médiation : rôle et fonction du personnel)	Choisir entre les fonctions dévolues à la force de vente : Accueil - Orientation - Animation - Démonstration - Médiation - Services - Enregistrement et encaissement
<b>Fixer les 3 points d'appel</b> (Faire entrer)	Actualités Points de destination du produit d'obligation (cartes postales) Univers de la cible captive (enfants...)
<b>Installer un point de fuite</b> (Placer une perspective)	Percée de lumière naturelle Puits de lumière zénithale Écran d'image
<b>Délimiter la zone chaude de la froide</b> (Diagonale de la tendance droitière)	Séparer les pratiques d'impulsion et d'intention, conceptualiser le parcours obligé
<b>Dégager les allées</b> (Organiser les flux)	Tracer les axes de déambulation. Éclater les publics. Répartir l'affluence. Éviter les goulets d'étranglement et d'attente.
<b>Répartir les univers</b> (Inscrire le zoning dans le plan de masse)	Choisir les univers par cibles prioritaires (femmes, enfants, masculin, seniors...) Répartir les domaines (librairie, images, prestige...) Retenir de 5 à 12 familles et allouer les surfaces
<b>Disposer le mobilier</b> (Construire le coefficient d'occupation au sol)	Respecter une cohérence scénographique Définir les mobiliers muraux et centraux Choisir le mouvement des déplacements en damier, en épi Suivre les contraintes des meubles spécifiques Optimiser le linéaire et la mise en scène
<b>Organiser un parcours</b> (Construire la motivation d'achat)	Raconter une histoire. Amener le client à passer devant chaque rayon, chaque produit, élaborer la boucle d'achat.
<b>Baliser le chemin visuel</b> (Souligner le rythme de déambulation)	Créer un chemin de lumière, chemin des formes, chemin des matières, chemin des messages
<b>Structurer la signalétique</b>	Orientation, prix, messages, marques
<b>Imposer un style</b> (Créer une image de différenciation)	Charte d'engagement Grille des services
<b>Agencer la sortie</b> (Laisser une bonne impression)	Table d'emballage cadeau Portiques contre les vols

### 3 ( Le positionnement du poste de caisse (sans billetterie)

La décision concernant la localisation du point d'encaissement sur l'aire de vente est stratégique. Elle conditionne le point d'arrivée du circuit du client et traduit votre rapport à la clientèle.

Dès l'entrée, le poste de caisse établit un barrage. Le visiteur ressent une frustration, vous lui imposez l'image d'une incitation à la dépense quasi forcée. Les mouvements d'entrées-sorties fonctionnent à flux contrariés. Entre la queue d'attente pour régler et la file des nouveaux entrants qui suivent la tendance droitière, vous vous exposez à des conflits de passage lors de forte fréquentation. Vous êtes amené à subir un renversement du cheminement naturel du visiteur par un circuit inversé qui débutera sur la gauche de l'entrée. Maigre avantage : lorsque vous ne disposez pas de système électronique de sécurisation anti-vol, vous nécessitez fortement la présence de personnel.

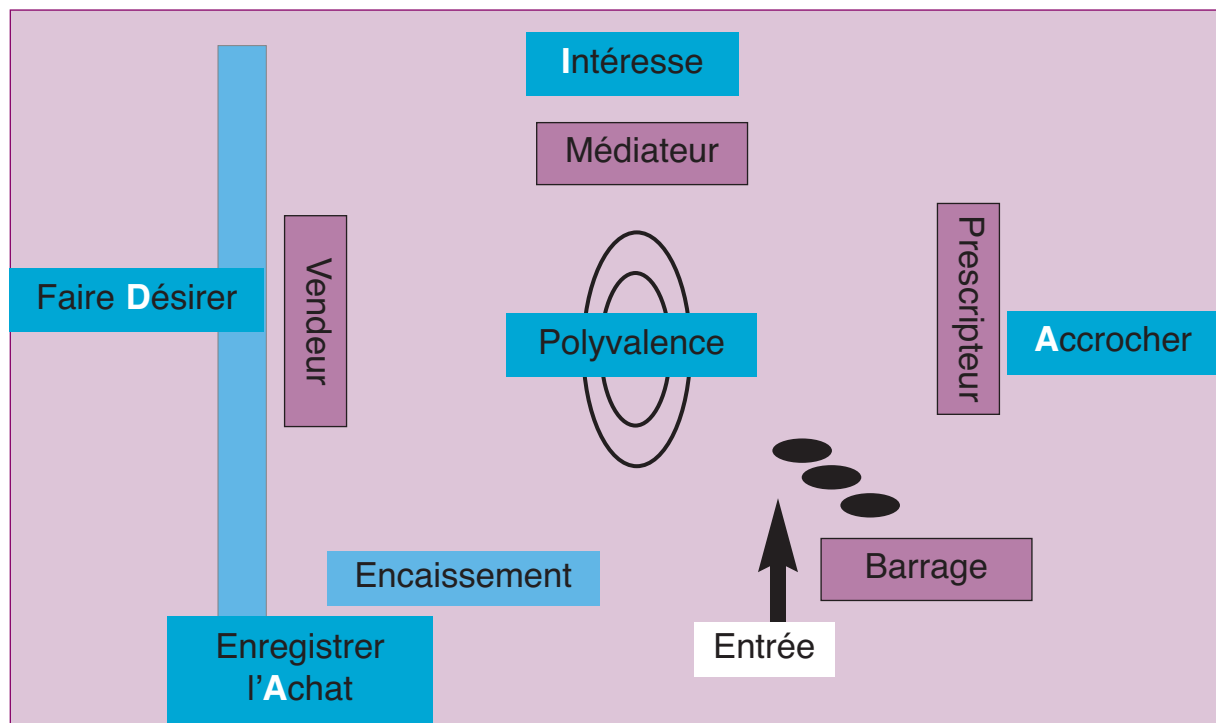
Décalée sur la droite, votre hôtesse se trouve directement exposée au public arrivant. Sa fonction d'accueil est mise en avant. Cette position favorise la vente d'atelier lorsqu'une argumentation sur la fabrication est nécessaire.

Frontale, contre le mur face à l'entrée, l'hôtesse gouverne, oriente mais vole la vedette aux produits.

Dans l'angle gauche, l'hôtesse se positionne en dernier conseil. Son rôle de vente est privilégié.

Au centre, l'hôtesse est soumise à un stress permanent car elle est prise à partie par des acheteurs qui l'abordent de tous les côtés.

En fin de parcours dans l'angle gauche, les fonctions d'encaissement et de contrôle en sortie priment. Le client est en liberté pour utiliser tout l'avantage d'une boutique en libre-service. Les actes d'achats en sont multipliés.



## 4 ( Mobilier et présentoirs

L'exploitation et l'animation de la boutique nécessitent l'utilisation d'équipements spécifiques tels qu'armoire réfrigérée, borne interactive, ou borne audiovisuelle. Le positionnement de ce type de mobilier répond à des impératifs fonctionnels et financiers : câblage, alimentation électrique, arrivée d'eau, ligne téléphonique...

Le mobilier des fournisseurs, spécialement conçu pour un produit déterminé, est facile d'usage, c'est une bonne solution pour meubler une boutique à moindre coût. Bien étudié, il constitue par ailleurs une aide à la vente. Développé selon l'expérience acquise par le fournisseur, c'est un mobilier typé. Le dessin est étudié, aux couleurs et au logo du fabricant. Le format est établi en fonction d'un volume minimum, à partir d'une étude comportementale des clients qui a déterminé les niveaux, la contenance et l'utilisation des présentations, afin d'accélérer les ventes et de les orienter vers les produits à forte marge. Avec ce type de mobilier, les achats d'impulsion peuvent être développés. La plupart du temps, le meuble est onéreux mais sa valeur est compensée par l'équivalent en marchandises. Cependant, il faut faire attention à garder la cohérence de la boutique. A trop remplir l'espace de meubles particuliers, étrangers entre eux, c'est prendre le risque de brouiller son image.

### 12 règles pour sélectionner le mobilier

- Avant tout un support neutre
- **Cohérence** avec la scénographie du musée, le décor et l'ambiance de la boutique.
- **Ergonomie**, sécurité, stabilité et praticité dans l'usage fait par le client.
- **Simple et léger** pour qu'une personne puisse procéder seule au montage de sa réimplantation.
- Mobile et **modulaire** pour accepter les modifications de l'agencement et des assortiments. Déplacer les étagères, changer la disposition, bouger les meubles relance les ventes.
- **Facile** à toute méthode et combinaisons de présentation (minimaliste ou massification, univers ou alignement, suspension, rangement dorsale, empilement, vrac, possibilité de stockage dans des tiroirs bas par exemple...).
- **Identification** de la famille de produits avec adéquation et **spécialisation** selon le type de produits (cartes postales, librairie, textile...).

- **Adaptable** aux volumes et aux formats des articles, Avec 40% de renouvellement les produits d'aujourd'hui ne sont pas ceux de demain.
- **Intemporel**, penser à l'avenir. Un mobilier figé fait vieillir rapidement l'image de la boutique. Le cycle de vie d'un mobilier s'étale sur 7 ans.
- **Marchand**. L'objet doit aller vers la main du client et non l'inverse. L'étagère avance, la niche place en retrait.
- Support de **communication** auprès du consommateur.
- **Le meuble de caisse**, image de la boutique et prolongement de la vente.

**Dernier conseil** : un mobilier signé d'un architecte ne peut pas être retouché par protection de l'œuvre. Éviter la créativité pour la créativité.

Le mobilier, c'est d'abord une méthode de vente. Le mobilier a une fonction première de servir de support. Celui-ci sera fermé ou bien ouvert. Ceci implique une démarche de service, si les objets ne peuvent être atteints par le client. Un produit sous vitrine a 50% de chances de moins d'être vendu que le même produit disponible en libre-service. Le même article, avec l'aide à la vente d'une vendeuse, acquiert 35% de chances de plus d'être vendu.

Le libre-service implique par ailleurs de fournir au client une information sur le présentoir : le prix, l'information technique, l'argumentaire. Le mobilier doit être facilement démontable et modulable que ce soit pour l'arrivée d'une nouveauté ou lorsqu'une rupture de stock se produit. Les rayons doivent être régulièrement recomposés.

La boutique de l'écomusée d'Alsace présente certains produits proposés à la vente dans leur élément d'origine ou de décor traditionnel. Cette technique, appelée fusionnelle, intègre au sein du linéaire de base des éléments de décoration qui permettent de créer des mises en scène (tables, armoires...). Ainsi, une vieille cuisinière en fonte et émail présente casseroles en fonte et moules à gâteaux traditionnels. Les vins de pays sont présentés directement dans leurs casiers de négociant. Une table paysanne propose à la vente des tissus de linge de maison et des bocaux de comestibles.



Le musée du textile de Wessering a créé son espace de vente uniquement en utilisant des meubles récupérés dans l'ancienne usine de textile. Toutes les présentations reposent donc sur une mise en situation des produits afin de créer une ambiance chaleureuse et conviviale (on est « comme à la maison »). Des instants de vie sont imaginés pour nouer un lien de totale compréhension avec le visiteur.



La théâtralisation des objets est l'axe porteur des techniciens « visuals merchandisers » au service des grandes chaînes de magasins de décoration et d'habillement. Galeries Lafayette-Maison utilisent particulièrement ces techniques en y apportant la caution de maître artisans dont les pièces de prestiges voisinent avec le design des pièces importées.

La boutique doit s'adapter au marché, aux modes, aux tendances. Elle doit prendre en compte l'évolution constante de l'offre présentée par les fournisseurs. Aussi le mobilier doit-il être entièrement modulable.

Nausicaa, dans sa boutique « Lagon » use du même principe de présentation pour densifier ou libérer ses présentations en fonction du niveau des stocks et de la fluctuation saisonnière des visiteurs. Sur un mural de plaques modulaires à clayette avec rail d'insert (corollame), avec un choix de couleur possible, un système permet de clipser étagères, broches, colonnes de séparation. Ce système permet de recomposer des modules et des univers différents très rapidement.

#### Le « corridor de séduction » pour les groupes d'enfants

Le principe est connu en grande distribution sous le nom de boucle courte. Proposer aux enfants un circuit court, regroupé à proximité de l'entrée auprès des rayons de papeterie, composé de gadgets, permet de répondre à leur pouvoir d'achat. Il s'agit de prendre en charge les groupes d'enfants afin que chacun des clients de la boutique puisse effectuer ses achats, en mettant en place une solution à deux vitesses. La démarche est de proposer plusieurs circuits en fonction du type d'achat que le consommateur souhaite faire. L'enfant recherche 4 ou 5 idées de cadeaux pas chers (pour maman, papa, la sœur, le frère et lui...). Le client individuel cherche un produit symbole de sa visite.

## 5 ( Zones techniques

Lorsque l'on aménage une boutique, il est indispensable de traiter de la manière la plus fonctionnelle et ergonomique possible les zones techniques. Ces zones techniques se divisent en trois catégories :

**1 - Zones de service** : espaces réservés à la confection des paquets cadeaux, panneaux informatifs du site, documentations concernant le site, tablette pour les personnes handicapées vers la caisse, stationnement de poussettes, sièges éventuellement prévus pour des

personnes fatiguées, consignes pour les sacs lourds et les casques de motos.

**2 - Zones de contrôle** : espaces utilisés pour la lutte contre le vol et le contrôle de billets (écrans de surveillance, portail électronique, barrières pour les flux...).

**3 - Zones de contraintes** : zones techniques comme la caisse enregistreuse, les ordinateurs, les armoires électriques, les radiateurs, les extincteurs.



## 6 Répartition de l'espace et allocation des m<sup>2</sup>

**Les principaux départements recensés généralement en boutique de musée sont :**

- 1 - La librairie et le multimédia.
- 2 - La carterie et la papeterie.
- 3 - Les objets d'art, d'artisanat et de collections.
- 4 - Les gadgets griffés ou non.
- 5 - Le textile, les bijoux et montres.
- 6 - Les jeux et jouets pour enfants.
- 7 - La décoration.
- 8 - Le bien-être, les cosmétiques, les parfums.
- 9 - Les produits régionaux, les comestibles.
- 10 - Le jardin, les senteurs, les plantes, les accessoires.

A chaque département est attribuée une aire de présentation proportionnelle à l'objectif de chiffre d'affaires attendu croisé avec la marge espérée. Par exemple, si l'on souhaite réaliser 20% du chiffre d'affaires en librairie, 20% de la surface reviendra aux livres.

Toutefois, si les ventes et le profit sont primordiaux dans l'allocation des espaces, il faut également prendre en considération le volume que la catégorie de produits occupe. Le rayon bijoux est d'un bon rapport, la place qu'il réclame en linéaire d'exposition est réduite. A l'inverse, un espace de livres peut réclamer une place conséquente si l'on opte pour une présentation faciale très efficace, de préférence à un rangement de bibliothèque. Sur l'ensemble de l'assortiment, il s'agit de parvenir à un certain équilibre en combinant la méthode d'allocation par la proportion des mètres carrés en rapport avec les ventes et la nécessité d'exposer.

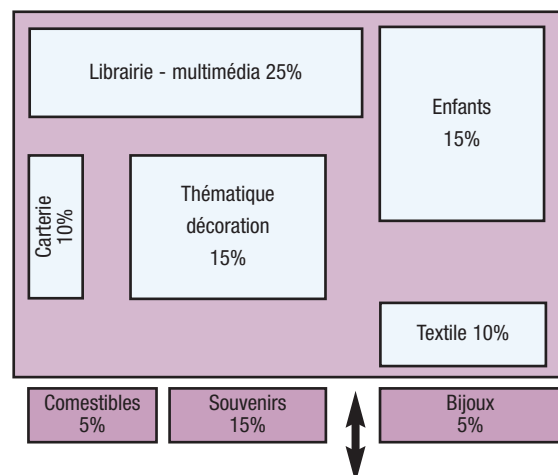
De la bonne répartition des espaces, de leur bonne gestion dépend la performance du point de vente. La répartition de l'espace a pour but de rentabiliser les surfaces allouées à chaque famille de produits. Une réimplantation s'impose si des écarts notoires apparaissent sur une longue période. Les réajustements peuvent s'opérer à tout moment de l'évolution de l'assortiment. Autant l'implantation d'ouverture repose sur la base d'hypothèses, autant la révision s'impose à partir des premiers résultats d'exploitation. La première étape consiste à recueillir toutes les données et informations nécessaires. Dans un deuxième temps, par rapprochement et traitement des informations, une nouvelle implantation plus efficace est élaborée. La troisième phase consiste à mettre en place cette nouvelle implantation au regard des coûts et des investissements nécessaires par rapport aux bénéfices attendus.

**L'analyse des assortiments d'un commerce établie que les catégories de produits se répartissent en trois groupes :**

- Les produits réguliers les plus vendus, à marges faibles mais en apports conséquents en revenus (A).
- Les produits complémentaires, à marges plus intéressantes (B).
- Les produits de prestige qui présentent parfois une marge élevée mais des ventes limitées (C).

**Exemple théorique d'une répartition de chiffre d'affaires par groupes de produits :**

Afin d'assurer l'attrait de chaque famille, une combinaison de produits d'appel, de produits compensateurs et de produits d'image constitue cette répartition ABC à l'intérieur de chaque rayon pour aboutir à une offre ciblée cohérente. L'allocation des m<sup>2</sup> de surface s'étalonne en fonction de la ventilation des ventes par famille. Si l'on ramène, la surface non plus au rapport de chiffre d'affaires dévolu à chaque famille, mais au nombre d'unités d'articles vendus par famille, le mouvement des achats se déporte à la proximité immédiate du comptoir de caisse. 50% des achats opérés sont constitués de petits articles à prix légers, mais avec de bonnes marges, situés dans l'environnement immédiat de l'hôtesse de vente.



La distribution équilibrée de l'espace repose également sur une analyse du plan d'assortiments. Après les avoir définis par famille, répartis selon leur productivité A, B, C, il s'agit de les structurer en fonction du plan marketing. A chaque cible, un nombre de m<sup>2</sup> est alloué.

## Tableau de planification de l'espace

Cible/univers	Catégories de produits	Ventes	% du CA	Nombre de m <sup>2</sup>

La répartition des emplacements va allier les priorités des cibles et les contraintes de terrain (forme du point de vente : faiblesses et forces de chaque lieu par rapport au comportement du consommateur dans un espace clos).

À terme, la performance de l'agencement d'une boutique se mesure à l'aide de deux ratios : le coefficient d'occupation des sols et la valeur de plancher. Cette valeur de plancher s'apparente à un véritable loyer d'emplacement. C'est le rendement en marge par m<sup>2</sup> occupé par un rayon.

### Le confort de circulation

Le **coefficient d'occupation des sols (COS)** exprime l'aisance du passage de vos clients.

$$\text{COS} = \frac{\text{Nombre de mètres linéaires au sol}}{\text{Surface de vente en m}^2} \times 100$$

Pour un grand confort de découverte, il faut viser un rapport de 30%.

Un confort moyen se situe autour de 50%. La saturation apparaît vers un taux de 60%.

#### Définition :

Le coefficient d'occupation des sols définit le rapport entre la densité du mobilier de présentation des produits occupant la surface de vente et la répartition des surfaces allouées aux allées du magasin pour la libre circulation de la clientèle.

Le COS traduit le degré de confort donné au client pour se mouvoir dans l'espace de vente.

Plus il est faible, plus le visiteur dispose de place pour circuler.

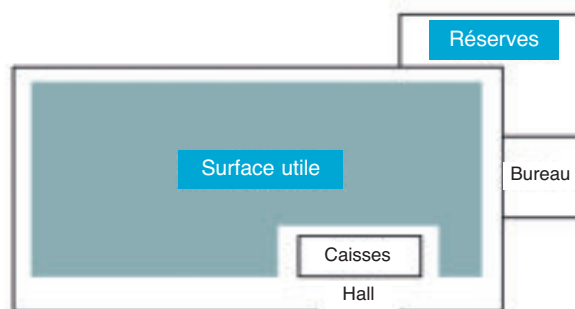
Plus il est fort, plus le magasin donne la priorité à la marchandise avec ses effets de saturation de trafic de

clientèle lors d'affluence, de perte de lisibilité de l'offre et de surcharge en volumes de stocks dans un espace limité.

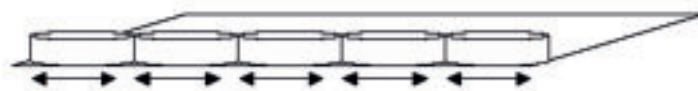
#### Méthode de calcul de la surface utile :

La surface utile, c'est la surface totale du magasin ouverte au public, diminuée de la surface utilisée par l'espace de la zone des caisses.

$$\text{COS} = \frac{\text{Nombre de mètres linéaires au sol}}{\text{Surface de vente utile en m}^2} \times 100$$



Le **linéaire au sol** se calcule par la somme des longueurs de présentation prévues sur l'étagère inférieure pour chaque présentation. Le linéaire au sol se définit par son métrage : le mètre linéaire au sol (mls).



Exemple : Si l'étagère la plus basse présente de face 5 produits de 30 cm de long vus de face, le linéaire au sol rayon est de 150 cm (5 « frontales » x 30 cm = 150 cm).

Confort

COS

Inconfort



30%

50%

70%

Hypermarché  
(Passage de chariots)

Point de vente  
Grand public

Boutique urbaine  
Traditionnelle

Les boutiques de sites culturels, par les pics de fréquentation de la haute saison s'apparentent aux commerces de masse, aussi le coefficient se rapproche le plus souvent de 35%.

### L'impact visuel

La librairie-boutique s'offre au regard dès l'entrée. La vision panoramique sur la proposition marchande doit provoquer l'attrait et inciter à découvrir le détail de l'offre. L'orientation verticale ou horizontale, dans la conception des mobiliers, influe sur la tension commerciale de l'espace de vente. Les choix engagent l'architecte d'intérieur et la réussite marchande du lieu. Il faut trouver un juste milieu entre exposition vue de face et proposition soumise à hauteur des mains.

En période d'affluence, les clients en file indienne devant les rayons viennent masquer livres et objets lorsque ces derniers sont présents sur des plateaux de table. La foule fait écran sur des espaces restreints.

A la librairie du musée d'art contemporain MAC VAL (Vitry sur Seine), le public aborde tête baissée chaque table à livres présentés à plat. L'offre proposée est sollicitée de manière passive. Elle semble réservée à un public d'initiés. Pour récupérer une dynamique de vente, à la librairie du château de Nantes, des lutrins de présentation ont été rajoutés sur les tables centrales. Les nouveautés

en livres sont présentées en façade. Visibles de loin, l'offre redevient bien active et s'adresse à tout public, novice ou connaisseur.

Face aux clients, à hauteur des yeux, les produits imposent leur présence dans une logique d'empathie. Une présentation en étagères murales permet de contourner l'effet de barrage du défilé de chandals.

Il est donc intéressant d'appliquer un coefficient d'occupation murale (COM.) qui est défini par le pourcentage d'emprise des façades de mobiliers rapporté à la surface des murs disponibles hors ouvertures et portes. La surface utile est établie pour la longueur et la hauteur d'un mobilier vertical standard.

$$\text{COM} = \frac{\text{Surface des façades linéaires}}{\text{Surface des murs utiles en m}^2} \times 100$$

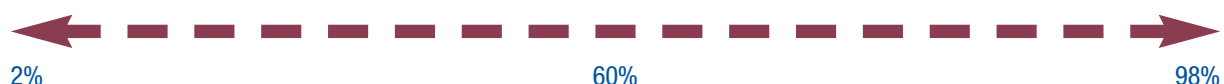
Exemple : Une librairie de forme rectangulaire dont la longueur est de 10 mètres et la largeur de 5 mètres, ouverte sur un passage de 1,40 m pour l'accès, et disposant de deux fenêtres de 1,80 m, sur la base d'un mobilier vertical de 1,80 m de haut présente une surface utile de 25 m x 1,80 m = 45 m<sup>2</sup>.

Si nous déployons sur le périmètre de l'espace de vente 5 meubles d'étagères verticales de 3 m de long pour 1,80 de haut, nous disposons de : 5 x 3 x 1,80 = 27 m<sup>2</sup> de façade linéaire pour présenter les produits. Soit un impact visuel de 27 / 45 x 100 = 60%

Impact nul

COM

Saturation



Librairie sur table  
(+ mural de cartes postales)

Point de vente  
à l'équilibre

Kiosque  
(+ comptoir)

## 7 ( La valeur de plancher

Bien que le prix alloué au m<sup>2</sup> soit identique pour toute la surface, la valeur du plancher n'est pas la même dans tout le magasin. La surface située à l'avant de la boutique est estimée plus chère car tous les clients la voient. Cet espace doit être dévolu aux activités promotionnelles, aux nouveautés afin d'attirer les clients.

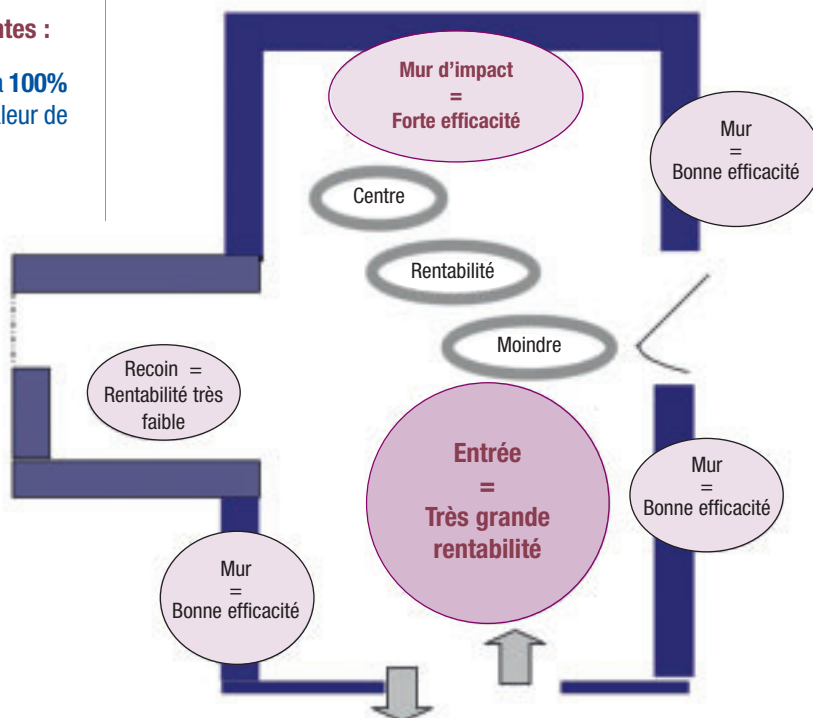
Le pourtour est un peu moins cher, mais la majorité des clients regarde l'espace qui ceinture la surface de vente. L'espace compris entre les allées demande des

ressources stratégiques pour les rendre plus attractives. Les catégories de produits profitables devront être agencées en tenant compte de la valeur de plancher.

Tout l'espace de vente ne peut prétendre à une rentabilité identique au mètre carré. Les emplacements les plus naturellement fréquentés méritent d'être réservés aux produits phares pour la rentabilité de la boutique.

### Ce partage de zones définit quatre dominantes :

- La surface à l'**avant du magasin** est fréquentée à **100%** par les visiteurs. Elle représente la plus grande valeur de réalisation du profit.
- **Les murs** sont de très **bonne valeur**. La majorité des clients suit l'espace qui ceinture une surface de vente.
- **Le centre**, zone de brassage du passage, **dilue l'efficacité** marchande des rayons, et présente donc une valeur moindre.
- **Les recoins**, par leur caractère d'impasse, les **intérieurs d'allées** n'incitent pas à la découverte. Les clients pressés les délaissent toujours en priorité.



## 8 ( Les zones stratégiques

Pour parfaire l'efficacité de la surface de vente, il faut s'intéresser particulièrement aux emplacements stratégiques.

### Les entrées

Pour connaître l'importance de la zone de transition (espace d'adaptation du client qui vient de l'extérieur), il suffit de repérer à quelle distance il ralentit le pas. Généralement à partir de trois mètres du seuil, vous pouvez disposer le premier mobilier de présentation.

### Les fronts de caisse

Le comptoir de caisse est le support idéal pour la vente additionnelle. On y dispose les objets courants auxquels le visiteur n'aura pas pensé (briquets, stylos, porte-clés, cartes téléphoniques, appareils photos jetables...) et les produits d'impulsion (produits à grignoter, par exemple, ou article dans l'air du temps ou produit griffé du logo du site) ou bien encore les produits à destination spécifique des enfants (présenter au moins un article à 0,20€).

### Les sorties

C'est l'espace crucial pour créer la dernière impulsion, sans regrets possibles.

### Les allées de contour

Généralement plus achalandées, avec des rayons plus hauts sur le côté droit, elles favorisent la visibilité et les ventes additionnelles.

### Les bouts d'îlot

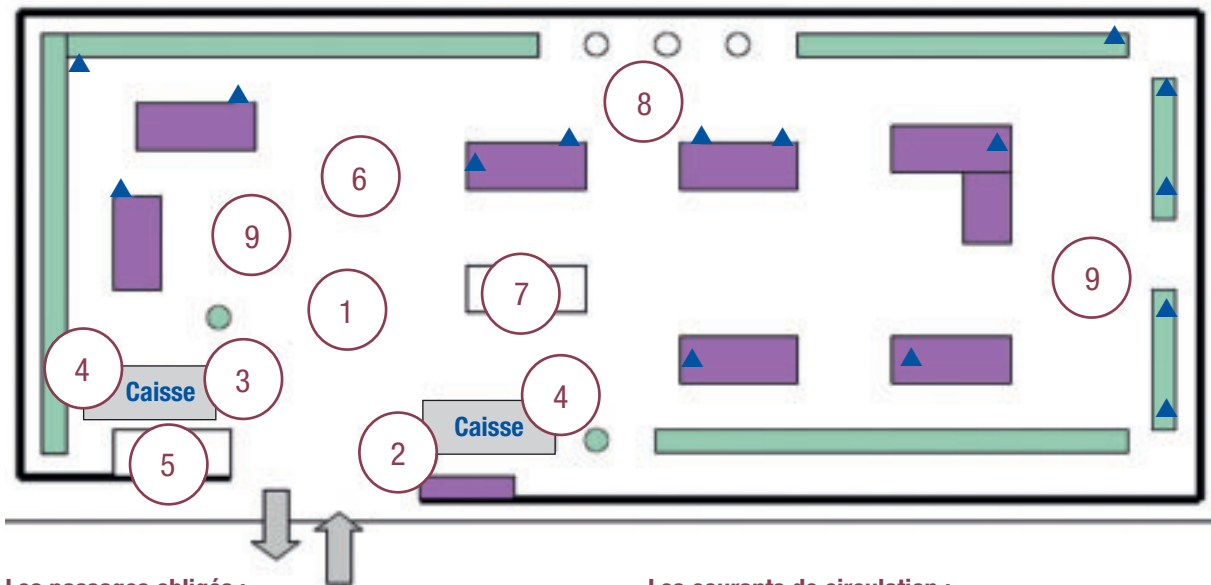
Ils sont excellents à l'entrée comme à la sortie d'allée : le trafic est à son niveau maximum en ces nœuds de circulation. Le consommateur associe la mise en avant bien visible avec l'impression de faire une affaire grâce à une opération promotionnelle.

### La droite de l'entrée

Environ 80% de la clientèle tourne le regard vers la droite en avançant, il faut donc réserver cet emplacement aux nouveautés et aux produits d'impulsion.

### Tout endroit où le client doit s'arrêter ou attendre

Les coins ou les murs face aux bouts d'une allée accueillent favorablement les produits d'impulsion. Ces points stratégiques se situent à la **jonction des courants de circulation**, jouent comme **lieux de concentration** obligés de la clientèle à un point de passage clé.



#### Les passages obligés :

- 1 L'entrée de face : la présentation d'appel
- 2 L'entrée d'accueil : les guides de visites
- 3 L'avant de caisse : le « sèche-pleurs »
- 4 Le dessus de caisse : la vente « dernière minute »
- 5 L'arrière de caisse : les utilitaires

#### Les courants de circulation :

- 6 Spot dans l'allée centrale
- 7 Le premier rayon à droite
- 8 Spot de l'allée du fond
- 9 Spot de l'allée de contour
- ▲ Les bouts d'îlots vus de face

## 9 (

## Le comportement logique du circuit de clientèle

Le montant des achats d'un client est proportionnel au temps passé sur la surface de vente. Sur les sites de forte fréquentation touristique, pendant la haute saison, les effets de foule se traduisent par des paniers d'achats en baisse. Il faut donc amener le client à rester le plus longtemps possible dans la boutique, en l'amenant à découvrir la totalité des rayons.

Le sens de circulation, c'est le sens dans lequel l'ensemble des consommateurs se déplace spontanément à l'intérieur de la boutique. Il suit le mouvement inverse des aiguilles d'une montre. En entrant dans le magasin à droite, le client tend à en faire le tour vers la gauche, en empruntant les dégagements les plus importants. De ce fait, connaître le début et la fin de rayon paraît déterminant pour implanter un rayon. La clé d'entrée sélectionnée comme prépondérante dans l'esprit du client influe mécaniquement sur les volumes des ventes. Une implantation judicieuse repose sur un cheminement de la clientèle favorable à un plus grand nombre d'achats, à l'achat de produits rentables et à une visite systématique de l'ensemble des zones de présentation. Chaque produit entre en résonance avec les objets qui le voient.

#### Quelques règles à respecter :

- 1 - Un circuit de client relativement court, qui occasionne à notre client une fatigue minimum, et augmente la rentabilité du magasin en fonction du temps de présence des clients.
- 2 - Une circulation fluide par la chasse aux obstacles qui créent des encombrements, et une réflexion avec prise en charge des goulets d'étranglement.
- 3 - Un agencement minimum du client par une bonne signalisation promotionnelle ou informative et une bonne répartition des produits d'appel et des articles découverte sur la surface de vente.
- 4 - Une perception aisée des produits par une longueur du linéaire adaptée au recul du client, qui doit pouvoir englober du regard, lors de son passage, l'ensemble de l'offre de la famille présentée.
- 5 - Un objet d'accroche sur chaque rayon qui fonctionne comme une clé d'approche sur la famille de produits exposés pour amorcer l'engagement du client. Des couleurs différentes, des formats de trois tailles, des prix étagés focalisent le choix. Des produits complémentaires ouvrent la possibilité de ventes additionnelles en série.



# 10( Départements et univers

Dans l'élaboration des départements et des univers de présentation des produits, il convient de se mettre à la place du consommateur et de disposer les produits après avoir décrypté son comportement. Il faut également prendre en compte les références culturelles des différents segments de clientèle et répondre à leur schéma de pensée par des associations de produits. Cette manière de procéder répond aux attentes du visiteur qui y retrouve un peu de la démarche pédagogique du site culturel.

Pour déclencher et renforcer l'achat d'impulsion, le responsable de la boutique doit communiquer sur sa sélection d'articles par une mise en scène adaptée aux attentes culturelles des clients qui visitent le site. Les couleurs, les formes, la musique, les sensations olfactives et tactiles doivent être utilisées pour créer des ambiances et donner davantage d'impact à la mise en scène.

## L'esprit et l'atmosphère

La librairie-boutique réclame une scénographie propre à enchanter le visiteur toute en harmonie avec celle du musée ou du site. Par l'atmosphère qu'elle entretient, la boutique crée sa différence. Le style choisi pour mettre en scène la boutique ou créer des univers doit être bien marqué pour atteindre les deux objectifs du merchandising : une vraie lisibilité de l'offre, et une sublimation du produit. Il ne faut pas hésiter pour faire son choix à visiter les enseignes qui reposent sur un concept d'atmosphère. Les commerces en franchise représentent assez bien les tendances marketing actuelles. Observer leur modèle et agencement peut faciliter la personnalisation de votre boutique et de vos différents rayons.

Tendance	Caractères	Ambiance	Exemples
Minimalisme	Style dépouillé, objets rares, pureté du choix	Zen, visuelle, sélective	Muji, boutique du Musée Rodin, Nespresso
Authentique	Tradition, supports anciens	Nostalgie, Goûts, Marques	Résonance, Occitane, La cure gourmande
High-tech	Linéaire froid, métal, verre, éclairage par diode	Multimédia, lumineux, technologique, projection dans le futur	Séphora, Phone house, Téléphonie, Grand Optical, Bang et Olufsen
Nature	Matières naturelles, bois, vert	Harmonie, biodiversité, bien-être, sens	Nature et Découvertes
Maison	Reconstitution d'intérieurs	Lieu de vie, familial, « comme chez soi »	Ikéa, Intérieur's
Théâtre	Récupération de codes culturels	Irrationalité, reconstitution de légende	Puy du Fou, Disney store
Fun shopping	Espace détente, ateliers	Créative, implicative, ludique, lieu de rendez-vous, lieu de fêtes	Apache, Eveil et jeux, Loisirs et Création, Starbucks coffee
Ronde des styles	Culture par époque, nomadisme par pays, par civilisation	Pédagogique, qualité, originalité	Comptoir Irlandais
Marque	Total look	Déclinaison et mise en scène d'une marque	Adidas, Boutique Michelin, boutique de la Comédie Française
Art galerie	Expression, innovation, design	Epure et objets uniques, espaces libérés blancs, noirs, gris	Show room, architecte d'intérieur, galerie d'art moderne, Pop shop New York

## 11 ( Matériaux et modularité

**S'il n'y a qu'un seul impératif à retenir dans l'aménagement d'une boutique de musée, c'est que le mobilier se doit d'être évolutif : étagères transformables, éclairage souple, alimentations multiples, voire présentoirs à roulettes bloquantes...**

Les produits proposés à la vente changent d'une année sur l'autre, il faut savoir jouer parfois avec les ruptures de stock, en basse saison les produits sont moins nombreux : il faut donc pouvoir adopter différents types de présentation. Pour cela les produits doivent pouvoir être présentés de manières différentes, à différents endroits, quels que soient leur taille, volume, nombre...

En outre, les matériaux du point de vente révèlent aussi au visiteur le positionnement de la boutique.

### Le sol

Un sol en béton nu induit dans l'esprit du visiteur une stratégie de prix cassés. Un plancher classe la boutique « haut de gamme » d'autant plus qu'une odeur d'encaustique révèle son caractère authentique. Un revêtement de parquet flottant donne une image de boutique jeune et branchée, surtout si l'on opte pour un ton clair ou pour de la couleur. La moquette donne une idée d'accueil et de service, proportionnellement à son épaisseur. Un dallage de tommettes, de pierre taillée,

revendique une histoire et positionne l'espace haut de gamme et prix élevés. Un sol plastifié attribue au point de vente un style moyenne gamme, plutôt pratique et fonctionnel.

Les nouveaux concepts de magasin thématique de moins de 300 m<sup>2</sup> matérialisent au sol le cheminement du client, de façon à le guider pour contourner l'ensemble des visuels de présentation.

### Une symbolique des matériaux

Comme les couleurs, les matériaux sont chargés de signification. Le responsable de la boutique doit chercher à faire correspondre l'image donnée par les matériaux avec le positionnement défini.

### Le mobilier

Une fois la répartition des surfaces définie et le positionnement des rayons effectué, l'étape suivante dans l'agencement de la boutique est la composition des espaces. Il s'agit de choisir pour chaque famille de produits le mobilier qui lui convient. Le choix des mobiliers de présentation doit être adapté aux meilleures formules de vente en fonction des produits. Chaque produit nécessite sa présentation et son mode de disposition, ou encore sa mise en scène.

## 12 ( L'aménagement sensoriel

Avec le développement du libre-service, le consommateur possède aujourd'hui une culture du shopping, il a des réflexes lorsqu'il entre dans une boutique. Il se fait une idée, a priori, dès sa première observation des lieux. Il repère le positionnement prix, produits, qualité, choix, service avec sa logique. Il ressent l'atmosphère comme un « petit plus » qui le conforte dans sa progression sur l'espace de vente : esthétique, ambiance, émotion, plaisir, attention... Tout comme le packaging fait la réussite d'un produit, le design d'environnement influe sur les ventes d'une boutique.

### La vue

Les couleurs participent fortement à l'ambiance générale. Les couleurs seront choisies en fonction du contexte muséal afin d'en respecter l'ambiance. Elles peuvent permettre de délimiter des zones bien spécifiques (la grande distribution utilise généralement les codes suivants : rouge pour la boucherie, bleu pour la crèmerie et la poissonnerie, vert pour les fruits, légumes et fleurs). On jouera également avec leur palette dans la confection des vitrines et la réalisation des présentations (par exemple : couleurs vives et contrastant avec les meubles

ou les murs pour des produits jeunes ou gadgets ; au contraire harmonie de couleurs douces et pastels dans un univers « nature »).

Le regard du visiteur doit être guidé : après la première découverte circulaire, il a besoin de repères. Ces repères seront constitués par des pancartes et de la publicité sur le lieu de vente. On peut aussi utiliser des produits haut de gamme ou particulièrement imposants pour signaler un rayon de façon plus originale (peluche géante ou très haut de gamme, reproduction grand modèle, etc.).

### L'ouïe

L'ambiance sonore doit également être étudiée dans l'objectif d'un confort optimum du client. L'atmosphère sonore d'un lieu contribue à la mise en condition d'un acheteur potentiel. En premier lieu, la musique devra être bien intégrée au lieu et passer en fond musical. Une sonorisation musicale nécessite une déclaration à la SACEM avec paiement de droits. Elle ne devra jamais être trop présente ni inaudible. Elle permettra d'augmenter l'intimité des conversations. Dans une boutique totalement silencieuse, les personnes éprouvent une certaine réticence à échanger leurs impressions alors que la discussion autour d'un projet d'achat est fondamentale. Au contraire, dans un magasin bien sonorisé, le dialogue est favorisé, tout comme la décision d'achat. Les sons peuvent devenir des arguments de vente dans le cas d'un meuble d'écoute pour les CD. Les sons de certains produits d'accroche (boîtes à bruits, cloches, petits instruments, sifflets...) peuvent arrêter les clients devant un rayon.

Il est utile de posséder quelques disques bien ciblés et de les sortir en fonction des clientèles : ne pas mettre la même musique aux groupes de troisième âge qu'aux groupes d'adolescents.

### Le toucher

La vitrine enferme le produit, le libre-service apporte au client la possibilité de toucher l'objet. Il est évident que la douceur d'une peluche générera chez l'enfant une envie plus forte d'appropriation que la simple vue derrière une vitre. Les courbes d'une céramique, le grain d'un bois ou d'un cuir, l'épaisseur d'un coton, le poids d'une statuette apporteront la touche finale du potentiel de séduction de l'objet. Par contre, le libre toucher ou libre-service entraînera des dommages et des bris d'objets, mais cette démarque restera insignifiante par rapport aux augmentations de chiffre d'affaires. Notons ici, l'effet des températures ambiantes : la vigilance est optimale entre 20° et 23°.

Le Centre des Monuments Nationaux a augmenté son chiffre d'affaires de 30% depuis que les boutiques ont développé le libre-service.

### L'odorat

Les odeurs ont un pouvoir d'évocation très fort. Elles ont donc leur importance dans la création d'une ambiance de boutique. Il ne faut surtout pas hésiter à jouer avec les odeurs, en évitant bien entendu les contresens (ne pas diffuser d'odeurs de mer dans la boutique de l'écomusée du Berry, par exemple) et les odeurs trop marquées qui peuvent incommoder certains visiteurs et les inciter à quitter rapidement le lieu... Il existe des parfums d'ambiance qui exhalent à juste dose des odeurs adaptées aux commerces.

### Le goût

Le goût est un sens peu utilisé dans les surfaces de vente de sites. Cependant, ce peut être un bon élément merchandising si l'on possède un rayon alimentaire régional. Il ne faut alors pas hésiter à proposer aux visiteurs de goûter les productions locales. Bien entendu, il faut à tout prix éviter les excès qui entraînent rapidement une augmentation de la démarque, car les clients ont facilement tendance à profiter de la dégustation sans qu'elle soit suivie d'un achat.

Certaines enseignes comme Nature et Découvertes augmentent leur image « nature » en mettant à disposition dans leurs magasins un rafraîchissement à base d'infusion de plantes.



# 13( Atmosphère et éclairage



La maîtrise de l'éclairage contribue non seulement à mettre en valeur le produit, mais l'ensemble des techniques d'éclairage va créer une atmosphère favorable à l'achat. C'est un outil de vente, qui doit être pensé comme tel.

L'éclairage permet de guider le client à travers une variété de produits jusqu'à l'objet que lui destine le responsable de la boutique en raison de sa rotation rapide et de la marge qu'il génère. L'éclairage valorise le produit, avive les couleurs et incite à l'achat. Un bon éclairage doit être fonctionnel, pratique, flexible et dynamique. La maîtrise de l'éclairage s'obtient par l'expérience et l'observation. Les fournisseurs d'éclairage sont également une excellente source d'information.

L'éclairage doit être étudié. Il ne sera pas trop violent pour ne pas éblouir le client, ni trop terne pour ne pas l'endormir. Néanmoins, il devra, de la même façon que les couleurs, s'adapter au type de produit (il sera plus fort dans le rayon gadgets et plus intime dans l'univers « nature »).

La lumière naturelle est un avantage indéniable qui permet de valoriser les produits d'une façon très douce. Elle devra néanmoins être complétée par des éclairages ponctuels pour mettre en valeur des produits ciblés. Il faut se méfier du soleil et de la lune qui, à travers les vitres, abîment les produits en les décolorants.

Lorsque l'on souhaite garder les clients plus longtemps dans la boutique, par exemple en basse saison, il suffit de baisser l'intensité lumineuse. Si l'on désire libérer l'espace de vente en période d'affluence, il faudra au contraire la raviver.

La faible intensité de l'éclairage général donne la possibilité de mettre

certaines zones en valeur par un éclairage ponctuel qui amplifie les contrastes et rehausse alors l'attrait de la boutique.

Un éclairage direct favorise le choix rapide des clients. Tous les produits sont immédiatement visibles. La lisibilité nette et le respect des couleurs naturelles permettent une décision sans hésitation. La source de lumière doit alors être oblique, asymétrique ou diffuse, pour éviter les ombres portées. Cet éclairage convient bien aux gondoles murales. Pour les mises en avant, les têtes de gondole, les présentations de masse, il est recommandé un éclairage massif et puissant. Mais il faut faire attention car les lumières trop intenses dénaturent les couleurs.

La couleur de la lumière a également son importance. Lorsque l'on souhaite donner à une boutique une ambiance classique, l'adjonction d'ocre assure des tons somptueux au textile, à la maroquinerie. La coloration jaune convient aux œuvres d'art, à la bijouterie. Une légère tendance rouge favorise la vente de la librairie et de la presse. Le vert se rapporte à l'optique, la photo.



## Les éclairages selon les univers

Lieu et univers	Eclairage	Préconisation
Ambiance boutique	400 à 700 lux	Halogène, iodures métalliques, sodium blanc, lampes à décharge compactes
Vitrines	1 000 à 2 000 lux	Iodures métalliques
Produits du terroir, gastronomie	1 500 à 2 500 lux	Fluo HR, sodium blanc
Exposition, arts	300 lux	Halogène, fibres optiques

Les vitrines, les miroirs, la pellicule de cellophane des livres et des cd renvoient la lumière. Un haut niveau d'éclairage en vertical adoucit cet « effet miroir ». Un miroir nécessite un éclairage doux avec des effets d'ombre peu accusés. Sur le haut des rayons de librairie, il est recommandé d'incliner vers l'avant les présentations faciales pour réduire la réflexion de la lumière.

Un produit exclusif mérite un éclairage haut de gamme avec un haut niveau d'éclairage afin que le client puisse en apprécier tous les détails. Un produit moyen de gamme réclame un éclairage latéral, conservant un niveau d'éclairage efficace pour éviter les erreurs de lecture. Un niveau moyen avec des effets d'ombres douces et un bon rendu des couleurs donnent de bons résultats. Un article standard demande un éclairage direct avec une intensité vive et de préférence de face.

Il est conseillé d'utiliser des lampes avec filtres anti-ultraviolets, ce qui met les produits exposés à l'abri de toute décoloration.

## Les effets de la couleur

Les couleurs agissent sur le tempérament, les émotions, l'attitude du consommateur. Elles produisent un effet sur l'ambiance du point de vente. Selon le choix des dominantes et du mariage des couleurs, elles confèrent une signature visuelle à l'établissement. Le positionnement se définit aussi par les couleurs retenues.

En librairie, il est possible de jouer avec les couleurs. Les guides, les livres pratiques, les ouvrages encyclopédiques et scientifiques seront présentés sur des supports dans les tonalités blanches ou de teintes froides. Au contraire, les livres d'enfants, les livres de gastronomie prendront place sur des présentoirs aux tons chauds pour pousser à l'achat immédiat.

La couleur dominante donne l'image de marque de la boutique, elle forge une identité visuelle. La couleur doit s'accorder avec le message que la boutique souhaite faire

passer, elle doit être adaptée à la cible. Le choix doit également être adapté à la vie quotidienne du point de vente : il dépend des tons de la marchandise présentée, des univers qui vont meubler l'espace et répondre aux couleurs des murs, sols et plafond, de la signalétique qui animera les saisons. Au bout du compte, le concept choisi ne doit pas vieillir trop vite.





# 14( L'identité visuelle

L'identité visuelle, après la coque architecturale et l'offre elle-même, est le troisième volet du concept d'une boutique. Elle comprend tous les **signes d'expression** : magasin, packaging, logo, web, offre, signalétique, sacherie, tenue de la force de vente, réseau... Les codes graphiques, couleurs, matières qui s'y rapportent imposent une marque, celle de la boutique, celle du site. Acheter c'est vivre une **expérience intime** avec la marque dans un accord d'unité de lieu, d'unité de temps, d'unité d'action.

- Le lieu permet la circulation dans l'offre.
- Le temps donne les clés pour entrer en relation avec l'offre et rendre accessible la mise en perspective.
- L'action libère le toucher et les sens pour choisir.

La mise en scène de cette identité visuelle se vérifie dans la scénographie de l'espace et des mobiliers mais, en supplément à la ligne éditoriale de produits, se concrétise surtout par la signalétique et le sac d'emballage. Les codes rouge et noir identifient la boutique de la Comédie Française. La boutique de l'office de Tourisme de Saint-Emilion joue sur la couleur bordeaux. L'Office de tourisme de Saint-Jean-de-Luz décline le bleu roi et le rouge basque sur une fresque murale, signature du cadre, sur les objets griffés et dérivés, sur la signalétique et sur la sacherie. La marque s'impose dans la ville et par les cadeaux souvenirs des estivants. Le réseau Terre Catalane dans le département des Pyrénées Orientales s'attache à fédérer 24 musées autour d'une marque commune « Empreinte du Patrimoine », avec un ancrage territorial défini par filière thématique et sur une charte de qualité commune.

L'acheteur s'identifie à la marque et va propager la communication du musée jusque dans son environnement personnel en des lieux bien éparpillés. Autant de promesses de visites à venir.

## Vingt étapes pour construire une marque visuellement identifiée :

- Définir un concept sur les valeurs du site, sa vocation, ses engagements, son éthique, ses messages.
- Adapter les codes couleurs, graphiques et iconographiques.
- Retenir des thèmes de scénographie et de création.
- Traduire dans le cadre et le mobilier les clés d'identification.
- Décliner les produits en famille de produits et en gammes.
- Choisir des supports et des matières.
- Travailler la cohérence de la ligne.
- Rédiger le cahier des charges.
- Produire une ligne éditoriale.
- Positionner les marges et prix.
- Développer identiquement le packaging, la signalétique et la sacherie.
- Proposer un marquage des produits en harmonie.
- Investir le site internet.
- Adopter un statut de gestion crédible pour l'interprofession.
- Protéger la marque et ouvrir une licence de diffusion.
- Créer de un à cinq produits par an.
- Faire évoluer son offre sans se diversifier trop rapidement.
- Valoriser le fond pour rentabiliser les frais de création.
- Multiplier les sources de revenus (ventes en boutiques, ventes directes, vente de droits, prestations de services sans se disperser).
- Faire partie d'un groupement ou d'un réseau qui mutualise certaines fonctions et développe des actions de médiation.



# La présentation des produits

**La présentation des produits est essentielle pour déclencher l'impulsion d'achat.**

**La mise en rayon des produits sur une surface de vente doit respecter une logique qui est fonction du comportement d'achat du visiteur**

## 1 ( Le merchandising comme outil

Le merchandising ou marchandisage, c'est la science du shopping. Marchandiser est le moyen d'accompagner sur le terrain les clients dans leur démarche d'achat de produits pour mieux rentabiliser son espace de vente. Le merchandising comprend toutes les méthodes de soutien du produit mises en jeu pour valoriser un assortiment, en vue d'améliorer les performances de chaque article et de satisfaire le plus grand nombre de consommateurs.

Kepner, un des spécialistes du merchandising aux Etats-Unis, le définit comme suit :

« C'est le produit qu'il faut (right product), à la bonne place (right place), au bon moment (right time), dans les quantités qui conviennent (right quantities), au bon prix (right price). »

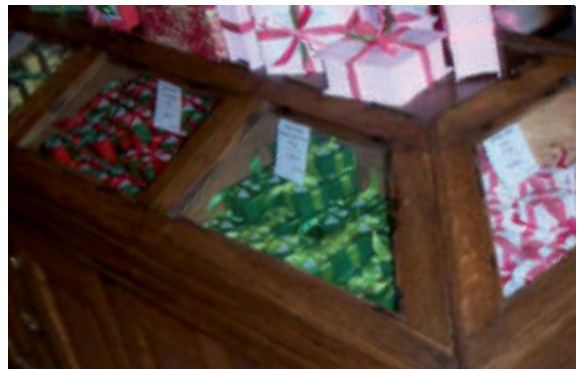
Autrement dit la « loi des 5 R ». Pour les boutiques culturelles, nous pouvons ajouter 2 autres R : avec la bonne information (right information) et la bonne mise en scène (right presentation).

### Le client comme référence

Le client souhaite trouver rapidement le produit qui correspond à ses attentes dans un cadre agréable. L'achat est un moment de plaisir. La découverte, l'intérêt se crée de façon spontanée dans 55% des cas d'achat sur l'espace marchand. Un article sur deux est acheté par pure impulsion sans aucune préméditation. La mise

en œuvre d'un répertoire des techniques d'animation du rayon joue un grand rôle dans ses performances. Devant le rayon, le client doit comprendre immédiatement par lui-même comment fonctionne son utilisation. La logique d'implantation doit être évidente. La mise en étalage crée une atmosphère. Les objets se présentent par univers de style. Ils interpellent le client en lui renvoyant une image d'un instant de vie à sa portée. Et les articles entrent en résonance entre eux pour faciliter les ventes additionnelles.

Afin de mettre en place un lieu de vente performant qui répond aux attentes des clients, il est possible de se servir des résultats des analyses sur les attentes du consommateur type pour parvenir à concentrer les aspirations dans des univers spécifiques.



**Un point d'alimentation répond à des exigences qui seront développées sur le rayon « saveurs du terroir et produits gourmands » :**

<b>1</b>	Amabilité et courtoisie du personnel	<b>8</b>	Agencement agréable et pratique
<b>2</b>	Proximité de la voiture	<b>9</b>	Propreté
<b>3</b>	Promotions nombreuses	<b>10</b>	Bas prix
<b>4</b>	Assortiment de grand choix	<b>11</b>	Animation (jeux et concours)
<b>5</b>	Honnêteté et sérieux	<b>12</b>	Heures d'ouverture
<b>6</b>	Services aux clients (livraison et facilité de paiement)	<b>13</b>	Rapidité d'achats (pas d'attente)
<b>7</b>	Bonne accessibilité, parking	<b>14</b>	Groupement des achats
		<b>15</b>	Qualités des produits (fraîcheur, marque réputée)

**Un point de présentation de produits « textiles » réclame des attentions plus marquées :**

<b>1</b>	Choix	<b>7</b>	Accueil
<b>2</b>	Réputation de sérieux	<b>8</b>	Qualité (griffés)
<b>3</b>	Rapport qualité-prix	<b>9</b>	Articles de mode
<b>4</b>	Retouches	<b>10</b>	Soldes
<b>5</b>	Compétence des vendeurs	<b>11</b>	Prix modérés
<b>6</b>	Ambiance et cadre	<b>12</b>	Vitrines attractives

**Un point de produits « loisirs et culture », cœur du positionnement des boutiques de site culturel, suppose en priorité :**

<b>1</b>	Bel emballage	<b>7</b>	Agencement clair
<b>2</b>	Vitrines	<b>8</b>	Référence connue
<b>3</b>	Amabilité du personnel	<b>9</b>	Bas prix
<b>4</b>	Bons services	<b>10</b>	Prix élevés
<b>5</b>	Rapidité des achats	<b>11</b>	Conseils des vendeurs
<b>6</b>	Grand assortiment		

**Un point d'objets de décor dont la présence et la fréquence sur les linéaires prolongent l'offre thématique :**

1	Qualité des produits	7	Mise en valeur des meubles
2	Diversité de choix	8	Atmosphère-accueil
3	Prix	9	Amabilité du personnel
4	Rapport esthétique-prix	10	Rapidité de l'achat
5	Rapport qualité-prix	11	Disponibilité ou délai de livraison
6	Présentation du magasin		

Il est un fait, comme cela a été rappelé plus haut, que, dans la découverte d'un espace de vente, la tendance droitère joue un rôle prépondérant. Par ailleurs, les sciences cognitives ont montré que l'hémisphère droit du

cerveau est le siège de la créativité et des émotions, alors que l'hémisphère gauche contrôle la connaissance et la logique.

## 2 ( La présentation : Libre-service, comptoirs, îlots, gondoles, vitrines

### La mise en rayon

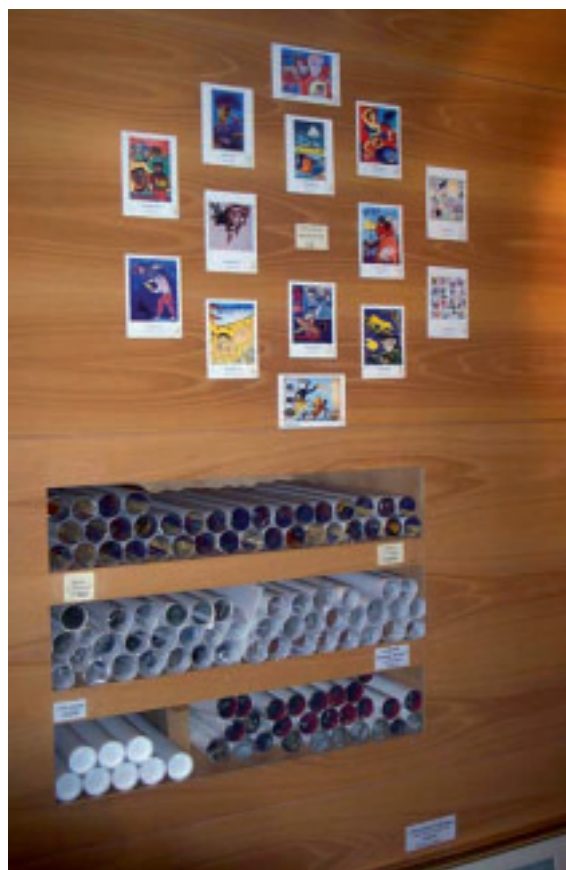
Le merchandising du linéaire est le travail de base au moment du réassort de la boutique. L'esprit de rigueur et celui de créativité doivent s'allier pour enchanter la présentation et la faire fonctionner.

### Clarté, visibilité, lisibilité

L'organisation visuelle du rayon s'appuie sur une lecture rapide et directement compréhensible pour le plus grand nombre. Le sens de circulation impose un sens de lecture du rayon, viennent ensuite et seulement en dernier recourt les pancartages d'information.

Le critère d'entrée donne la logique d'approche :

- dans une boutique de réserve naturelle : un rayon d'articles de randonnées.
- dans un musée des beaux-arts : un département de librairie pour l'adulte et l'enfant
- dans un parc : le rayon des tee-shirts
- dans un musée historique : les bijoux et parures pour la femme ou l'homme
- les images des collections du musée et les vues de sujets hors collections classées par thème pour le rayon de cartes postales
- le prix pour les gadgets sur le comptoir de sortie.....



### Rangement, praticité, présence

Les consignes à retenir pour assurer la meilleure présentation marchande jouent pleinement sur l'accès au libre toucher :

- Un rayon doit être rempli, la nature à horreur du vide ! Sans rupture apparente.
- La marchandise est alignée sur l'avant, à ras bord de la tablette de rayon, éviter le débordement.
- Ne jamais cacher une référence derrière une autre.
- Bien vérifier que le dernier produit arrivé soit positionné derrière les autres, afin de ne pas présenter des articles défraîchis.
- Donner de la face au produit : c'est accorder suffisamment de présence à un produit par une frontale (facing) d'au moins 20 cm, l'équivalent d'un visage humain.
- Veiller à ne pas rendre instable le rangement des marchandises, ne pas empiler à l'excès, utiliser des bacs si nécessaire, préférer des broches si besoin, selon la forme du produit.
- Veiller au confort du client, ne pas placer en hauteur des produits lourds ou volumineux.
- Veiller à la sécurité, ne pas laisser à hauteur des mains d'un enfant des produits dangereux, toxiques, coupants....
- Vérifier que l'étiquetage correspond à l'article.

### Linéaire au sol, linéaire développé, frontale, capacité linéaire

Le linéaire correspond à la longueur de présentation horizontale en façade des produits, et par extension, une tablette ou tout support de présentation d'articles à la vente. Le linéaire s'organise de façon à déclencher l'achat du client qui se sert seul. La position et la place attribuées à chaque produit dans le linéaire sont déterminées en fonction du sens de circulation pour inciter le client à voir le plus de produits possible et assurer la rentabilité maximum du linéaire.

Le linéaire au sol exprime la longueur de base de présentation pour un rayon, une famille de produits, une référence sans tenir compte des niveaux de présentation. La mesure du linéaire s'effectue, vue de face, d'une présentation attribuée à un produit au niveau du sol. Elle s'exprime en mètre linéaire.

Le linéaire développé représente la longueur totale de présentations additionnées accordée à un rayon, une famille de produits, une référence. Elle se calcule par la mesure du linéaire au sol correspondant multipliée par le nombre de niveaux concernés. Le mètre linéaire en est aussi l'unité de mesure.

La frontale correspond au nombre de conditionnements d'une même référence vus de face sur chaque niveau. Pour le comptage du nombre de frontale, une seule rangée de produits par niveau et sur une hauteur est retenue.

La frontale s'exprime en nombre d'unités de vente.

La capacité linéaire exprime le nombre d'unités de produits de même dimension pouvant être stockés sur une étagère. Pour la calculer, il faut connaître les dimensions du produit et les rapporter aux dimensions de l'étagère en hauteur, largeur et longueur. Le relevé de linéaire réunit l'ensemble de ces éléments.

Le pourcentage de place occupée précise la place utilisée par une référence par rapport au linéaire développé total d'une famille de produits.

### Disposition horizontale, verticale

Pour faciliter la lecture du rayon, le choix du mode de présentation permet de structurer l'offre.

- **L'implantation horizontale** dispose les produits d'une même famille ou sous-famille sur toute la longueur, par produit ou par marque, sur un même niveau d'exposition. Cette façon de présenter incite le client à parcourir tout le linéaire et à découvrir tous les produits. Elle met en valeur la ou les marques implantées au niveau des yeux, et freine le déplacement des clients. On peut dire que le rayon privilégie cette famille avantagée.
- **L'implantation verticale** présente les produits d'une même famille ou sous-famille en hauteur, par produit ou par marque, sur plusieurs niveaux d'exposition mais sur une largeur identique. L'implantation est dessinée par une série de « descente » de produits d'une même famille. Le linéaire s'assure d'un effet de masse, et paraît d'aspect ordonné. Une lisibilité plus forte qui permet les comparaisons de produits en fait l'avantage principal. On peut dire que le rayon joue un rôle de liste d'achat.





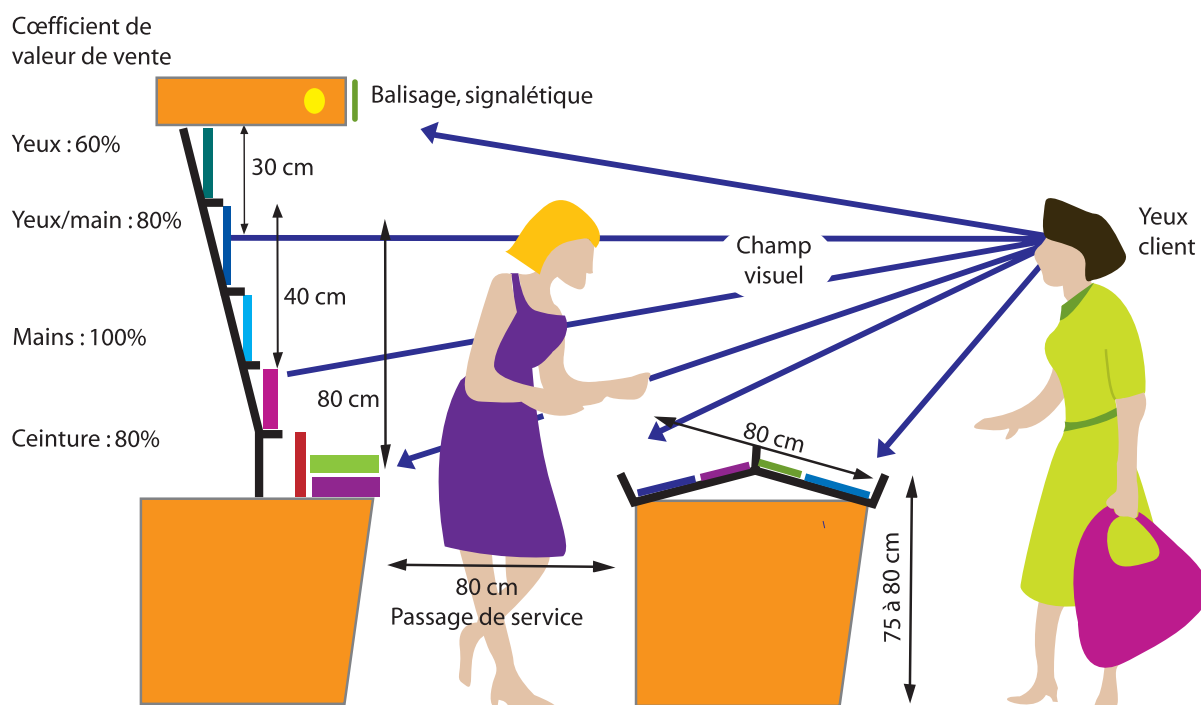
Il y a plusieurs raisons de préférer la disposition verticale :

Le mouvement de tête le plus naturel est horizontal. Le regard balaie le linéaire à une hauteur d'homme de façon horizontale. Les différentes familles de produits sont repérées selon une vision panoramique. Une plus grande rapidité de visualisation des articles est assurée et favorise la décision. Le client découvre les articles au fur et à mesure de son parcours. Pour les files d'attente ou les circuits obligés l'efficacité est certaine.

- **La présentation mixte** avec des présentations horizontales par taille ou forme et verticale par ligne de produits enfants, adulte ou par couleur peuvent se compléter au sein d'un même linéaire pour donner une plus grande cohérence dans une offre d'ensemble.

Dans tous les cas, le mobilier agit comme séquence dans le rangement. L'ensemble d'un module est dédié à une famille. La succession des modules donne l'identité d'un univers.

### Approche théorique du comportement d'un visiteur sur un espace de vente



Le mobilier mural présente une capacité de puissance de vente bien supérieure à celle d'une table à livres. Toute référence présentée de face bénéficie d'une mise en avant qui prend valeur de promotion.

Une présentation murale attire automatiquement, elle acquiert une valeur de destination. Elle provoque un appel. Vite vu, vite vendu ! Tout article à portée de main a plus de chance d'être saisi. Touché, c'est acheté !

Une exposition sur table à l'horizontal nécessite obligatoirement le passage du client devant le produit. Le moindre obstacle, le moindre écran infléchit et réduit la capacité vendeuse du support.

L'efficacité commerciale serait de proposer 2/3 en présentation murale pour un tiers en horizontale. Couramment, on observe un rapport de 50/50.

Le client ne revient pas en arrière. Il défile devant les familles selon le circuit du flux de circulation.

Une fois arrêté, le client part en recherche verticale pour trouver le produit voulu.

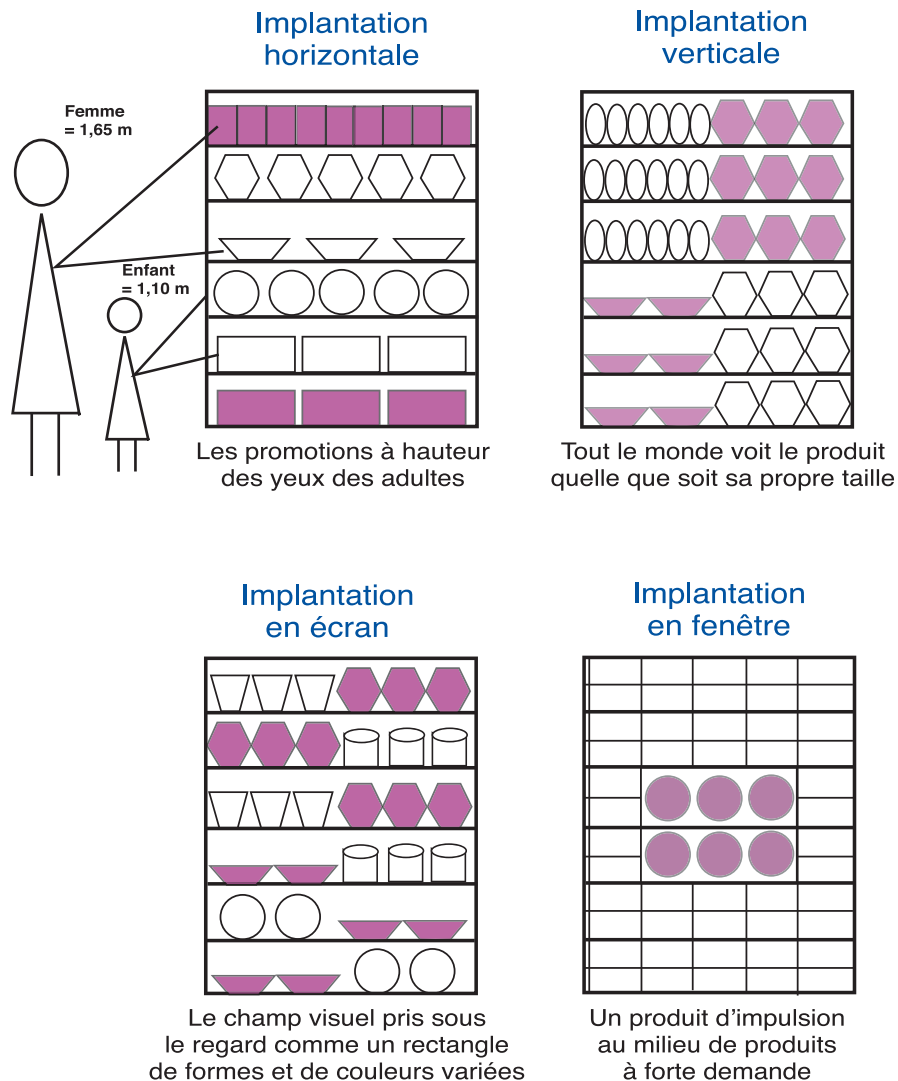
Il est facile de faire tourner les produits dans le rayon en fonction des niveaux de rentabilité.

La lecture du linéaire gagne en lisibilité, chaque famille de produits est séparée des autres.

Par la possibilité de casser la monotonie en déplaçant le niveau des tablettes, on peut donner du rythme au rayon.

Par une bonne mise en valeur des produits complémentaires, il est plus évident de travailler par familles voisines avec une grande précision de choix comme dans une suite de « boutiques » avec un parcours en boucle logique.

### 3 ( Les méthodes d'implantation du linéaire



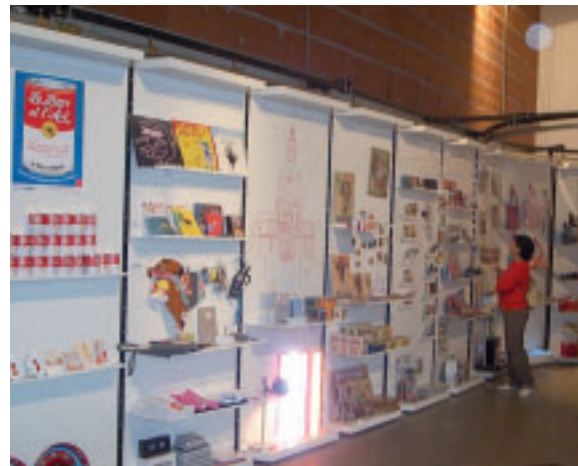
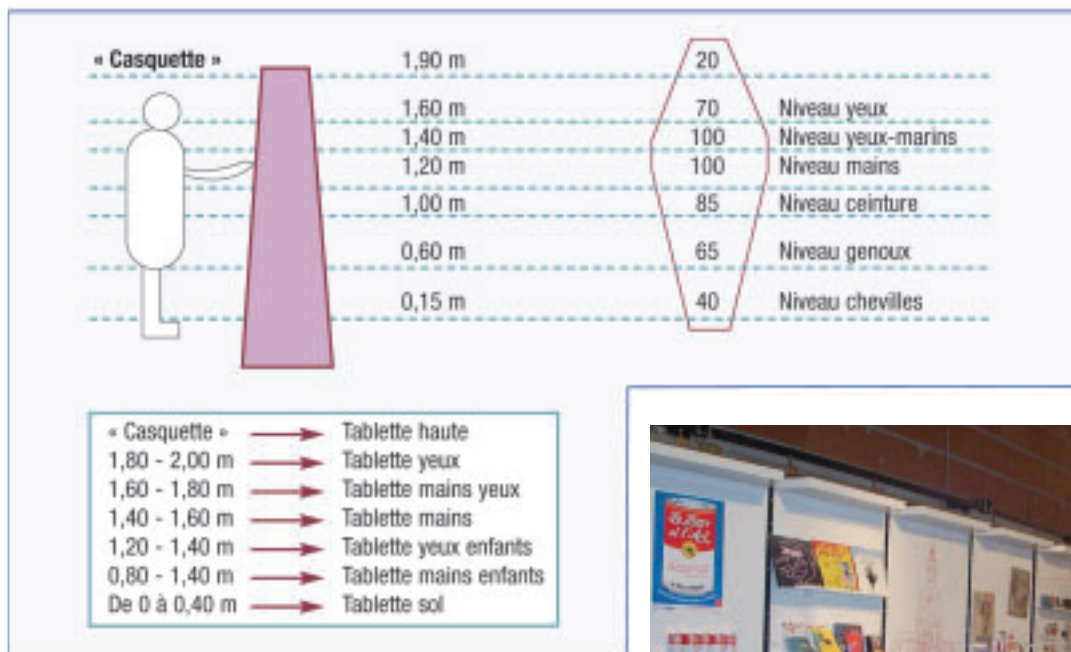
#### Préconisations :

<b>L'implantation horizontale</b>	Incite le client à parcourir tout le linéaire pour découvrir tous les produits Favorise les articles à hauteur des yeux
<b>L'implantation verticale</b>	Donne au linéaire un effet de masse Met en valeur le produit présenté sur plusieurs niveaux Assure un effet d'ordre
<b>L'implantation en écrans</b>	Fixe le client devant le rayon Favorise les articles de réflexion
<b>L'implantation en fenêtre</b>	Valorise les produits nouveaux Favorise les achats d'impulsion

## 4 ( La grille de disposition dans les rayons

La mise en rayon suit des règles bien définies qui sont fondées sur l'observation du comportement des consommateurs dans un magasin.

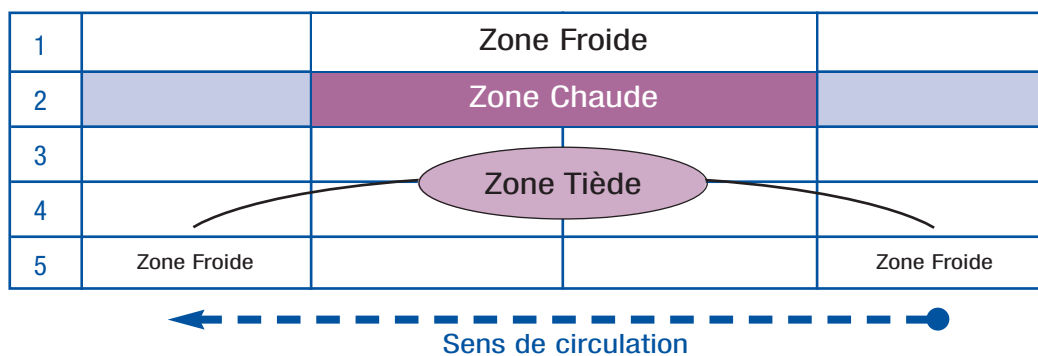
### Indice de vente selon les différentes hauteurs d'un mobilier de présentation



Toutes les hauteurs n'ont pas le même pouvoir de vente.

Il est possible d'avoir une incidence dynamique sur les ventes en jouant sur la hauteur de présentation des produits et en les déplaçant d'un niveau sur l'autre.

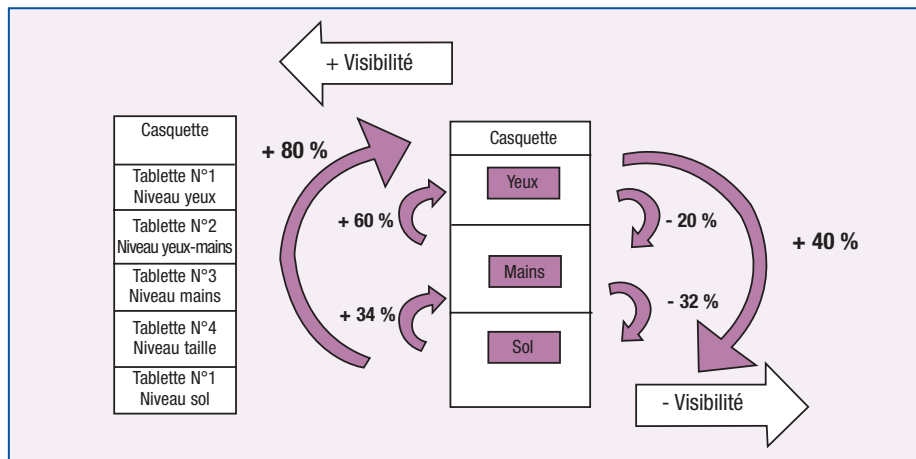
### Impact du rayon



En donnant une plus grande facade d'exposition au produit, on peut aussi influencer de façon dynamique les ventes.

L'effet est plus fort si cet emplacement supplémentaire est gagné sur la droite plutôt que sur la gauche.

### Dynamique de déplacement

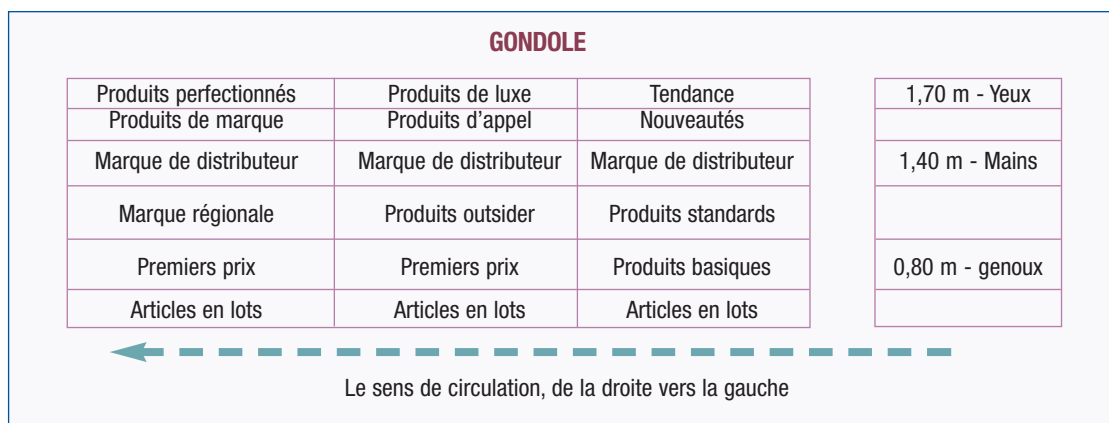


#### Il s'agit de placer le produit au bon endroit :

- La meilleure place est au milieu du linéaire, à hauteur mains-yeux.
- Plus un produit est mis sur la droite, plus il est vu.

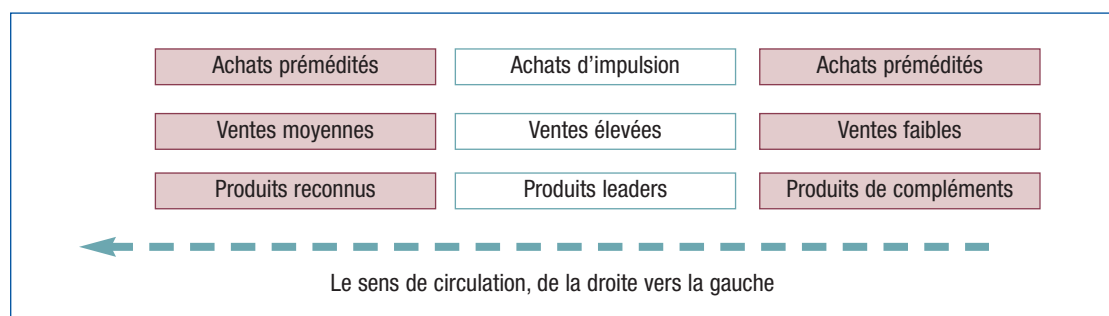
- Plus un produit est mis sur la tablette supérieure, plus il est pris.

**Exemple :** gondole à 6 niveaux, 3 modules de 1 mètre, avec une circulation de droite vers la gauche.



Sur un rayon organisé en trois modules séparés en trois plans, nous retrouvons une disposition des articles organisée

en fonction de l'utilisation logique faite par le client.



#### Il s'agit de placer le produit en fonction de sa rentabilité.

Voici un exemple d'analyse merchandising :

Produits	Contribution à la marge du rayon	Linéaire développé actuel	Linéaire développé à accorder	Décision merchandising
<b>A</b>	10%	3 mètres	1 mètre linéaire	Réduire sa place dans le rayon
<b>B</b>	55%	5,5 mètres	5,5 mètres linéaires	Laisser la même place
<b>C</b>	35%	1,5 mètre	3,5 mètres linéaires	Augmenter sa place en rayon
<b>TOTAL</b>	100%	10 mètres linéaires	10 mètres linéaires	

## 5 ( Le jeu de mouvement des produits

L'emplacement des produits dans un espace commercial suit quelques règles simples (sens de circulation principal, tendance droitrière, les niveaux de hauteur de visibilité, le niveau de préhension par les mains...) :

- Plus un produit est reconnu, plus il attire le client. Les produits d'image, de luxe, les marques, les tendances, les nouveautés médiatisées sont placés de manière à être bien en vue de loin. Les articles basiques se positionnent au niveau du sol.
- Plus un produit est placé à droite, plus il est perçu par un grand nombre de clients : placer à droite les articles que l'on cherche à vendre en priorité et à gauche les références pour lesquelles la demande est la plus forte. La prise en main des produits favorise l'achat. La main droite est la main du contact et de la découverte.
- Plus un produit est réclamé, plus le client se déplace pour aller le chercher. La nouveauté se positionne en entrée de rayon, tout comme l'article standard, tandis que l'article de marque est placé en bout de rayon.

Les produits d'impulsion doivent être présentés au niveau des yeux, les produits d'appel au niveau des mains, les premiers prix dans le bas.

Notre cerveau est partagé en deux hémisphères : selon les neuro-sciences la partie droite commande les fonctions d'imagination et de création, la partie gauche régit la raison et la logique. Par déduction, un objet coloré à charge esthétique et décorative se place à droite, un article sophistiqué dans la forme, porteur de sens et lié à la connaissance se positionne à gauche. La main, par impulsion, se portera sur le premier, l'attention et la réflexion sur le second.

Le début et la fin de rayon sont les deux points les moins attractifs. Toutefois, il est à noter que la fin de rayon donne des ventes légèrement supérieures à celles de l'entrée de rayon.

Les combinaisons de présentation sont multiples au regard des saisons, des cibles de clientèle, des nouveautés à présenter... Les présentations doivent bouger, surtout si l'on propose toujours les mêmes articles : faire tourner les produits en rayons à l'intérieur du point de vente dégage une impression de nouveauté.





## 6 ( Mettre en scène les objets

Lorsqu'il dispose les produits dans la boutique, le responsable choisit un rayon approprié de la surface de vente pour faciliter la démarche du client. A cette notion s'ajoute celle de la mise en scène des produits. Celle-ci ne se satisfait pas d'un rangement utilitaire fondé sur la valeur d'usage, même s'il convient de placer les produits de façon à ce qu'ils se retrouvent facilement.

Plus sûrement, la notion d'étalage marchand se réfère à une connaissance fine de la psychologie fondée sur l'analyse du comportement humain. On obtient des applications surprenantes dans la répartition des emplacements pour un simple rangement mural ou sur une présentation à même un plateau. Les articles sont distribués selon le degré d'intérêt que le client leur porte. Il existe des produits qui répondent à une intention forte d'achat et d'autres biens superflus dont l'acquisition répond à un coup de cœur. Des articles supposent une réflexion au niveau du choix, d'autres ne demandent aucune implication. Chaque tablette de linéaire est ainsi douée d'un effet de perception auquel répond un rôle déterminé pour l'objet qui lui revient.

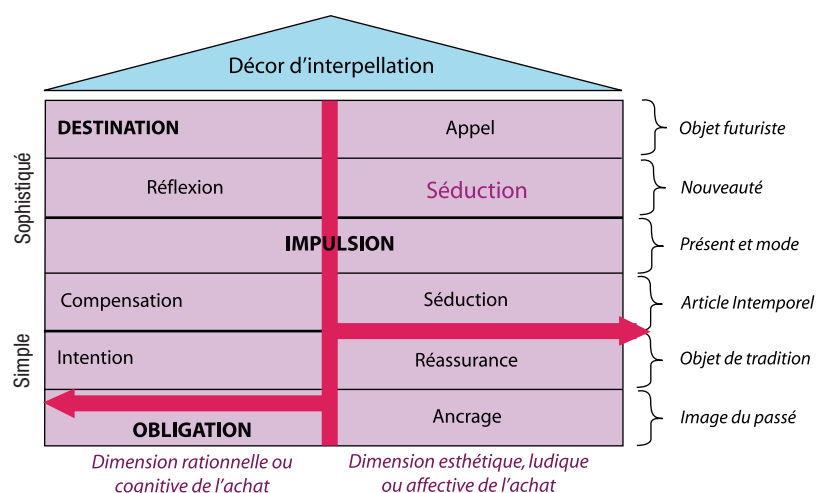
### Composition en univers

Le positionnement des objets en bouquet présente un assortiment hétérogène de produits reliés entre eux par la représentation que les consommateurs en ont. Au regroupement des produits par catégorie, fondée sur l'usage, s'oppose une logique de marché proche du concept de l'achat plaisir. La mise en forme de l'assortiment en univers de consommation ou en combinaison de produits et de services complémentaires a

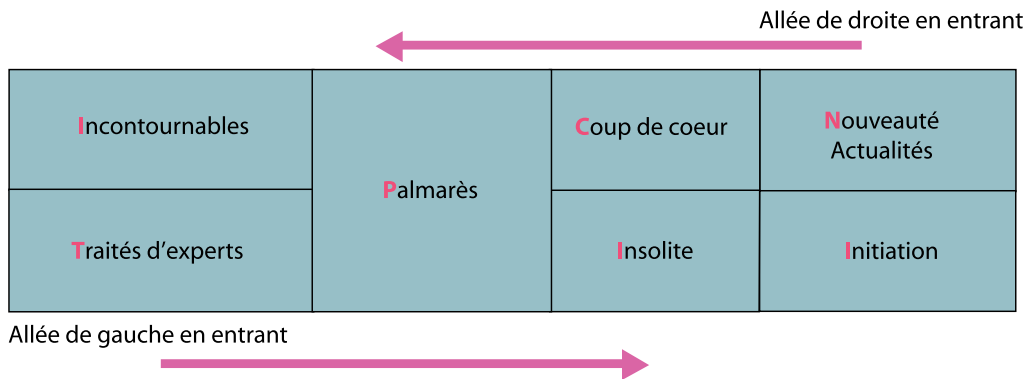


pour objectif d'apporter des solutions globales aux attentes des clients. La valeur symbolique des objets prime sur leur valeur pratique. Ce n'est plus l'accumulation des produits qui provoque la consommation mais les caractéristiques fonctionnelles ou immatérielles du produit. Confectionner une offre en bouquet demande de relier les produits de l'assortiment par des liens de sens. Ce n'est pas un produit que l'on vend mais une idée d'utilisation de celui-ci... si possible avec tous ceux qui l'entourent. De la composition naissent les ventes combinées. Le linéaire suggère comme le ferait un assistant de vente.

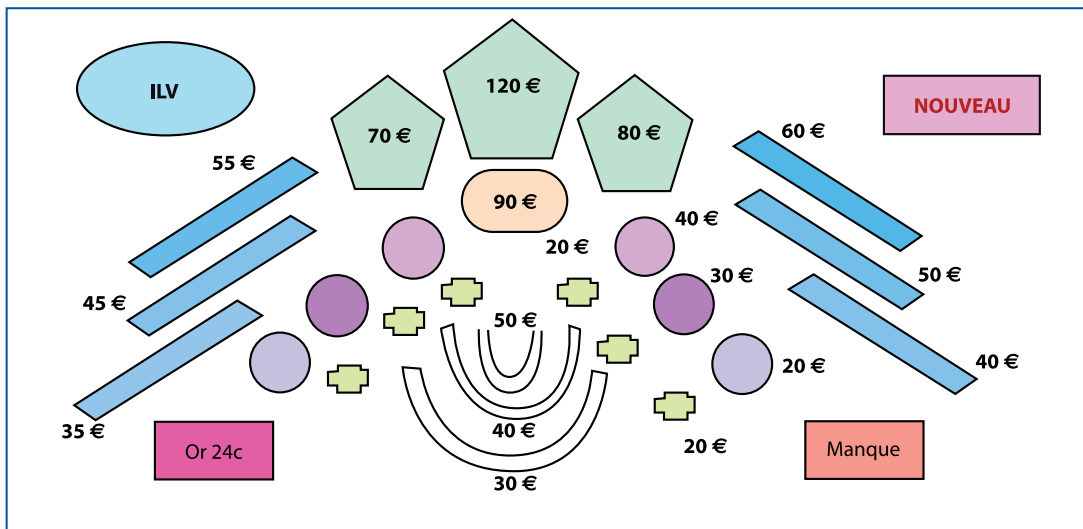
**Exemple de présentation sur un mural bâti** en reconstituant un univers au sein des gammes proposées :



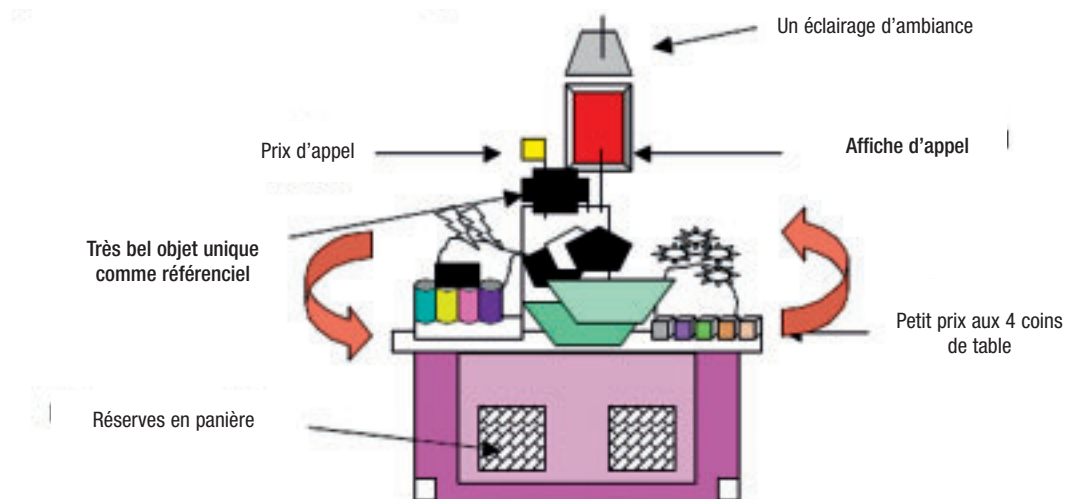
**Exemple pour un plateau de livres sur une table selon la méthode de présentation « INCIPIT » :**



**Exemple pour une présentation d'une gamme de bijoux selon la technique dite « de la roue de vélo » selon l'ordre décroissant des prix depuis le centre**



**Exemple de mise en scène : un univers étagé**



**Une offre claire** : des objets complémentaires, représentatifs d'un savoir-vivre complet.

Présentés sur une table selon une logique de progression des prix, nous assemblons une déclinaison de produits réunis sur un usage précis. A chaque angle, un appel prix amène le client à contourner le mobilier pour passer devant l'ensemble de l'offre. Une présentation pyramidale avec un article phare au sommet. Le mixage des articles selon un mode d'utilisation par complémentarité est rendu cohérent par une signalétique qui transmet un sens à certains produits d'image et par un choix de livres appropriés.

Dans la boutique de site culturel, la mise en scène des produits rappelle la muséographie des objets de collection au sein du musée. Tout comme les reconstitutions d'espace dans les salles d'expositions, les modes

de présentation mis en œuvre dans la boutique ont pour objectif de rendre concrètes les fonctions utilitaires ou immatérielles des articles à la vente, ce qui implique une mise en situation du produit. La mise en scène de la boutique tend à effacer la frontière entre le lieu de commerce et les pièces à vivre des habitations des clients, afin qu'ils puissent se les approprier.

Dans la mise en scène, le produit doit avoir son support complémentaire. Le matériel de présentation évoque l'usage, qualifie le produit, est discret mais il est également à vendre si un client le remarque.

Tantôt avec des articles bien rangés, tantôt présentés en vrac, l'assemblage est construit avec la technique du mix-produit homogène en jouant des volumes, des couleurs, des matières, selon un éventail de prix...

## 7 ( Mettre en avant les produits

La mise en avant est une présentation réalisée par une rupture de la monotonie du linéaire. Elle peut prendre la forme d'une avancée, d'un renforcement de la signalétique sur un produit donné, d'une présentation importante du produit dans un emplacement central en linéaire... Elle permet de faire ressortir l'ensemble des faciales du rayon.

En boutique de site culturel, l'effet de masse joue et la profusion pousse à l'achat. Toutefois, les mises en avant se font plus sobres que dans la grande distribution. Le gestionnaire de la boutique de site culturel utilise davantage des techniques de merchandising privilégiant la hauteur mains-yeux, ou positionnant le produit à un point stratégique du point de vente ou encore en le signalant par une affiche prometteuse. Le système d'achat et les rotations de produits ne justifient pas des mises en avant généralisées.

La mise en avant peut être adaptée aux clients du point de vente et se faire en temps réel. Ainsi, lorsqu'un groupe de scolaires est annoncé, ce sont les paniers d'objets à petits prix et présentés en vrac qui sont mis en avant sur l'heure. Vers 16 heures, placer des produits de grignotage sur le comptoir de caisse. S'il fait chaud, une présentation de boissons en entrée de circuit... La sortie de rayon de telles offres de produits est également un service rendu au visiteur et s'inscrit donc dans la logique de service au



public qu'offrent de nombreux sites culturels. Avec une bonne organisation et une fine observation des visiteurs, il est possible d'attirer par cette technique des clientèles différentes et de se révéler en empathie avec son public.

Il existe plusieurs types de mobiliers et d'accessoires pour mettre en avant les produits : bacs, présentoirs en carton, tourniquets, « stop-rayons » (petites pancartes fixées à la perpendiculaire de l'étagère), éléments métalliques en avancée de rayon, extendeurs de rayons qui font sortir les produits de la gondole (surtout adaptés aux petits articles de complément ou à réserver aux échantillons gratuits), « porte-documentation » (petites boîtes contenant des brochures)... Certains fournisseurs procurent d'ailleurs ce matériel de promotion. Toutefois, il faut en user avec parcimonie, pour respecter l'identité de la boutique, les mobiliers des fournisseurs étant souvent très typés, à l'image de la marque du produit. De la même manière, il faut un certain équilibre : trop de mises en avant nuisent à l'image du point de vente et desservent la lisibilité d'ensemble.



La sortie de rayon est à concevoir comme une proposition, un conseil, comme pourrait le faire le vendeur. Il s'agit en quelque sorte d'attirer l'attention du client sur un produit de circonstance à l'occasion d'une animation, d'un événement d'actualité. Il est donc recommandé de mettre en avant des produits liés à une exposition temporaire ou à une manifestation du site.

L'intérêt de pratiquer des mises en avant pour la boutique de site culturel est, qu'en utilisant les méthodes de présentation des produits du commerce, elle se positionne comme un authentique magasin qui se dynamise et peut ainsi drainer une clientèle extérieure importante.





## 8 ( Effet de masse et valorisation de la rareté

Chaque jour, dès l'ouverture, ou en fin de journée, les employés de la boutique procèdent aux réassorts, c'est-à-dire remplissent les rayons de produits, vidés après les ventes de la journée. L'opération revient à unifier les présentations des articles en linéaire pour donner l'illusion d'un rayon bien garni. L'effet de masse est à reconstruire chaque jour. Le client de la première heure doit disposer d'un point de vente garni.



Il est possible d'utiliser la technique du vrac pour certains produits. Toutefois, le conditionnement d'un produit joue un grand rôle dans les ventes. Il attire l'attention et séduit le consommateur par sa forme, ses couleurs et ses matériaux. Il a pour fonction de protéger le produit et d'informer le consommateur sur son achat... Il facilite la manipulation du produit et décourage le vol.

Une certaine harmonie est nécessaire entre les rayons. Il est recommandé de faire coexister les effets de masse avec une présentation plus minimaliste en fonction des produits. Certains rayons se prêtent à l'empilement et à la largeur comme la librairie, à l'amoncellement comme les peluches, présentation qui ne convient pas à la bijouterie. Ce type d'objet doit plutôt être proposé en exemplaire unique, avec une présentation sobre. Le client se sent alors orienté vers un produit unique, vers un produit à son image. Il s'agit d'exposer chaque article comme une pièce unique, ou comme s'il s'agissait d'un objet façonné à la main, en moins de trois exemplaires avec de légères variantes concernant le motif, la couleur, la ligne. Un bijou de création se vend beaucoup mieux lorsqu'il est présenté à l'unité.

### 7 règles de disposition pour une présentation thématique

1. Principe du chiffre 3 : pas plus de 3 couleurs, pas plus de 3 matières, pas plus de 3 formes.
2. Utiliser une structure en triangle ou en pyramide qui souligne inconsciemment la notion de qualité.
3. Par un jeu de symétrie, amener le client à découvrir l'ensemble de l'offre présentée.
4. Déclinaison du thème à travers un maximum d'usage, pour le consommateur, qui font autant de raisons d'acheter pour le client.
5. Organiser un « fil conducteur » visuel, par la répétition d'une couleur disposée à distance de part en part, de bas en haut pour guider le regard. Et assurer une cohérence à la diversité de la gamme.
6. La technique du « passe-partout » rend chaque objet unique. Sans contact avec le voisin, l'article s'individualise et acquiert une dimension personnelle pour le client.
7. Rendre la présentation « tactile » sans danger pratique pour favoriser l'impulsion.

Au musée de la Nacre et de la Tableterie, les objets vendus, principalement des bijoux en nacre, sont présentés dans des vitrines en unique exemplaire. Les réserves sont situées sous les vitrines et, chaque fois qu'un objet est vendu, la vendeuse fait le réassort. Ainsi le visiteur a l'impression que le bijou qu'il a acheté est unique, que son souvenir du musée ne sera pas acheté par une autre personne.

Dans les boutiques de sites culturels, il peut être bon de présenter des pièces uniques car celles-ci ont la faveur d'un public ciblé. Par ailleurs, ces beaux objets apportent à la boutique une image de prestige. Toutefois, il faut faire très attention à ne pas multiplier ces produits car l'espace accordé à ces produits est sans rapport avec le chiffre d'affaires réalisé et, chers, ils risquent de peser sur le budget d'achats.

A la boutique du musée Guimet, une gestion très stricte de l'assortiment par les marges selon la règle des 20/80 permet de libérer des moyens pour présenter à la vente quelques ouvrages d'art rares mais qui constituent une référence pour le musée.



## 9 ( Balisage, PLV, signalétique, fiches produits et emballages

Dans sa communication, la boutique doit veiller à conserver une cohérence dans le message qu'elle diffuse. Chaque client, grâce à l'objet acheté, au « morceau de culture » qu'il emporte, est un vecteur de communication.

Dans une boutique de site culturel, il est possible d'adopter une logique de déclinaison de la communication du site, de l'orientation sur les rayons à l'étiquetage, en passant par l'emballage.

La signalétique rapprochée vue depuis une allée a pour rôle d'aider le client dans son choix. Cela comprend le balisage en fronton de rayon, les fiches d'information des produits à hauteur des yeux ou la promotion par publicité en contrebas de rayon, le balisage de prix en ligne de rive sur l'étagère. L'information sur le lieu de vente (ILV), sans publicité se positionne à hauteur des yeux. La publicité sur le lieu de vente (PLV), visuel avec mention d'une marque, se place près du produit. Le balisage de prix est proche du produit. S'il s'agit d'un prix d'appel il se place à droite de l'objet, pour un prix informatif la position à gauche est plus efficace. La multiplication des étiquettes est un frein à l'envie d'acheter. Mais placer à gauche de l'étiquette de rive, le pictogramme qui identifie la boutique du site, la marque propre des produits dérivés, authentifie la sélection des objets proposés et justifie en quelque sorte le prix affiché.

Dans une boutique, l'étiquette et l'emballage « signent » chaque article emporté. Il est donc tout à fait souhaitable d'apposer le logo du site sur les emballages, voire de faire réaliser un papier cadeau ou au moins une étiquette. C'est un plus en termes d'image. Sans papier cadeau personnalisé, une pastille adhésive au pictogramme du site apposée sur le papier d'emballage permet de personnaliser le paquet et de valoriser le client qui a décidé d'effectuer l'achat dans la boutique.

Le sac d'emballage est un bon vecteur de l'image du site culturel. La multiplication des sacs sur le site, dans les parkings, aux files d'attente sont une stratégie commerciale fondamentale : elle incite le visiteur à passer par la boutique à la fin de sa visite.

L'emballage provoque l'achat parce qu'il est le premier contact physique au moment de l'acte d'achat. Chaque emballage entre en concurrence directe avec ceux des autres produits situés sur le même linéaire. Le conditionnement, qui constitue la première enveloppe d'un produit, se double parfois d'une seconde protection (une boîte

le plus souvent). Lorsqu'il s'agit d'un sachet de plastique ou d'un blister, l'emballage renvoie l'image d'un article de bazar ou de supermarché avec une connotation de bas prix ou de faible qualité. Cette dimension peut poser un problème à la boutique de musée, cette idée n'étant pas conforme au positionnement recherché. Il est alors préférable de sortir le produit de son blister et de le présenter à la vente en situation d'usage. En effet, le plastique se voile, se ternit, les effets de faux jour perturbent la visibilité du produit, l'enveloppe détruit toute sensation tactile ; or, comme on l'a déjà signalé en évoquant la performance du libre-service, le client a besoin de toucher le produit avant de l'acheter. Toutefois, pour des questions d'hygiène, il vaut mieux éviter d'ôter les emballages des peluches à destination des tout-petits ou des produits comme les savons...



## 10 ( Au service du client

Une des particularités de la boutique de musée, c'est que le client n'achète pas un produit pour répondre à un besoin fondamental mais pour se faire plaisir, pour se rappeler sa visite. C'est la plupart du temps un achat d'impulsion : il achète s'il trouve quelque chose qui lui plaît, en rapport avec sa visite.

Le temps passé par le client dans un magasin influence considérablement le montant de ses achats, il convient de soigner qualitativement ces moments et d'atténuer tout repère quantitatif. Les acheteurs passent trois à quatre fois plus de temps que les non-acheteurs. Retenir l'attention, allonger le temps de perception du point de vente entrent dans une stratégie d'influence sur le comportement d'achat. Cette tactique est payante lorsque

la fréquentation est faible. L'équipe de vente doit alors être formée aux techniques de vente assistée et être à la disposition des clients dans une relation directe. En revanche, lorsque l'espace de vente est saturé par les flux de visiteurs, le libre-service doit être développé au maximum. Le personnel doit être qualifié en techniques de merchandising pour les réassorts et son rôle est alors de réduire la file d'attente aux caisses de sortie par un passage en caisse rapide. Au-delà d'une minute trente, l'attente paraît pesante car elle devient une activité à part entière. Le service au client, c'est réduire au maximum ce temps d'attente. Par ailleurs, il est à signaler qu'une longue queue d'attente fait fuir les nouveaux arrivants dans la boutique.

## 11 ( La révision de l'implantation

La clientèle évolue, les modes de consommation changent. L'agencement de la boutique ne peut demeurer en l'état. Quinze jours après une ouverture, le plan de circulation révèle sa vérité. Il est souvent nécessaire de revisiter les implantations, de peaufiner des intuitions. Chaque saison apporte sa tonalité, une remise en cause des principes est nécessaire car le public change et le calendrier des

animations ajoute ses priorités. Chaque année il faudra mener un bilan en fonction des résultats obtenus, de l'analyse des écarts par rapport aux objectifs, des nouveaux budgets à réaliser et de la nouvelle adaptation à la programmation en cours. La remise en cause des assortiments et de leur implantation devient une priorité pour toujours surprendre et générer du sens et de l'émotion.



# Le choix des produits

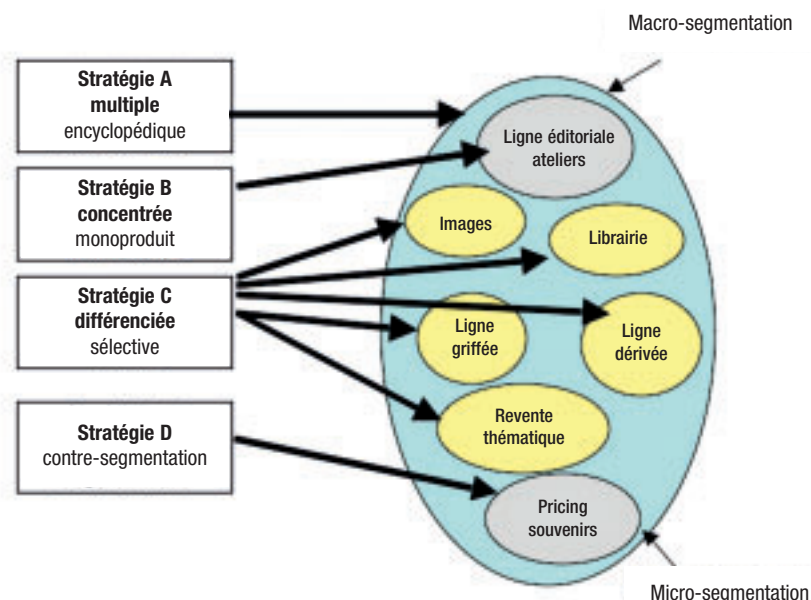
## 1 Marketing de l'offre et identité de la boutique

Aucun produit ne sera placé dans une boutique s'il n'est pas lié à la thématique du site. Quel que soit son origine le produit constitue un prolongement naturel du musée. La boutique du site se doit de proposer un positionnement de qualité. Du plus bas de gamme au plus haut de gamme, le produit sera donc choisi pour son rapport qualité/prix, qui sera le meilleur que l'on puisse trouver sur le marché. Le problème ne se pose pas lorsque l'on travaille avec des artisans reconnus ou avec des façonniers de haut de gamme, mais il faut être très vigilant lorsque l'on propose des articles même à petits prix.

**Il est nécessaire de veiller à la valeur ajoutée des produits proposés dans la boutique car ceux-ci sont les véhicules de la notoriété de la boutique. Un produit de mauvaise facture, qui se détériore anormalement vite et c'est l'image du site dans son ensemble qui se dégrade dans l'esprit du client.**

L'organisation de la collection d'ouvrages ou d'objets à proposer dépend de la stratégie suivie par le responsable des ventes.

### La segmentation produit



### • Stratégie A

La **stratégie multiple à volonté encyclopédique** explore et se nourrit dans toutes les directions portées de près ou de loin par le thème : la boutique du musée de la Poste à Paris en est une illustration. La boutique de la Cité des Abeilles à Saint-Faust propose livres, cartes postales, bougies, arts de table, produits cosmétiques, produits gastronomiques... sur le thème de l'abeille et du miel. La thématique semble pouvoir être déclinée à l'infini des bonbons jusqu'aux savons, en passant par l'hydromel et toutes sortes de gadgets avec des représentations d'abeille.

### • Stratégie B

Sur un **site très spécialisé**, il est possible de concevoir une **boutique mono-produit**. Toute la collection est dédiée à une production éditoriale auto-centrée sur les ateliers et les publications du musée. La boutique des jardins Albert Kahn de Boulogne Billancourt est dédiée aux catalogues d'expositions et aux répliques des autochromes des services iconographiques. La boutique de Cabestany ne fournit que les moulages des sculptures du maître de l'art roman catalan, les cartes postales et les éditions d'ouvrages spécialisés. Le musée de la Tapisserie de Bayeux est aussi dédié à la seule illustration de son chef d'œuvre. Souvenirs, papeterie, carterie, librairie, textile déclinent à satiété quasiment un seul visuel sur une variété de supports.

### • Stratégie C

La grande majorité des sites propose une **offre différenciée** qui marie plusieurs propositions d'univers très larges en fonction des cibles sélectives de leur visitorat. Chacun peut y trouver un objet à son contentement. La boutique de la Grande Galerie à Paris offre sur 68 m<sup>2</sup> tous les rayons généraux, carterie, papeterie, livres, gadgets, textiles, peluches, présentés en univers pour l'enfant et pour la femme. A chaque saison correspond un thème, un décor, une dominante de couleur.

### • Stratégie D

Il s'agit de la **contre segmentation** :

Cette stratégie consiste à ne pas s'occuper du site mais à se préoccuper de commerce de produits de dépannage tels que confiseries, piles et cartes mémoires pour appareils de photos et de ne proposer que des objets souvenirs banalisés à bas prix. Ce cas limite s'apparente à un aveu d'échec dans la mission culturelle qui revient au musée.

Quelle que soit la stratégie retenue, pour renforcer le lien entre les produits de la boutique et le site culturel, les vendeurs doivent être capables de conseiller le client et de justifier chacun des objets qui est proposé à la vente.

## 2 ( L'assortiment

**L'assortiment est la totalité des références présentées par un point de vente. Il se définit par les gammes de produits qui le composent.**

- L'ampleur de gamme représente la couverture de l'offre, le nombre des « départements » proposés à la clientèle. Cette ampleur se mesure par le nombre de familles d'articles mis en vente (textile, alimentaire, mobilier, bijouterie...) et par les différents types d'articles de chaque famille (par exemple pour la bijouterie : les bijoux de création, les bijoux fantaisie, les bijoux enfants, ados, féminin, masculin...).
- La largeur de gamme détermine le nombre et la variété des articles dans chacune des familles de produits (par exemple, au rayon bijoux, on peut trouver boucles d'oreilles, broches et pin's, colliers et pendentifs, bracelet gourmette et bracelet de cheville, bague...).



- La profondeur de gamme indique le choix offert, le nombre de références à l'intérieur de chaque type d'article : les différentes couleurs, dimensions, matières.
- La cohérence de gamme correspond au degré d'homogénéité et de complémentarité des différentes gammes proposées. C'est aussi l'adéquation de l'assortiment avec la thématique du site.



L'assortiment, à travers les gammes retenues, regroupe les différents types de produits selon leur rôle dans la proposition marchande soumise aux visiteurs :



Le produit griffé ou dérivé est par définition un produit symbole porteur d'un message exclusif d'un lieu, d'un monument, d'une œuvre d'art, de l'esprit d'une exposition de musée.

Il exprime, en tant que vecteur d'une marque propre, la convergence d'une aspiration à diffuser de la culture pour le site et de l'appétit de consommation culturelle de la part du visiteur. Au bénéfice de sa notoriété pour une institution, l'objet de mémoire répond à un désir d'appropriation pour son acheteur.



- On appelle **produits dérivés** les objets fabriqués exclusivement pour le musée : catalogues d'exposition, dvd, cd-roms réalisés par le service audio-visuel, jeux conçus par le service pédagogique ainsi que les copies et les objets inspirés des collections. Ils sont réalisés spécialement pour le visiteur sur site et, pour cette raison (création, fabrication en faible tirage, distribution en un lieu unique), leur coût de réalisation est élevé. Si la valeur ajoutée culturelle des produits dérivés est très importante et très intéressante pour l'image du site, leur prix de revient les place en haut de la gamme et ils ne sont pas accessibles à tous les publics. Par ailleurs, la politique du produit dérivé peut être délicate pour la gestion des stocks car la production réclame des volumes importants et chaque objet se vend avec une rotation qui lui est propre. Il est donc déconseillé de lancer une fabrication de différentes lignes de produits dérivés dès l'année d'ouverture de la boutique. Par la suite, si la fréquentation et la segmentation de clientèle le permettent, il est possible de réaliser un objet ou deux par an. À Océanopolis, les produits dérivés représentent 8% des ventes, et 18% du stock.
- On appelle **produits griffés** des objets existant sur le marché, mais sur lesquels on fait apposer le logo du musée. Ces produits permettent de proposer à la vente des objets personnalisés à moindre coût. Ce sont de bons vecteurs de communication car ils permettent de véhiculer la griffe du musée de manière visible. Les produits griffés sont recherchés par le public car certains de ces lignes d'objets présents sur tous les sites entraînent auprès des visiteurs un phénomène de collection (médaille souvenir, porte-clés, crayons...). Il s'agit la plupart du temps de produits que l'on peut trouver dans des gammes à tarif modique, tout en présentant une certaine qualité, accessibles à tous.
- On appelle **produits de revente** ou de négoce des objets que l'on trouve sur le marché en général, et pas seulement dans les boutiques de musée. Moins porteurs en termes d'image, les objets de revente représentent cependant la majorité des produits des boutiques de sites culturels, en raison de leur coût et des marges réalisables. C'est le cocktail de l'assortiment présenté (objets liés à la thématique du site) qui fait la valeur ajoutée culturelle de ces produits.

#### L'importance des produits dérivés

Chaque site avantage ses articles griffés à son image, ses produits dérivés de ses collections. Une part croissante du budget de la boutique est réservée à la production de cette gamme propre à l'établissement. Moyen de communication, d'identification, comme de différenciation, ils rencontrent la ferveur des publics en raison de leur qualité à hauteur du site. Ils représentent souvent 10% des références et des ventes, mais pénalisent parfois le niveau des stocks jusqu'à 20%. La nécessité



d'arriver à un prix de marché à présenter au consommateur impose des niveaux de volume de production élevé pour obtenir un prix de base cohérent. La plus grande prudence au niveau de la rentabilité est conseillée avant de lancer une ligne propre au site.

### Les ateliers de production

Afin de mettre en valeur leur rôle de sauvegarde et de transmission de savoir-faire, certains musées ont créé un atelier de production intégré. Ces ateliers de production étudient actuellement la possibilité de constituer un véritable réseau par le biais d'une e-boutique, au sein de la Fédération des écomusées et des musées de société. Les musées peuvent faire réaliser leurs produits dérivés par ces ateliers. Les produits ainsi fabriqués portent la notice de l'atelier détaillant les conditions de fabrication mais peuvent aussi être accompagnés d'une notice « patrimoniale » sur leur signification culturelle.



### La sélection des produits

L'attrait d'une boutique repose sur la politique de produits et le service qui l'accompagne. L'assortiment de la boutique est constitué par l'ensemble des produits proposés à la clientèle.

#### Les critères de choix d'un assortiment sont les suivants :

- Les produits répondent à l'objectif marketing du site et de la boutique : positionnement thématique, notoriété de marque, politique de prix acceptable par les visiteurs, politique de communication.
- Les produits correspondent aux attentes des publics du site, souvenirs, cartes postales, initiation et jeux, objet de collection, objets identitaires, cadeaux, expertises...
- Les produits se positionnent par rapport à l'environnement de la boutique (situation géographique du point de vente, offre de la concurrence locale, offre proposée aux clients dans ses magasins habituels...).

#### Le choix de l'assortiment comporte plusieurs étapes :

- Le gestionnaire établit le plan de collection qui traduit les objectifs marketing en fonction des attentes des visiteurs.
- Le responsable de la boutique prépare la liste des produits qui peuvent entrer dans sa thématique à partir des catalogues et des tarifs proposés par les fournisseurs, pour obtenir le plan d'assortiment.
- Il choisit sa base de collection auprès des fournisseurs retenus (accès aux conditions de vente, réponse aux appels d'offre, références sélectionnées, prix négocié, les quantités à commander : plan d'achat).
- Il définit son calendrier d'achat.

L'assortiment sera remis en cause à chaque saison à partir de l'analyse des résultats obtenus, en prenant en compte le taux de rotation des produits, la modification des besoins de la clientèle et les nouveautés proposées par les fournisseurs.

### Le suivi de la politique de produits : ABC, CLOP, 20/80, Gamme

La politique de gamme est l'ensemble des choix destinés à construire, équilibrer, positionner et faire évoluer une offre de produits qui couvre les attentes de la clientèle et qui soit conforme au concept de la boutique. Pour construire une politique de gamme cohérente, les commerçants utilisent plusieurs méthodes qui leur permettent de sélectionner et de suivre les produits. Ces méthodes sont des outils à utiliser pour développer ou supprimer des références.

### a - La méthode ABC

Au sein de l'assortiment se dégagent trois grandes catégories de produits en fonction de leur part de chiffre d'affaires.

- La catégorie « **A** » est composée d'un nombre limité de produits. Ils fournissent la plus grande part du chiffre d'affaires, tout en représentant par leur volume de vente la valeur ajoutée la plus grande.
- La catégorie « **B** » comprend des produits en plus grand nombre, mais ne représente qu'un pourcentage réduit des ventes.
- La catégorie « **C** » est composée de nombreux produits qui ne se vendent chacun qu'à quelques unités.

Dans le commerce de détail, ces trois catégories de produits se répartissent de la manière suivante :

	% produits	% des ventes
Cat. A	10%	40%
Cat. B	35%	40%
Cat. C	55%	20%

Un suivi régulier des approvisionnements est nécessaire pour les premiers, saisonnier pour les seconds et annuel pour les derniers.

### b - La méthode CLOP+

Sur le même principe de classement des ventes, une analyse par l'apport en chiffre d'affaires peut être menée à l'intérieur de chaque famille de produits. La démarche à mettre en œuvre consiste à développer chaque famille, en classant les produits en quatre catégories de prix. Dans chaque rayon, chaque famille de produits, chaque département, placer :

- Une **Contremarque** : un produit griffé standard à marge forte et à votre marque, à introduire immédiatement si possible ou au moins à prévoir. Il s'agit de votre base de communication. Attention : ce type de produit n'est pas généralisable dans toutes les familles, les volumes et l'implication du client ne sont pas toujours au rendez-vous !
- Un **Leader** : une marque connue, un article classique, un objet de prestige, un produit phare détenant une part de marché importante, mais à marge faible, souvent votre ligne éditoriale en produits dérivés.
- Un **Outsider** : un produit tactique face à la concurrence, un produit régional identitaire, à marge moyenne, qui fait fonction de produit de remplacement.
- Un **Premier prix** : le prix d'appel du rayon, à marge faible.
- Un **Produit régulateur**, généralement l'objet de revente qui vous permet de faire des ventes additionnelles avec des marges compensatrices des efforts que vous menez sur les autres produits.

### c - La méthode des 20/80

Cette méthode découle de la loi de Pareto, économiste qui a observé que 20% des références d'un assortiment produisent 80% du chiffre d'affaires (et 80% des références génèrent 20% du chiffre d'affaires). On se sert de cette règle pour connaître quels produits sont à conserver, voire à développer et quels produits sont à supprimer dans un assortiment. Cette répartition de 20/80 est également valable pour les volumes de ventes et pour les marges. Ces trois listes sont de précieux outils. La première donne les meilleures ventes en valeur monétaire, la seconde en volume définit les besoins des consommateurs, la troisième précise les produits les plus rentables du point de vente. Les articles concernés sont la base du profit réalisé. En aucun cas, il ne faudrait supprimer l'un d'eux.

### d - Les gammes : haut de gamme, médium, entrée de gamme

Dans chaque rayon, un article joue l'entrée de gamme. Des produits courants construisent le fond de collection ; des produits de luxe renforcent l'image de la boutique.



### 3 ( La structure de l'offre

#### Le visiteur est au cœur de l'offre à construire.

Le plan d'assortiment repose sur une architecture des lignes de produits classées par familles, à proposer pour aboutir à une variété de livres et objets en phase avec les cibles visées.

La proposition marchande cherche à répondre aux attentes des publics enfants et adultes en prenant appui sur la motivation à leur venue : tourisme, culture ou ressource pour la zone de proximité. Selon la typologie

de la fréquentation, deux musées similaires n'aboutissent pas à la même segmentation de leur offre. Le site fréquenté par des touristes peut proposer une gamme plus anecdotique, le musée de proximité une gamme plus orientée sur un fond culturel.

Dans un secteur très formalisé comme un musée des beaux-arts, on obtient une répartition des gammes de produits selon un schéma défini :

UNIVERS	Cible Culturelle INITIES	Cible Touristique TRANSIT	Cible Loisirs RESIDENTS
<b>Adultes</b>			
<b>Images</b>	Affiches Reproductions Estampes Dessins Multiples	Cartes postales Valettes Marque pages Affiches	Cartes postales Valettes Marque pages Affiches
<b>Livres</b>	Essais Mouvements Civilisations Arts premiers Egypte Moyen Orient Grèce - Rome Moyen Age Asie - Japon - Inde Amériques Matières, genres, techniques Paroles d'artistes Sources critiques Marché de l'art, Collections Musées - Galeries Théories, formes et symboliques Littératures et poésie Revues	Guide des collections Catalogue d'exposition	Initiation Encyclopédie Histoire Primitifs Renaissance Baroque Classique Romantique Impressionnisme Art déco - art Nouveau Moderne Contemporain Avant-garde Art régional Approches monographiques Littératures
<b>Multimedia</b>	DVD Vidéo Musique	CD postal CD jeux	Musique Cdrom récréatifs et encyclopédiques

<b>Objets</b> Papeterie Répliques Cadeaux Accessoires Souvenirs	Carnets d'esquisse  Moulages, estampes Décorations, bijoux, textiles, sacherie Crayons, stylos	Mémos, carnets, agendas, répertoires Moulages, estampes  Décorations, bijoux, textiles, sacherie Crayons, stylos, pinceaux griffés, Magnets, badges	Mémos, carnets, agendas, répertoires  Moulages, estampes Décorations, bijoux, textiles, sacherie Crayons, stylos, magnets, badges
<b>Enfants</b>			
<b>Images</b>		Cartes postales / image	Cartes postales / texte
<b>Livres</b>	Revue Dada Collections	Guide enfant Mallette scolaire	Initiation Histoire Encyclopédies Approches monographiques
<b>Multimedia</b>	DVD Vidéo Musique	CD jeux	Musique Cdrom récréatifs et encyclopédiques
<b>Objets</b> Tous petits Jouets Jeux Papeterie Souvenirs		Dessins, boîte à coloriage Doudous, peluches, Puzzle Jeux créatifs Articles de comptoir	Dessins à coloriage Doudous, peluches, Puzzle Jeux créatifs Articles de comptoir

## 4 ( L'éventail des prix

**En matière de prix, il s'agit de trouver un équilibre entre l'entrée de gamme, le milieu de gamme et le haut de gamme. C'est par la segmentation de la clientèle que se détermine le juste équilibre, paramètre à pondérer par l'image que l'on souhaite donner de la boutique.**

L'**entrée de gamme** se situe entre 0,15 et 5 €. Le prix moyen d'un article acquis en boutique dépasse légèrement le seuil de 6 € si l'on considère le chiffre d'affaires divisé par la totalité des unités vendues. Bien que de nombreux responsables de sites ne souhaitent pas aborder des objets de cette gamme, ils restent cependant nécessaires et répondent à une demande : il ne faut pas négliger les plus petits budgets, surtout si le site reçoit beaucoup de scolaires en groupes et d'enfants avec leurs familles. Il est même recommandé de commencer le plus bas possible (quelques boutiques ont découvert les bénéfices du produit vendu 0,15 €). De plus, ces produits permettent des marges allant jusqu'à 70%, voire plus (un stylo acheté 0,3 € se revend facilement 1,50 € TTC).

Le **milieu de gamme** (entre 8 et 40 €) constitue souvent la partie la plus génératrice de chiffre d'affaires, car elle touche le cœur de cible des sites culturels (achat d'impulsion de l'adulte qui, satisfait de sa visite, souhaite marquer son passage sur le site, mais qui n'a pas souvent prévu un budget à cet effet).

Les produits **haut de gamme** permettent de positionner la boutique en termes d'image et d'identité, mais il faut savoir que les objets d'un prix supérieur à 40 € se vendent plus rarement.

Il est possible de proposer quelques produits très haut de gamme qui accordent du prestige à l'offre d'ensemble pour des questions d'image. Selon la convention du statut de la boutique, il est possible de négocier un dépôt-vente. Celui-ci n'entre pas dans la composition comptable des stocks, afin de ne pas peser sur le budget d'investissement d'achats. Il convient toutefois d'anticiper la ligne budgétaire correspondante lors du règlement d'une vente au fournisseur. Ces pièces uniques, souvent issues des métiers d'art viennent renforcer le positionnement de l'offre marchande et l'intégration de la boutique comme acteur engagé auprès du tissu économique territorial.

Concernant le nombre de références à présenter, il n'y a pas de règle établie, mais une juste mesure s'impose. Un ratio facilement rapporté - qui n'a le mérite d'être cité que

pour aborder une simulation - prétend que pour avoir une idée du nombre de références souhaitables il faut diviser par 100 le nombre de visiteurs (exemple : 30 000 visiteurs / 100 = 300 références). Bien souvent c'est le budget d'achat qui fixe la limite de la diversification des produits et le nombre de références. La taille de la boutique conditionne la place et l'espace alloué à chaque famille de produits. La clientèle fait le reste.

**Attention !** il est préférable de commander en faible quantité des objets différents plutôt que de s'encombrer d'un seul produit en quantité trop importante, même si le prix unitaire est plus intéressant en grosse commande. En effet, lors des premières commandes, on ne sait pas ce qui se vendra et mieux vaut être prudent : ne pas créer des années de stock.

La construction d'un assortiment peut aussi consister à répertorier **la nomenclature habituelle des palmarès de vente** des boutiques existantes pour éviter le risque de dispersion des débutants. La carte postale reste le moteur en volume. Les ventes de produits griffés se stabilisent. La demande de produit dérivé croît. Le collector millésimé explose, tout comme le gadget anecdotique branché. Il n'existe pas vraiment un modèle de proposition d'offre complète à décliner de site en site. A partir de pointages sur le terrain, il est possible de définir un assortiment à adapter selon le contexte du musée et selon le positionnement de la boutique à thématiser :





Famille	Nombre de référence	Prix Public TTC indicatif moyen
Carterie	40	0,50 € à 1 €
Enveloppe classique	1	0,15 €
Enveloppe panoramique	4	1,50 €
Marque page	6	1,00 €
Affiche	3	de 3 € à 6 €
Poster	3	de 10 € à 15 €
Autocollant	1	3,00 €
Magnet	6	3,50 €
Porte-clé	3	3,00 €
Badge metal 32mm	1	1,50 €
Dé email	1	4,00 €
Page-up/boule de neige	1	6,00 €
Brochure de visite	1	5 € à 6 €
Guide du musée	1	15,00 €
Catalogue d'exposition temporaire	1	39 € à 59 €
Boite de 4 crayons	1	5,00 €
Crayon avec gomme	1	1,50 €
Stylo	2	2,50 €
Règle	1	3,00 €
Gomme	1	3,00 €
Calepin	1	3,50 €
Feuilleter ou flip-book	1	3,50 €
Album à colorier	2	4,30 €
Carte musicale	2	7,50 €
CD musical (Harmonia Mundi)	4	24,00 €
DVD du site	1	8,00 €
DVD interactif	1	25,00 €
Bijoux enfants	4	4,50 €
Bague fantaisie fillette	1	1,50 €
Bijoux adultes	10	40,00 €
Bracelet naturel	3	6,00 €
Collier naturel	3	3,50 €
Montre	1	24,00 €
Médaille de téléphone portable	1	10,00 €
Figurines étain	4	4,95 €
Monnaies reproductions	2	6,00 €
Médailles et souvenirs métal	1	2,00 €
Confiserie	1	0,20 €
Sachet de bonbons	1	5,50 €
Figurines en plastique	10	de 4,50 € à 6 €
Balle rebondissante	1	3,50 €
Toupie	2	2,00 €
Jeux de cartes	2	de 5,95 € à 19,00 €
Jeux de société	3	de 14,50 € à 59,00 €
Kits créatifs	3	de 14,50 € à 40,00 €
Doudou	1	de 5 € à 19 €
Puzzles d'art en bois	3	de 12,50 € à 85,00 €
Mug	1	de 11 € à 18 €
Faïencerie	6	de 12,00 € à 466,00 €
Poterie	2	de 49,00 € à 259,00 €

Famille	Nombre de référence	Prix Public TTC indicatif moyen
Cristallerie	3	de 15,00 € à 150,00 €
Verrerie historique	2	de 19,50 € à 89,00 €
Casquette	1	6,90 €
Tee-shirt enfant	6	17,90 €
Tee-shirt femme	1	24,00 €
Tee-shirt adulte	4	22,90 €
Textile, châles et étoles	4	de 19,50 € à 124,50 €
Bandana foulard	1	3,50 € à 6,00 €
Poncho	1	7,50 € à 15 €
Porte monnaie	1	8,00 €
Sac cabas	1	16,00 €
Parapluie	1	10 € à 25 €
Livres pour enfant	15	de 4 € à 20 €
Livres pour adulte	50	de 6 € à 39 €
Beaux-livres	3	de 25 € à 59 €
<b>TOTAL</b>	<b>251</b>	<b>Moyenne d'un article acheté 6,00 €</b>

Sur la base de cette offre thématisée, nous pouvons conclure de manière sommaire que l'objet moyen se voit proposer aux alentours de 3,00 € pour un petit article souvenir et 30,00 € à prix public pour un objet cadeau. Sur la base d'un coefficient multiplicateur de 2,2 sur le marché, la marge correspond à la moitié du prix de vente.

Avec 55 000 visiteurs, le musée de l'automobile du Mans propose 1 200 références au total.

Un assortiment est vivant. Il évolue selon le calendrier. Le musée des Beaux Arts de Lyon affiche en rayon 2 000 références, le musée des Beaux Arts de Nantes 1 300, alors que leur base de fichier avoisine 4 000 références utiles.

## 5 ( Les fournisseurs

### Où et comment trouver ses fournisseurs ?

Une fois le positionnement défini et les gammes de produits déterminées, il faut choisir les produits, donc trouver et prospecter les fournisseurs qui les vendent.

Dans une boutique de site culturel, souvent multi-produits car multi-cibles, il est indispensable de ne pas réserver à un seul fabricant une ligne de produits. Il s'agit à ce moment d'opérer une véritable veille commerciale et de se renseigner sur les fournisseurs potentiels, à qui l'on achètera peu pour commencer, surtout dans le cas d'une création de boutique... Il est également indispensable de tester les partenaires avant d'entrer dans une relation de confiance.

Pour créer la base de données de ses fournisseurs, il est souhaitable de débiter par une documentation sur les producteurs et les éditeurs proches géographiquement. En effet, collaborer avec des fournisseurs locaux permet d'obtenir des exclusivités, ce qui donnera de la valeur ajoutée à la boutique et renforcera son identité par rapport aux boutiques d'autres sites. Par ailleurs, une telle démarche s'inscrit dans la mission de développement local des sites culturels. Ensuite la recherche peut s'étendre au niveau national.

Tous les supports d'information sont à prendre en considération : toutes les publicités, indications, informations... sur un fournisseur potentiel sont à conserver. Pour accroître ses connaissances, il ne faut pas hésiter à visiter d'autres sites, ou des commerces de décor et d'artisanat, des marchés traditionnels, marchés de Noël...

Les contacts avec des sites disposant de boutiques similaires et la visite de concurrents permettent de connaître les principaux acteurs de l'activité.

Dans la recherche de fournisseurs, il faut aller de l'avant, être en contact avec tout ce qui existe comme revendeurs, grossistes, centrales d'achat, usines et fabricants, en donnant les priorités à la recherche de la source d'approvisionnement direct, à l'originalité et à la qualité.

**Ce travail peut être complété par une étude prospective sur Internet :**

- Les sites ou les annuaires professionnels (pages jaunes de France Telecom, Kompass).
- La presse professionnelle telle que LSA ([www.lsa.fr](http://www.lsa.fr)) propose le précieux Guide LSA de l'acheteur.

- Le Guidami de l'Association Museum & Industrie est d'un concours très utile.

Les chambres de commerce et d'industrie et chambres des métiers disposent de fichiers intéressants de fournisseurs locaux.

**Les salons d'achats :**

La visite de salons professionnels régionaux ou nationaux est incontournable. Leur visite permet de situer l'offre adaptée à son domaine et à sa thématique.

La Fédération française des salons spécialisés met à disposition sur Internet un outil d'information très utile qui édite un répertoire des salons de l'année. Le site [www.foiresalon.com](http://www.foiresalon.com) est aussi très précieux.

<b>Maison et Objet</b> et son extension <b>Maison et Objet Musée</b> <a href="http://www.maison-objet.com">www.maison-objet.com</a>	Paris-Nord Villepinte	Objets, cadeaux, arts de la table, décor,	Fin janvier et début septembre
<b>Museum Expression</b> <a href="http://www.museum-expressions.fr">www.museum-expressions.fr</a>	Porte Maillot	Objets culturels	Fin janvier
<b>Bijorhca</b> <a href="http://www.france-jewel.com">www.france-jewel.com</a>	Porte de Versailles	Bijouterie, cadeaux	Janvier
<b>TRADE EXPO</b> <a href="http://www.tradexpo-paris.com">www.tradexpo-paris.com</a>	Paris Le Bourget	Gadgets et importations	Janvier, mai, septembre
<b>Univers d'Enfants</b> <a href="http://www.univers-enfants.com">www.univers-enfants.com</a>	Paris-Nord Villepinte	Objets pour enfants	Janvier
<b>Scribe expo SIPPA</b>	Porte de Versailles	Papeterie et carterie	Février
<b>SYPROCAF</b> <a href="http://www.syprocaf.fr">www.syprocaf.fr</a>	Porte Maillot Palais des Congrès	Cadeau d'entreprise et objets de communication	Mars, septembre
<b>Salon du Livre</b> <a href="http://www.salondulivre.fr">www.salondulivre.fr</a>	Porte de Versailles	Livres	Mars
<b>SMAC</b> <a href="http://www.smacparis.fr">www.smacparis.fr</a>		Décoration, cadeaux et artisanat et beaux arts	Mars

Les salons régionaux peuvent également être d'une grande utilité. S'y retrouvent parfois les mêmes fournisseurs que sur les salons nationaux, mais ceux-ci vendent leurs produits parfois moins chers avec l'objectif d'aborder une autre segmentation de marché.

**Salons Régionaux :**

<b>Court circuit</b> <a href="http://www.courtccircuitnantes.com">www.courtccircuitnantes.com</a>	Halle Alstom Ile de Nantes	Création déco, graphisme, mode, art, vintage design	Octobre
<b>Hexagone</b> <a href="http://www.hexagone.fr">www.hexagone.fr</a>	Lyon, Toulouse et Rennes	Objet de cadeaux, article souvenir, gadget	Février, octobre
<b>Bisou</b> <a href="http://www.bisou.com">www.bisou.com</a>	Acropolis Palais des Expositions Nice	Décoration, objet de cadeaux, article souvenir, gadget	Janvier
<b>Syprocaf</b> <a href="http://www.syprocaf.fr">www.syprocaf.fr</a>	Bordeaux, Lille, Nantes Lyon, Strasbourg, Toulouse	Cadeau d'entreprise et objets de communication	Mars, septembre

En fonction du thème du site culturel, il est également recommandé de repérer et visiter divers salons thématiques (Salon de l'artisanat, du patrimoine et des métiers d'art, Marjolaine et Natura pour les produits du développement durable par exemple).

Museum Expression fut le premier salon professionnel consacré aux produits dérivés de musées. Créé en 1995, il s'est immédiatement positionné comme le Salon de Référence de l'Objet Culturel. Avec plus de 5 000 acheteurs internationaux issus des secteurs du patrimoine et de la décoration, il est destiné principalement aux acheteurs et responsables de boutiques de site culturel, mais s'adresse également aux acheteurs de magasins de produits culturels. Présent au Palais des congrès de Paris depuis 2001, il regroupe 250 exposants, créateurs ou fabricants de produits dérivés. Plate-forme privilégiée d'expressions de la culture par l'objet, Museum Expressions est une vitrine de près de 4 000 m<sup>2</sup> dédiée aux objets dérivés du patrimoine culturel et artistique mondial. Une offre à la fois riche et originale : reproductions, créations, rééditions, libre interprétation d'objets et de formes de notre passé ; design et artisanat inspirés de l'ère contemporaine.

On y trouve principalement des objets de décoration, art de la table, copies, reproductions, bijoux, horlogerie, textile, accessoires de mode, papeterie, jeux éducatifs, jouets, souvenirs, gadgets, éditions, livres, multimédia, gastronomie, produits personnalisables, produits artisanaux.

L'incontournable salon Maison & Objet à Villepinte est devenu un passage obligé pour pouvoir différencier l'offre à thématiser. En plus de ses parcours programmés pour les acheteurs de musée et son étage « Maison & Objet Musée » réservé aux boutiques de musées, un des atouts de cette grande manifestation est de proposer des espaces dédiés aux « nouvelles tendances de la consommation »

qui vont guider les modes de l'année, et ainsi permettre à chaque acheteur de disposer de repères pour sélectionner ses produits en accord, ou non, avec l'air du temps.

Si l'on ne peut se rendre sur l'un ou l'autre des salons, il est toutefois possible d'en obtenir les catalogues qui regroupent les coordonnées de tous les exposants : fabricants, éditeurs, créateurs, artisans, distributeurs, institutions

**L'importance de l'activité de la librairie**

Dans le domaine du livre, des accords spécifiques sont à mener avec une contractualisation du suivi de diffusion. La plupart du temps, les librairies boutiques sont rattachées comme librairie indépendante aux services des éditeurs afin d'échapper à l'envoi anarchique des offices de nouveautés. Hachette, Editis, Média participation, Sodis, Volumen, Union distribution, Dilisco regroupent plus de 98% de la diffusion française... Les remises obtenues sur le prix obligatoire sont conditionnées au niveau des volumes réalisés. Lorsque la librairie n'atteint pas un seuil de chiffre d'affaires, le recours à une plateforme régionale ou à un grossiste est une solution. La soumission aux réassorts par le libraire local est une fausse solution. Le vol des clients, la démarque sur exemplaire abimé ont tôt fait de nettoyer le peu de marge qu'il vous consent. Le dépôt-vente est une facilité intéressante qui permet aux éditeurs régionaux de pouvoir diffuser plus largement des ouvrages à diffusion plus restreinte. Il permet également de simplifier la gestion de ce rayon (d'autant plus pour les structures publiques) et d'avoir, au moins la première année, un rayon librairie bien achalandé en se déchargeant d'une partie des négociations avec les éditeurs. L'éventuel problème de concurrence avec les commerçants environnants, pour les structures publiques en zone urbaine, peut ainsi être évité.

**Le Livre génère entre 20% et 80% du C.A.** selon l'option stratégique donnée à la boutique par la direction du site.

**Les principaux éditeurs :**

<p><b>HACHETTE LIVRES</b> (55 000 références, base de remise 25%) Hachette Littérature, Fayard, Grasset, Calman Levy, Le Masque, Stock, Hatier, Hazan, Didier, EPA, Guides bleus, Marabout, Larousse, Dunard, Lattés, Le Chêne, Pauvert, Le livre de poche...</p>	<p><b>LA MARTINIÈRE - Diff'Edit - Volumen</b> (38 000 références, remise 30%) Les éditions de la Martinière (EDLM), Louis Audibert, Le Seuil, La Baleine, Milan, École des Loisirs, Points...</p>
<p><b>EDITIS - Interforum</b> (38 000 références, remise 28%) Presses de la Cité, Solar, Bellefond, Pocket, Armand Colin, Cherche midi, De Boeck, Dunod, First, Fleuve Noir, Gründ, Plon, Perrin, Robert Laffon, La Découverte, Nathan, Le Robert, Bordas, Seghers, Taschen, XO...</p>	<p><b>FLAMMARION - Union Distribution</b> (40 000 références, remise 30%) Flammarion, Aubier, Arthaud, Casterman, Delagrave, Fluide Glacial, J'ai lu, Père Castor, Actes Sud, ...</p>
<p><b>MEDIA-PARTICIPATIONS</b> (10 000 références, remise 33%) Fleurus, Mame, Tardy, Mango, Rustica, Famille Chrétienne, Groupe Dargaud-Dupuis-Le Ballon...</p>	<p><b>ALBIN MICHEL - Dilisco</b> (18 000 références, remise 33%) Vecchi, Dicos d'or, Magnard, Sedrap, Vuibert, Canal+ éditions, Mila, Parragon...</p>
<p><b>GALLIMARD - Sodis</b> (85 000 références, remise 28%) Gallimard Jeunesse, Folio, La Pléiade, Denoël, Mercure de France, Bayard, Mango, La Table Ronde, POL, Eyrolles, Somogy...</p>	<p><b>SPECIFIQUES (Remise 33% et +)</b> Harmonia Mundi, Vilo, CNRS, Diff-Edit (Delachaux et Niestlé), RMN, Panama...</p>
	<p><b>DIVERS (Remise 33% et +)</b> Région (Edilarge-Ouest-France, Edisud, MSM...), Revues (Faton: Le petit Léonard, 303...), Multimédia (Video Montparnasse éditions, Arté... Son : Harmonia-Mundi, Nashvert, Frémeaux, Studioles...)</p>

**L'intérêt des objets de revente**

Une part non négligeable de visiteurs a déjà visité des sites de la même région ou des sites présentant des thématiques proches. C'est l'effet de chaîne : dans les chaînes de restauration, on estime à environ 15% le pourcentage de clients qui ont fréquenté plusieurs établissements de la chaîne. L'échange de fournisseurs entre sites permet la validation des tarifs, et en développant les mêmes gammes sur certains produits ou en proposant des produits complémentaires, de satisfaire ce public qui peut continuer une collection commencée par la visite d'autres sites ou de lui proposer des objets complémentaires à ceux qu'il a pu trouver ailleurs.

Certains sites faisant partie de réseaux peuvent acheter directement des produits auprès des autres membres du réseau, qui ont parfois réalisé des objets particuliers. Les frais de réalisation sont divisés d'autant, et la capacité à diffuser le stock augmente.

La Citadelle de Besançon a fait fabriquer des bustes de Vauban (qui a édifié la Citadelle au XVIIe siècle) ainsi qu'une maquette du site. Certains autres sites construits par Vauban se fournissent auprès de la Citadelle pour ces objets.



Les éditions du Mémorial de Caen sont en dépôt-vente dans plusieurs librairies de sites sur la seconde guerre mondiale. Un tiers de la collection « 2 € » est vendu dans la librairie du musée, les deux tiers à l'extérieur.

Le gestionnaire de la boutique du Parc Naturel Régional de la Brenne vend les produits portant la marque d'autres parcs naturels régionaux.

Le musée maritime de l'île Tatihou, à la suite d'un partenariat avec les îles de la Madeleine au Canada, propose dans ses boutiques des produits des artisans du sable des îles canadiennes.

Une fois tous ces fournisseurs repérés, la deuxième étape consiste à classer les informations de façon à pouvoir retrouver le jour où l'on souhaite faire venir un représentant de la société, pour alimenter un appel d'offres, et entamer une négociation... Il est impératif de comparer les prix et de faire jouer la concurrence. Il peut être utile de se renseigner sur l'existence d'un groupement de boutiques facilitant la centralisation des commandes et la logistique d'approvisionnement.

### Fournisseurs et circuits d'approvisionnement

Il faut apprendre à connaître les fournisseurs, afin de cerner leur circuit d'approvisionnement, et repérer le circuit le plus court possible, pour éviter les intermédiaires et bénéficier des meilleurs prix. Mieux les connaître permet également de savoir quelles remises il est possible de négocier.

On appelle **intermédiaire**, l'acteur qui se situe entre le détaillant et le fabricant. Chaque intermédiaire prélève au passage sa rémunération, sa part de valeur ajoutée dans la mise sur le marché du produit. L'ensemble des canaux qui assurent cette transition du producteur au consommateur s'appelle le circuit de distribution. La mesure de la longueur d'un circuit s'évalue au nombre d'intermédiaires qui le constituent. Lorsque le fabricant vend directement au consommateur, le circuit est dit ultra-court. Un circuit court, c'est le fabricant qui vend à un intermédiaire, la boutique, qui elle-même assure la vente au consommateur final. Le circuit long comprend au moins deux intermédiaires : le grossiste ou négociant et le détaillant, et ensuite la boutique. A chaque étape du produit, les intermédiaires participent à la mise à disposition des articles : ils produisent un service au sein de la chaîne de distribution en prenant en charge le stockage, la conservation, l'emballage, le conditionnement, le transport. Chaque intervenant engage des frais fixes (loyer, assurances, frais de personnel...), des frais variables liés aux volumes de ventes et à la prospection,

et se rémunère grâce à une marge réalisée sur la revente des produits.

Le responsable de la boutique a donc intérêt à travailler avec des fournisseurs dont le circuit de distribution est le plus court possible ou à rechercher la source d'approvisionnement des produits. Supprimer un intermédiaire permet de gagner 10% sur une facture, ce qui peut être intéressant pour des produits commandés en grande quantité.

**L'importateur** pratique le sourcing : il va chercher ses produits dans des usines délocalisées, souvent en Asie. Ce sont des articles de production de masse dont l'achat en fort volume lui permet de casser les prix, jusqu'à 40% de l'offre habituelle du tarif de base. Les volumes d'achat pour obtenir le franco de port et la commande au colisage (il faut acheter un colis et non le nombre de pièces que l'on souhaite) amènent à ne passer qu'une commande par an. Une commande normale chez un importateur se calibre à 1 500 € HT.

**La firme étrangère** réclame un engagement ferme sur une facture proforma. Il faut pour cela disposer d'un numéro de compte de TVA intracommunautaire. Les conditions et les prix sont bloqués. Il faudra ajouter au montant hors taxes les frais de port et de transitaire en douane. En passant commande à des firmes étrangères, il faut veiller à l'évolution des taux de change entre le moment de la commande et le jour du paiement. Il faut en plus compter 2% de frais de virement bancaire. La première commande est souvent payable d'avance. Par la suite, le règlement se fera à la date de livraison ou à 30 jours fin de mois. Une commande dite normale se calibre à 450 € HT.

**Le mandataire** présente une collection, un dessin, un style exclusif. Il sélectionne ses points de vente et limite ses implantations pour conserver ses marges. Il pratique deux tarifs, celui du détaillant, à prix net, celui du grossiste ou apparenté à un réseau, avec remise de 20%. Sa gamme évolue chaque année. Il a tendance à la multiplier. Il faut, avec le mandataire, limiter les références et prendre les meilleurs produits. Il faut faire très attention aux ruptures de stock en pleine saison. Il est judicieux de procéder à un référencement de principe en décembre, un test en avril, avant de confirmer les volumes pour la saison. Il ne faut pas hésiter à réclamer des retours sur invendus et au renoncement partiel de ligne de commande. Le fournisseur préfère assurer son implantation plutôt que risquer de décevoir son client. Les dates de délai de règlement peuvent être étirées sur la fin de saison. Une commande dite normale se calibre à 450 € HT.

**Le grossiste généraliste** propose des gammes étendues dans un secteur précis. Il ne pratique pas l'exclusivité et sur des fins de séries, il est possible de découvrir l'article à prix défiant toute concurrence dans les solderies de la ville. Le niveau de remise est en rapport avec le volume et le nombre de références achetées, il se situe entre 10% et 30%. Mais il est possible de négocier jusqu'à 40% sur quelques références ciblées. Les délais de livraison restent fonction des pratiques du circuit d'approvisionnement asiatique. Les arrivages se font généralement entre mars et juin (on risque donc des ruptures en saison). Il est possible de demander des échantillons de précommande avant de confirmer la commande. Une commande dite normale se calibre à 750 € HT.

**La grande société à image de marque** pratique une politique en usage dans la grande distribution (la capacité d'écoulement des produits détermine les conditions d'achat). Les prix sont donc très peu négociables. Il faut remplir des résultats d'objectifs pour évoluer dans la grille tarifaire d'une année sur l'autre. La remise de fin d'année est une pratique courante. Les offres de fin de lot peuvent être à des tarifs très intéressants. Stratégiquement, il faut passer une commande relativement faible la première année pour bénéficier de remises plus importantes les années suivantes. Une commande dite normale se calibre à 750 € HT.

**La société spécialisée sur son marché** travaille selon une politique d'occupation du territoire, et possède une stratégie d'implantation dans des circuits de distribution. Du nombre de représentants dépend l'assise de cette entreprise. La politique tarifaire est proportionnelle à cette implantation. Il est difficile de descendre en dessous de 10% de remise mais il est possible de négocier les délais de paiement, le franco lors de réassorts partiels ou les remises de fin d'année. Avec ces sociétés, on peut préciser le montant du budget accordé et laisser le représentant établir au mieux sa gamme et ses volumes de réassort... avec assurance d'échange ou de retours. Une commande dite normale se calibre à 450 € HT.

**La petite société régionale à vocation thématique** propose de multiples gammes, parmi lesquelles une série peut être adaptée au thème recherché. Les prix sont à négocier article par article, il ne faut pas hésiter à faire de la surenchère en fin de prise de commande lorsqu'un seuil est atteint. On peut aussi imposer la clause d'exclusivité sur une zone géographique. Il est très facile d'obtenir 20% de remise en assurant un paiement en fin de mois. Une commande dite normale se calibre à 350 € HT.

**L'artisan** propose une collection originale et une fabrication locale. Il peut faire la promotion de ses

produits par d'éventuelles animations sur le lieu de vente. Il est parfois possible d'obtenir un dépôt-vente de pièces uniques. La reprise en fin de saison, l'échange à tout moment et la livraison à la commande sont des atouts à ne pas négliger. Une commande dite normale se calibre à 150 € HT.

### **Le circuit du livre**

Le secteur de la librairie offre toutes les configurations entre circuit court et circuit ultra-long. Le circuit du livre est long par nature. Sa complexité nécessite des relais entre éditeurs et diffuseurs, des plate-formes de regroupement, des courtiers d'approvisionnement, qui assurent un service personnalisé. Depuis le 31 décembre 1981 (loi Lang) le livre est vendu à un prix unique, identique quel que soit le point de vente : le prix de revente du livre est un prix imposé. Mais il est possible de négocier son prix d'achat, pour augmenter la marge. En moyenne, cette marge est de 33%. Si le gestionnaire d'une boutique de site culturel achète ses livres chez un libraire, celui-ci lui consent environ 10% de remise. S'il se fournit à la plate-forme régionale de distribution, il peut espérer une remise de 33% minimum. Pour cela, il faut au préalable ouvrir un compte chez l'éditeur. Si le volume plancher de chiffre d'affaires, déterminé à la signature du contrat, n'est pas atteint en fin d'exercice, la remise sera revue à la baisse, ou le compte pourra être fermé. Il faut négocier une capacité de retour des invendus dans un délai de trois mois malgré la gestion lourde que cela suppose. Lorsque les frais de transport ne justifient pas de travailler en direct avec l'éditeur, le responsable de la boutique peut travailler avec des sociétés de diffusion (par exemple SODIS, DIFF-EDIT, INTER FORUM, UNION DISTRIBUTION). Si ses niveaux de volumes ne justifient pas le renouvellement fréquent des commandes, il peut travailler avec des diffuseurs régionaux (les achats sont effectués dans un dépôt régional ou départemental, sorte de supermarché du livre). Il est également possible d'avoir recours à un coursier, qui reçoit chaque jour des ordres de commandes de multiples libraires. Ce dernier concentre les demandes, répartit les commandes chez les éditeurs et livre ses clients. Il appartient à chaque responsable de boutique, selon sa situation, ses objectifs, ses possibilités d'étudier délais, coûts, remise finale et budget afin de décider quel est le circuit le plus avantageux pour sa structure.

### **Consulter les fournisseurs**

Lorsque les besoins de la boutique en termes de produits sont définis et quantifiés, le responsable des achats est à même de procéder à un appel d'offres. En effet, les fournisseurs doivent lui apporter des précisions sur les caractéristiques du produit recherché, la quantité, la

tranche de prix souhaitée, les conditions de paiement. La finalité est d'obtenir des propositions précises pour pouvoir effectuer des comparaisons entre des concurrents éventuels. Les fournisseurs intéressés renvoient leur offre, qui sera la base de la future négociation ou pourra être rejetée.

### Le cahier des charges

Pour les boutiques appartenant au régime des établissements publics, le cadre de la sélection des fournisseurs s'avère très formalisé pour répondre aux obligations de transparence qu'impliquent les règles de la

concurrence des marchés. Les procédures sur les marchés à commande publique sont donc règlementées. Le gestionnaire est amené à documenter une démarche de procédure à marché public (MAPA) issue du décret n°2006-975 du 1<sup>er</sup> août 2006 et de la circulaire du 3 août 2006 d'application du Code des marchés publics au dessus d'un seuil de 4 000 € H.T. d'achats annuels chez un fournisseur.

Il est alors nécessaire de rédiger un cahier des charges comme il est conseillé de le préparer dès qu'il s'agit de créer un produit dérivé.

**Plus vous serez précis, plus les fournisseurs pourront répondre au plus près de vos besoins, et plus rapide sera le traitement de votre demande**

<p><b>1. Préambule légal, définition du projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexte, contractants</li> <li>- Objet du marché</li> <li>- Mode de passation du marché, montant estimé</li> <li>- Définition du besoin</li> <li>- Objectifs, finalité, enjeux</li> <li>- Situer, contexte, où produire, comment ?</li> <li>- Cible, qualité, positionnement, ligne éditoriale</li> <li>- Quelle attente, solution à traiter</li> <li>- Procédures de passation, personne responsable, présentation des dossiers, pièces constitutives</li> </ul>	<p><b>5. Commercialisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribution et diffusion</li> <li>- Aides à la vente</li> <li>- Signalétique</li> <li>- Emballage, packaging</li> <li>- Animation et communication produit</li> </ul>
<p><b>2. Publicité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instruction du dossier</li> <li>- Références à fournir</li> </ul>	<p><b>6. Qui fait quoi ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- À la charge du fournisseur, avec qui?</li> <li>- À la charge du chef de projet, avec qui?</li> <li>- Connaissance des processus et des ressources</li> <li>- Visite d'atelier, visite d'étapes, validation d'étapes, validation d'équipes pluridisciplinaires</li> <li>- Révision du cahier des charges</li> <li>- Coopération</li> <li>- Synchronisation et comité de pilotage</li> </ul>
<p><b>3. Les contraintes,</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matérielles, techniques, process de fabrication, volume</li> <li>- Caractéristiques fonctionnelles, formats, thématique, déclinaison</li> <li>- Sécurité, certification, normes, hygiène, garanties</li> <li>- Prix d'achat, conseillé, marge, conditions de vente, remises quantitatives, coopération commerciale</li> <li>- Emballage, déballage, modèle de présentation, consignes, transports, sécurité casse, échange, reliquats, retour d'invendus, avoir et assurance</li> <li>- Contraintes culturelle, éthique, identité visuelle, charte éditoriale, langage, mode d'emploi</li> <li>- Juridique, maquette, droits de propriété, droits d'image, cession de droits, protections, frais de réalisation, frais d'étapes, délais et périmètre d'exclusivité, licences</li> <li>- Conditions et mode de règlement</li> <li>- Durée, révision du cahier des charges</li> </ul>	<p><b>7. Sélection et critères d'attribution</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen des candidatures</li> <li>- Motifs de rejet</li> <li>- Conditions de sélection et critères de choix</li> <li>- Pondération de notation</li> <li>- Confidentialité</li> </ul>
<p><b>4. Délai de réalisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Études, échantillon, prototype, tests, correctifs, étalon, jury</li> <li>- Bon à tirer</li> <li>- Production</li> <li>- Livraison, reliquats</li> </ul>	<p><b>8. Modalités de réception</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Date limite de réception des offres et planning</li> <li>- Juridiction en cas de litige, arbitrage, pénalités</li> </ul> <p><b>9. Contrôle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auto-contrôle, arbitrage et juridiction</li> <li>- Révision, dénonciation de contrat</li> </ul> <p><b>10. Clauses particulières</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Annexe des clauses techniques de labellisation...</li> <li>- Coédition, dépôt de propriété, licence</li> <li>- Commercialisation, diffusion, royalties</li> <li>- Formation, animation, suivi</li> </ul>

### La comparaison des offres

Quand toutes les informations sur le marché et les fournisseurs sont collectés, une première sélection est effectuée à partir des devis reçus et parfois des échantillons. Tous ne correspondent pas forcément aux attentes en ce qui concerne la qualité, les délais, les services complémentaires ou les conditions.

Pour faciliter la comparaison des offres, il peut être utile d'élaborer un tableau de comparaison, avec possibilité d'attribuer une note à chaque élément de l'offre, d'affecter une pondération à chaque élément, de graduer la note finale par ce coefficient de pondération. Le fournisseur retenu dispose de la note la plus élevée.

### Fournisseur A

Critères de choix	Nature de l'offre	Note de 0 à 10	Cœf. de pondération	Note finale
Type de produit	Lampe X	10	3	30
Prix	14 €	6	3	18
Qualité	3	5	2	10
Frais de transport	10 € forfait	5	2	10
Condition de paiement	90 jours	8	2	16
Délais de livraison	15 jours	7	2	14
Localisation	Local	10	1	10
Services annexes	Non précisé	0	1	0
<b>Note totale</b>				<b>108 points</b>
<b>Observation</b>	<b>Échanges possibles</b>			

### Fournisseur B

Critères de choix	Nature de l'offre	Note de 0 à 10	Cœf. de pondération	Note finale
Type de produit	Lampe Y	5	3	15
Prix	15 €	6	3	18
Qualité	3	5	2	10
Frais de transport	franco	10	2	20
Condition de paiement	60 jours	5	2	10
Délais de livraison	20 jours	5	2	10
Localisation du fournisseur	Italie	5	1	5
Annexes	Garantie	3	1	3
<b>Note totale</b>				<b>91 points</b>
<b>Observation</b>	<b>Aide à la vente PLV, représentant arrangeant</b>			

Chaque élément de l'offre ne présente pas la même importance.

Le coefficient de pondération marque cette différence. Ce coefficient s'apprécie au cas par cas selon l'intérêt rencontré par l'acheteur en fonction du marché spécifique. La publicité de l'appel d'offres doit préciser la priorité accordée aux paramètres les plus déterminants.

Plus l'élément de l'offre est important, plus le coefficient est élevé :

peu important = 1,  
particulièrement intéressant = 3.

Au final, le responsable des achats choisit le fournisseur « **mieux disant** ». En effet, l'argument du prix n'est pas

toujours le plus pertinent. La méthode de pondération tente d'y échapper en valorisant la cohérence du positionnement de la boutique, et adapte les préconisations élaborées au sein du cahier des charges. Dans l'exemple ci-dessus, la préférence pour le local (fournisseur A) l'emporte sur la solution du produit importé.

Dans la fonction Achats de structures en régie, le discernement est nécessaire. Il s'agit pour le commanditaire de ne pas gâcher l'avenir. Le « moins disant » par le volume n'est aucunement la solution pour obtenir des prix. Nombre de boutiques réclament par exemple l'imputation du coût de leur(s) catalogue(s) d'exposition dans les comptes du service communication. Les strates d'archives couvrent souvent jusqu'à 100 ans de stocks ! Faire fabriquer en Asie, n'est pas automatiquement la panacée. Tel ce Zoo qui impose sa girafe fétiche depuis 3 ans, commandée en quantité inappropriée, alors que l'actualité du site communiquait l'an passé sur les ours et cette année sur l'éléphant. Les exemples sont courants d'un déphasage entre l'acheteur et les vendeurs lorsqu'il n'y a pas collaboration. Longtemps la boutique du Mont Saint Michel a dû subir, dès la mi-juillet, des ruptures sur ses articles, pourtant classés comme meilleures ventes, par carence de l'outil informatique. Le budget est synonyme de manque à gagner s'il n'est pas prolongé par des réactualisations programmables. En gestion déléguée depuis deux ans, le Musée de la Marine à Paris a su doper son chiffre d'affaires grâce à sa réactivité en cours d'exercice. Cette réactivité, naturelle en environnement privé, est plus contrainte dans les boutiques en gestion publique soumises à l'exercice budgétaire annuel.

### Budget et plan d'achats

Les achats sont au centre de la stratégie de la boutique puisque ce sont les objets qui font la cohérence et la

qualité de l'offre et qui engagent l'avenir et le renouvellement du stock. Le niveau des prix d'achat conditionne la politique de prix de vente, de marges, de démarques ainsi que les ressources futures du développement de la boutique.

La fréquentation permet d'établir le plan d'approvisionnement ou le calendrier d'achat. Une bonne programmation des achats peut permettre d'atteindre une rotation annuelle des stocks proche de 2,5 fois l'an.

**Partir de l'analyse de la fréquentation est une nécessité.** Les scolaires tirent la demande vers le bas avec la nécessité de petits produits. Le tourisme de masse réclame des produits griffés et ludiques. Les visiteurs étrangers demandent des objets légers, stéréotypés, très médiatisés et surtout en reproduction d'images. Les seniors introduisent une offre de produits du terroir et de confiserie...

Les semaines qui se suivent dans l'année ne se ressemblent pas. Elles sont rythmées par les périodes de congés, les moments de vie que se partagent les publics. La population, loin d'être homogène, dessine des profils de visiteurs très divers selon les périodes. Connaître la clientèle prédominante sur un temps donné permet de sculpter l'assortiment et de cadencer la mise en avant des produits selon l'assurance d'une cible privilégiée.

Les attentes des publics répondent à trois schémas, selon l'intention de leur venue. Elle est tantôt plus **culturelle** que **touristique** et tantôt plus **ludique** que **découverte**. Il convient d'apporter la réponse la plus pertinente entre l'offre et la demande, la plus cohérente avec la stratégie globale de la politique patrimoniale.



### Les trois segments de consommateurs et l'offre correspondante :

Axes	Nature de l'offre	Note de 0 à 10	Cœf. de pondération
Valeur culturelle	Amateurs éclairés	Légitimité, découverte	L'esprit du lieu : respect du client, mise atmosphère, apport de sens, recherche de prestige
Valeur patrimoniale	Primo-visiteurs, scolaires, touristes	Authenticité, accessibilité	Le génie du lieu : Respect du cadre, simplicité des supports, praticité
Valeur festive	Prescripteurs, public branché jeunesse, promoteurs	Originalité surprise	Un lieu de vie, espace de rencontres : Création d'événement, mise en scène, univers d'impulsion, renouvellement de l'offre

La clientèle culturelle de monuments publics, de musées peut se répartir selon trois cibles qui se segmentent en fonction de valeur comportementale :

- **les touristes ou primo-visiteurs**, visiteurs d'une fois d'un tourisme passager ou d'une visite de proximité de circonstance
- **les résidents ou public de proximité** souvent majoritairement scolaire et familial pour un public fidèle
- **les initiés, passionnés et amateurs de culture**, tribuns et leaders d'opinion ou public féru de toutes les sorties événementielles.

La cible correspond au créneau que veut et peut occuper chaque point de vente. Cibler permet de comprendre les **priorités**, de rechercher son positionnement par rapport à la concurrence et de sélectionner les **produits à proposer**. Il s'agit de sélectionner les différents niveaux de clientèle pour leur performance ou leur capacité à **dévoiler des gisements de chiffre d'affaires**.

<b>Cœur de cible</b>	Clients déjà conquis Clients déjà acquis par une offre similaire de la concurrence	Objectif : parts de marché (PDM)
<b>Cible immédiate</b>	Clients proches du passage à l'acte d'achat de l'offre proposée ou par celle de la concurrence	Objectif : croissance
<b>Cible élargie</b>	Clients occasionnels ou lointains	Objectif à long terme : trop coûteux

**Le cœur de cible** peut par exemple être représenté par **les familles de proximité**.

Plus que les musées des Beaux Arts, mais moins que les parcs d'attractions et les parcs du vivant, les châteaux et monuments ont un public identitaire de proximité. Ce sont ces familles qui forment le gros du visitorat tout le long de l'année, avec une prédilection pour l'entrée de saison lors des beaux jours des week-ends familiaux et en fin de saison. Si la collection de la librairie-boutique est qualitative dans son ensemble et anticipe la demande, ces familles savent revenir pour effectuer des cadeaux éducatifs ou pour des beaux livres repérés. Le soin de l'emballage et les signes de repères entrent pour une part

majeure dans l'idée de venir à la boutique du site effectuer ses achats de Noël. Le bouche à oreille demeure important pour le développement. La dépense reste minime car le budget se répartit entre chaque membre de la famille. Plus la dernière visite est proche, plus la fréquence dans le temps est multipliée, moins le panier d'achat sera élevé.

**Les familles en vacances** sur la période estivale apportent soit le premier, soit le second contingent d'effectifs à la fréquentation d'un site. Ils constituent pour une frange des fidèles qui reviennent tous les trois ans. Une première année de découverte. Une année pour voir

ailleurs. Une année pour retrouver le plaisir originel. Ce segment mobilise une grande part des budgets de communication nécessaires pour les attirer et pour marquer le territoire de la présence du musée.

**La cible immédiate** comprend la personne libérée dans son temps libre : celle du visiteur de passage comme celle de l'individuel averti ou du couple en liberté dans la ville durant la semaine. Ce sont de bons acheteurs de livres et catalogues d'exposition. Souvent connaisseurs et amateurs, ils sont attirés par les moulages et les répliques. Avides de découverte et de renouvellement, ils sont au cœur des événements et font le public des expositions temporaires. Les entreprises locales et les institutionnels peuvent utiliser la boutique comme réservoir de cadeaux pour les personnalités invitées de passage ou pour les cadeaux d'affaires ou les cérémonies à l'usage des personnels. Une gamme d'articles de communication, de beaux livres ou de produits identitaires du terroir est utile pour assurer ce service. Ces objets de prestige qualifient une offre plus basique pour le visiteur en transit.

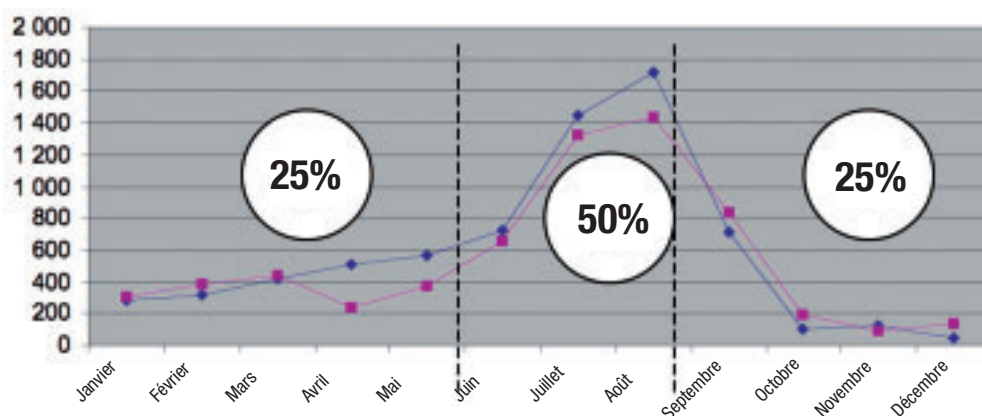
**Les cibles élargies** comprennent les bataillons des scolaires, des groupes sociaux, des clubs de seniors et

des groupes d'adultes menés par des voyagistes. Peu acheteurs en raison des circuits de voyage à propositions multiples et du souci de bagage, ils fonctionnent sur les petits articles répétitifs dans les couleurs et les formats pour la facilité de distribution entre proches au retour.

Le **plan d'assortiment** est la description détaillée des gammes de produits qui sont proposées à la clientèle. Mettre au point son plan d'assortiment nécessite deux calculs préalables, celui de la quantité d'articles nécessaires et celui du budget disponible, afin de le répartir par objet puis par fournisseur. Ensuite, c'est la clientèle qui dicte le plan d'achats car le plan d'assortiment doit être calqué sur la typologie des visiteurs et le rythme de la fréquentation.

Pour les structures publiques, les achats sont le plus souvent effectués en début d'année et le réassort n'est parfois possible qu'une fois dans l'année quand il a été programmé, d'où la nécessité pour le responsable de la boutique de disposer d'outils de gestion et de statistiques. L'analyse de ces données s'affinera avec les années d'exploitation et permettra d'ajuster au plus près le plan d'assortiment.

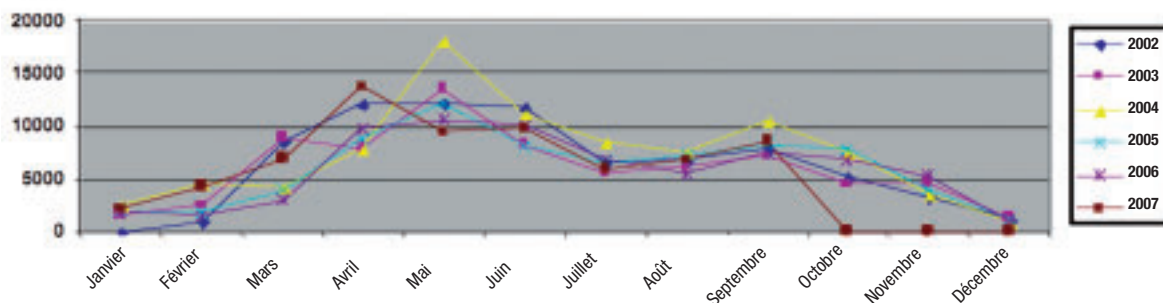
**Pour les musées de province, la répartition des ventes présente souvent un pic d'été :**



**L'année se répartit en trois séquences du chiffre d'affaires :**

- Un quart du chiffre d'affaires se réalise entre janvier et mai,
- 50% entre juin et août,
- un dernier quart entre septembre et décembre dont 10% de l'année en décembre si une ouverture des gammes propose des beaux livres, des jeux et objets sélectionnés pour la période.

A l'inverse, en Ile de France, le pic des ventes n'apparaît pas en été en raison des publics de proximité qui sont en vacances. C'est en avril, mai, juin, où la combinaison des touristes et des résidents de proximité est la plus favorable que les ventes, se calquant sur la fréquentation, présentent une courbe plus favorable :



Pour calculer le nombre de pièces à commander, il est d'abord nécessaire de connaître la répartition des ventes sur l'année.

**Ainsi, si la structure des ventes est la suivante :**

- en avril, la boutique réalise 7,7% des ventes
- le mois de mai représente 12% des ventes
- en juin, saison des voyages de fin d'année scolaire, c'est 16% des ventes
- en juillet, les premiers estivants, plutôt fonctionnaires, assurent 24% des ventes
- en août, les Parisiens et les vacanciers de l'industrie réalisent 46% des ventes

La basse saison de septembre à mars facilite le nettoyage des stocks.

**Pour un objet donné, les ventes réalisées sont vérifiées par rapport aux données historiques :**

- en avril, 20 ventes
- en mai et juin, 60 ventes

- juillet, 60 ventes
- août, 120 ventes

La commande doit atteindre 260 pièces pour assurer la période. Si le conditionnement du fournisseur s'établit par 24 unités au colis, la commande sera de 264 articles.

A partir de l'étude de la clientèle, les ventes de chaque produit doivent ainsi être analysées. Cet exercice permet, à partir des demandes de clients et/ou des intuitions du gestionnaire, de repérer les opportunités à saisir, les tendances à développer, des articles complémentaires ou même l'idée d'un nouveau rayon à créer. Un document final répartit les ressources en fonction d'une ventilation du budget par fournisseur. Il s'agit toujours, par commodité, et pour faire baisser les coûts, de limiter le nombre de ses fournisseurs et de concentrer l'assortiment sur les produits les plus intéressants.

Après avoir passé les objets en revue, il s'agit de répartir l'enveloppe budgétaire sur l'ensemble des familles de produits, en fonction des choix opérés plus haut.

**La répartition des enveloppes d'achat par familles de produits :**

Ex : Répartition d'un budget d'achats de 61 000 € :

FAMILLE DE PRODUITS	%	BUDGET D'ACHATS en €	NOMBRE DE RÉFÉRENCES
Carterie	8	4 880	120
Papeterie	4	2 440	60
Librairie	20	12 200	340
Audio , video, multimedia	5	3 050	30
Services : timbres, photos, téléphone...	3	1 830	7
Bijoux	6	3 660	180
Textile	12	7 320	100
Produits d'art	6	3 660	45
Decoration	9	5 490	450
Gadgets	10	6 100	300
Jeux, jouets	14	8 540	120
Alimentation	3	1 830	30
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>61 000</b>	<b>1 782</b>

Il est nécessaire de garder un budget d'achat pour des opportunités à saisir, non prévues dans le plan d'assortiment de départ.

A ce stade, on établit le plan d'achat, non plus essentiellement par rayon mais par fournisseur.

Une fois les produits choisis, le nombre de pièces à commander défini et les masses budgétaires réparties, il faut établir le plan ou calendrier d'achat. Il s'agit d'organiser les commandes afin de ne pas mobiliser la totalité de la trésorerie en une fois, de limiter les stocks et de ne pas risquer de ruptures. Le calendrier d'achats est élaboré en reportant mois par mois les commandes à effectuer pour chacun des objets, toujours en prenant en compte la fréquentation et la répartition des produits par fournisseur.

### Savoir acheter au fournisseur

Les conditions commerciales sont la première source de profits des détaillants. Les volumes permettent de mieux négocier avec les fournisseurs. C'est pourquoi le gestionnaire d'une boutique doit chercher à limiter le nombre de ses fournisseurs pour concentrer son volume d'approvisionnement et obtenir des conditions commerciales plus favorables. Avec les fournisseurs, tout est négociable et il ne faut pas hésiter à faire jouer la concurrence.

Le refus de vente est interdit. Tout commerçant peut s'approvisionner chez un fournisseur et commander les produits de son choix, hormis les produits de marques de franchises, les articles de pharmacie et les alcools, produits pour lesquels des conditions limitatives régissent les marchés. Pour les autres produits, la seule limite est de remplir les conditions usuelles du contrat de vente (minima, franco, délais, conditions de paiements...) et de régler la commande.

Les frais d'approvisionnement du produit influent directement sur le bénéfice qui sera retiré de la vente. Aussi calcule-t-on le plus souvent le prix de vente public à partir du coût d'achat des marchandises vendues (le prix de revient). Les frais de transport, d'emballage, de douane contribuent à relever la base du calcul. Lorsque l'on multiplie les petites commandes, notamment auprès des diffuseurs de livres, à chaque opération des frais d'approche sont facturés, il vaut mieux regrouper plusieurs éditeurs ou différer ses commandes pour quelles soient plus volumineuses. Avec la franchise de port, le fournisseur estime qu'il atteint un seuil acceptable pour supporter le coût de livraison, aussi le paiement d'une charge de transport reste le plus souvent le moyen

pour le fournisseur de fixer un seuil minimum de commande à son client.

Les modalités de paiement renvoient à une notion de temps. Le commerçant paie soit à l'avance, soit à la commande, soit à la livraison, soit dans un délai de 30, 60, 90 ou 120 jours à partir d'une date de référence. L'acheteur s'efforce d'obtenir de ses fournisseurs les délais de règlement les plus longs possibles. Il s'agit de parvenir à des échéances supérieures à la vitesse de rotation des stocks : ainsi on vend la marchandise avant de l'avoir payée.

L'escompte de caisse est une prime pour paiement effectué dans le délai convenu. Par exemple, un règlement avec escompte de caisse de 2% pour un paiement à 30 jours fin de mois d'expédition, cela veut dire que si l'expédition a lieu ce mois-ci, le paiement doit parvenir dans les 30 jours à partir de la fin du mois courant. Si le règlement est bien effectué avant l'échéance, l'acheteur pourra retenir 2% sur la valeur facturée. S'il paie plus tard, il ne peut effectuer cette retenue. Il paie alors « net » la somme qui figure sur la facture.

Gagner en remises, rabais, ristournes permet de proposer au client des prix de vente plus attractifs ou de bénéficier de marges plus importantes. Le rabais est une baisse de prix exceptionnelle sur la qualité, il est utilisé par le fournisseur pour écouler des articles défraîchis ou de rotation lente. La ristourne s'apparente à une remise différée. Elle est évaluée en pourcentage du montant des commandes d'une période. Elle vient remercier les efforts et la fidélité d'un client vis-à-vis de son fournisseur. La ristourne de gamme récompense le fait de travailler une gamme complète. La ristourne de test répond à l'effort consenti pour favoriser le lancement d'un produit.

La remise consiste en une réduction attribuée pour les motifs les plus variés, tout dépend de la négociation :

- quantités achetées ;
- catégorie de client privilégié ;
- montant de la commande ;
- services partagés. Il est possible de négocier la valeur ajoutée apportée aux produits du fournisseur par leur présence sur un site culturel ou encore de demander une prime de coopération pour promouvoir un nouveau produit ;
- repentir. Il faut négocier des remises pour toute insatisfaction : délai de livraison non tenu, erreur de livraison, casse importante sur un lot...

Il est possible de demander au fournisseur des échantillons. Le fournisseur manque de temps pour

rencontrer le consommateur final : le gestionnaire de la boutique peut lui donner l'occasion de tester des produits en organisant des opérations promotionnelles. De telles opérations permettent de toucher le public d'une autre manière et d'augmenter le flux de clients (publicité à ne pas négliger). Par ailleurs, fixé plus longtemps sur le lieu de vente et touché par le cadeau offert, le visiteur risque d'acheter davantage de produits.

Il n'est pas bon de conserver un article qui ne se vend pas. La reprise des invendus doit être précisée au moment de la commande, les frais de transport du retour des produits restant à la charge du gestionnaire de la boutique.

La plupart des fournisseurs reconnaissent la casse de livraison et déduisent de la facture le montant correspondant aux produits détériorés si cela a été

signalé dans les 48 heures après la réception (envoyer une lettre recommandée avec accusé de réception). Mieux vaut conserver les preuves jusqu'au passage d'un représentant du fournisseur. La meilleure organisation est alors de prévoir en réserve un emplacement de stockage des articles abîmés.

Il est possible de négocier avec un fournisseur un périmètre d'exclusivité pour un ou plusieurs produits, ou encore pour un motif ou un décor sur une gamme de produits qui en propose plusieurs. L'exclusivité sur un motif ou un décor permet de laisser le producteur implanter ses collections sur le territoire de façon à favoriser la notoriété de sa marque, tandis qu'une spécificité positionne identitairement la boutique. L'exclusivité permet d'obtenir une liberté de prix.

**Pour un budget annuel de 6 100** en gadgets et une fréquentation fortement touristique, le calendrier d'achat est le suivant :

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>Objets</b>												
Porte-clés		150	605			455						
Miniatures		45	60	75	80	150	150	150	75	75	45	
Autres...												
<b>Fournisseurs</b>												
NEM	75			305			760					
IMPEXIT			305		455	455	455			455		
Autres...												

Une fois que le calendrier de commandes est réalisé, il faut penser son merchandising et sa communication, mais, avant tout, vérifier que les commandes passées sont honorées.

## Le cadencier de commandes

Poser une commande, c'est prévoir les ventes. Pour cela, il faut s'en remettre aux tendances dégagées par les exercices précédents mais aussi se fixer des objectifs de développement, en fonction de ceux du site (par exemple, si le prévisionnel de fréquentation table sur 5% de croissance, les ventes de la boutique devraient connaître une augmentation équivalente).

### Pour évaluer les ventes futures et préparer les commandes :

1. Calculer la moyenne des ventes, article par article, ou famille par famille, ou rayon par rayon.
2. Déterminer un coefficient de pondération pour l'unité de temps considéré : jour, semaine, mois. Exemple mensuel :

3. Comparer les chiffres obtenus avec les résultats de la période précédente.
4. Évaluer l'influence de paramètres tels que fêtes, météo, événements particuliers... et prendre en considération les objectifs des actions de promotions, d'expositions temporaire. Prendre en compte des actions qui font concurrence, festivals, braderie en ville... Prévoir l'effet de saturation après une action de promotion événementielle.
5. Déterminer les ventes prévisionnelles en fonction de tous ces facteurs.

J	F	M	A	M	J	J	A	S	S	N	D	Total
2,55%	4,50%	5,29%	10,1%	9,62%	8,66%	16,40%	20,19%	6,40%	5,63%	3,88%	6,78%	100%



*L'objectif est de ne pas avoir de surstock pendant une période de l'année et de ne pas manquer de produits au moment où ils se vendent : la rupture de stocks fait perdre des ventes mais le stock coûte cher.*

Le cadencier est un outil indispensable lorsqu'une boutique connaît des variations saisonnières importantes tant au niveau du passage de visiteurs que du chiffre d'affaires.

Le cadencier définit l'état de réassortiment utile. Il établit un inventaire permanent de l'assortiment par enregistrement périodique des entrées de marchandises et des stocks pour déterminer les cadences de vente en prévision des commandes à passer. Le cadencier devient

déterminant lorsque la commande d'approvisionnement se fait par lot, et la vente à l'unité.

Selon la fréquence des commandes, le responsable de boutique met en place le cadencier, pour garder une trace écrite des pointages effectués et des décisions prises. Le cadencier répond au besoin d'un outil pratique qui conserve les chiffres. Cet outil est nécessaire pour le suivi des commandes car, pour certains objets, la livraison ne suit pas immédiatement la commande passée. Il s'agit de faire face aux retards de livraison ou à une demande imprévue. Il faut constituer et compter sur un stock de sécurité pour jouer le rôle d'amortisseur.

### Exemple de cadencier papeterie : crayons par lots de 6 unités

CADENCIER PAPETERIE (en unité de vente)									Année 2007												
sous-famille : crayon									Stock maximum : 24												
unité de vente : blister									délai de réapprovisionnement : 72 heures												
unité de commande : le lot de 6 unités									fréquence de réapprovisionnement : hebdomadaire												
		SEMAINE 1				SEMAINE 2				SEMAINE 3				SEMAINE 4				SEMAINE 5			
		S (1)	C (2)	R (3)	V (4)	S (1)	C (2)	R (3)	V (4)	S (1)	C (2)	R (3)	V (4)	S (1)	C (2)	R (3)	V (4)	S (1)	C (2)	R (3)	V (4)
Medium 4100013		2	24	24	14	12	12	12	24	0	24	24	18	6	24	24	20	10	12	...	...
Gomme ... 4100014		6	18	18	14	10	12	12	20	2	24	24	22	4	18	18	16	8	12	...	...
Fantaisie ... 4100015		4	42	42	34	12	24	12	24	0	24	24	16	8	38	38	24	12	18	...	...

(1) S : stock en début de semaine. (2) C : quantités commandées. (3) R : quantités réceptionnées. (4) V : quantités vendues par semaine.

### Les informations données par le cadencier

- Identification de la famille de produits concernée.
- Unité de vente : quantité de produit vendue au client.
- Unité de commande : nombre d'unités minimum livrées par le fournisseur.
- Délai de réapprovisionnement : temps prévu entre la date de commande et la date de livraison.
- Fréquence de réassortiment : nombre de réapprovisionnements possibles dans une période donnée.
- Libellé de l'article, référence, code barre...

### Les informations à reporter sur le cadencier

- Les quantités réceptionnées en entrées.
- Le stock théorique = (stock précédent + entrées) - ventes.
- Les cadences de ventes = (stock initial précédent + entrées) - stock final existant.
- La cadence de vente moyenne = moyenne de ventes réalisées sur une période donnée.
- Les quantités à commander = cadence de vente moyenne - stock existant.



Cadence de livraison ou délai d'approvisionnement		15 jours
+ délai de livraison	+	10 jours
+ stock de sécurité	+	5 jours
= Période à couvrir	=	30 jours
Quantités vendues par jour		10
x période à couvrir	x	30 jours
= Vente à couvrir		300
- stock en rayon et réserve	-	70
Quantités à commander		230

Les quantités commandées sont exprimées en unités de conditionnement. Pour le 3<sup>e</sup> trimestre, qui à lui seul réalise 50% des ventes de l'année, la commande sera avancée au 15 juin en raison des ruptures possibles chez le fournisseur qui livrera prioritairement les premiers demandeurs... et qui fermera peut être son entrepôt pour raison de congés annuels.

Quand la quantité en stock descend en dessous du stock minimum, il y a lieu de passer une commande minimum pour garantir le suivi des ventes, sauf si l'on a pris la décision d'interrompre momentanément ou définitivement l'approvisionnement sur la référence.

## Gérer les ruptures

La prévision des ventes est l'exercice le plus difficile du métier de gestionnaire de boutique de site culturel. En effet, la clientèle est une clientèle captive à plus de 90% (en moyenne) et la notoriété de la boutique ne suffit pas à combler une mauvaise fréquentation.

Lors de la mise en place de la boutique, lorsque que l'on ne dispose pas d'historique de vente, il faut étudier les chiffres de fréquentation du site et prévoir les ventes en fonction de ces chiffres. Si le mois d'août reçoit 20% des visiteurs annuels, on peut estimer que 20% des ventes se feront à ce moment là. Pour affiner ces chiffres, il est possible de faire également des tableaux hebdomadaires, voire journaliers, en distinguant les périodes de vacances pour les sites qui reçoivent une importante clientèle touristique.

Le tableau de fréquentation hebdomadaire reprend un historique des ventes en établissant pour chaque semaine le poids respectif de la semaine dans sa contribution à l'ensemble du chiffre d'affaires de l'année. Par comparaison d'une année sur l'autre des variations de chevauchement des vacances scolaires selon les académies, il est possible d'ajuster ses collections et son réassort afin d'ajuster l'offre à la demande.

n° semaine	C.A. € HT.	%	n° semaine	C.A. € HT.	%	n° semaine	C.A. € HT.	%
1	372,2	0,65	19	1104,0	1,94	37	865,16	1,52
2	172,92	0,30	20	1 139,4	2,00	38	687,47	1,21
3	303,45	0,53	21	1 117,19	1,96	39	612,41	1,08
4	327,71	0,58	22	1 366,24	2,40	40	600,69	1,06
5	339,04	0,60	23	1 181,72	2,08	41	646,47	1,14
6	399,82	0,70	24	1 139,54	2,00	42	621,95	1,09
7	713,51	1,25	25	1 006,97	1,77	43	529,22	0,93
8	914,53	1,61	26	1 096,29	1,93	44	1 588,87	2,79
9	896,37	1,58	27	1 270,57	2,23	45	437,05	0,77
10	571,61	1,00	28	1 738,73	3,06	46	509,56	0,90
11	284,49	0,50	29	2 291,32	4,03	47	365,94	0,64
12	513,48	0,90	30	2 659,28	4,68	48	369,63	0,65
13	859,45	1,51	31	2 175,03	3,82	49	422,84	0,74
14	852,43	1,50	32	2 882,87	5,07	50	589,24	1,04
15	1 472,73	2,59	33	3 061,53	5,38	51	900,43	1,58
16	1 819,78	3,20	34	3 204,4	5,63	52	1 210,22	2,13
17	1 390,89	2,44	35	2 431,76	4,27	53	708,79	1,25
18	1 108,46	1,95	36	1 042,46	1,83			
							<b>56 888,62</b>	<b>100%</b>

Tableau de fréquentation journalière

	Période scolaire	Vacances scolaires
Lundi	8%	11%
Mardi	10%	15%
Mercredi	15%	13%
Jeudi	12%	17%
Vendredi	10%	12%
Samedi	19%	12%
Dimanche	26%	19%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Pour disposer de chiffres plus précis, il est bon de faire des moyennes sur les 5 dernières années. Cela permet de pondérer un certain nombre de paramètres tels qu'animations ou expositions ayant attiré des visiteurs supplémentaires, météo, mauvaise fréquentation. Il faut également anticiper les manifestations particulières organisées par le site et prendre en compte des actions qui peuvent faire concurrence (festivals, braderie en ville...).

Enfin, le responsable de la boutique doit établir les pics de fréquentation propres à son site et les périodes de ventes correspondantes. Généralement, elles concernent les vacances scolaires, et les longs week-ends.

La plus grosse erreur pour le gestionnaire est de n'avoir pas su anticiper son plan d'approvisionnement, de n'avoir pas prévu les contraintes de ses fournisseurs et de manquer de produits pour assurer les ventes au moment où elles se font. Un certain nombre d'entreprises ferment en août et ne fournissent plus entre le 25 juillet et le 1<sup>er</sup> septembre. Les importateurs s'approvisionnent principalement en Asie et n'assurent pas des livraisons toute l'année. Ne pas commander au bon moment, c'est recevoir une commande partielle, en retard, ou pas de commande du tout. Il est difficile de commander pour faire face à une rupture de produits en pleine saison : il est possible de recevoir les produits après le passage des touristes et les stocks seront alors très difficiles à écouler.

Il est donc nécessaire de ne pas manquer des articles attendus, incontournables (du type de ceux dont les visiteurs font des collections et qu'ils s'attendent à trouver sur le site). Des études sur l'insatisfaction face aux ruptures constatées par le client sur des produits attendus montrent un déplacement de l'acte d'achat de 15,6% sur un produit différent, mais à 41,5% le client prend la décision de changer de magasin.

Toutefois, sur un certain nombre de produits, il est possible de jouer sur les ruptures, à condition d'en effacer les signes. Lorsqu'elle devient apparente, et fréquente, la rupture accidentelle peut nuire à l'image du magasin et en détourner la clientèle. Tout d'abord, en aucun cas, il ne faut laisser l'emplacement du rayon vide. De plus, pour assurer une cohérence des gammes de l'assortiment et pour une meilleure lisibilité du rayon, il faut retirer du rayon la queue de lot, la référence qui ne correspond plus à la politique commerciale de la période en cours. Laisser subsister le témoignage d'une ancienne ligne de produits, c'est s'exposer aux attentes de clients déjà venus. Par ailleurs, organiser les ruptures permet de coller à la saisonnalité, aux cycles de clientèle. Il n'y a pas nécessité à disposer de tous les articles de toutes les gammes à tout moment. Tout conserver en linéaire (fond de collection, nouveauté et queue de lots) conduit à une difficulté de lisibilité. Il s'agit d'adapter l'offre à la demande, c'est-à-dire d'avoir le bon produit au bon moment.



La boutique de la Grande Galerie fonctionne par saisons délimitées. Au début d'une nouvelle saison, les fins d'assortiment sont mis en réserve pour conserver une cohérence de présentation avec l'actualité de la nouvelle saison.

S'il y a une politique de rupture, c'est seulement dans une stratégie d'adaptation de l'offre à une demande. Il faut toujours combiner le départ d'une référence par l'apport cohérent d'un produit de remplacement pour conserver ses parts de marché. Il convient également de savoir stopper l'achat d'un produit non-nécessaire et d'allouer les ressources budgétaires dégagées à un article plus ciblé vers une attente du nouveau public.

Il est possible d'adapter la politique de prix à la fréquentation, tout comme certains sites ont un tarif d'entrée pour la basse saison et un autre, plus élevé, pour la saison touristique. Cette stratégie du yield management appliquée en boutique, amène le gestionnaire à élargir son offre et à baisser les prix lorsque les visiteurs, moins nombreux, peuvent passer davantage de temps en boutique. En revanche, il propose une offre limitée aux produits les plus vendus pendant la période d'affluence, avec des prix plus élevés (en fonction de la nécessité de faire de la marge).

Enfin, la gestion des ruptures est aussi nécessaire en raison du coût du stock. Le coût des stocks se situe entre 12% et 40% de leur valeur selon leur nature et se décompose comme suit :

- le coût du capital varie de 7 à 20% ;
- les frais de magasinage pour conservation, de 3 à 15% ;
- les coûts de détérioration, vol, vieillissement sont compris entre 2 et 5% ;

Il est donc pertinent de ne pas systématiquement recommander une marchandise en fin de période, mais de considérer qu'elle peut attendre l'année suivante pour être renouvelée.

### La planification des achats

Connaître ses cycles de produits par saison est une démarche impérieuse du gestionnaire. Les efforts de marketing pour lancer la saison ou pour liquider les produits réclament une planification des achats.

Planifier ses achats, c'est décider quels produits doivent être retenus parmi les produits présélectionnés au sein de l'offre proposée par les fournisseurs. L'assortiment adapté, c'est celui qui correspond à la fois aux attentes de la clientèle et aux impératifs de rentabilité.

L'assortiment est sans cesse modifié par les mouvements de marchandises (ventes et réassorts). La courbe de vie des produits fait que certains ne sont pas reconduits. La mode fait que d'autres sont introduits. Les mentalités, les goûts font que la demande du consommateur se modifie et que la gamme doit être régulièrement remodelée.

Par ailleurs, d'autres considérations peuvent amener le gestionnaire de la boutique à écarter un produit ou une famille : la rotation de stock n'est pas suffisante, la vente des articles exige des conditions spécifiques coûteuses telles qu'une assistance de vente par du personnel disponible et qualifié alors que les bénéfices des ventes réalisées ne couvrent pas la fonction, d'autres articles sont équivalents et font double emploi...

Toutefois, avant de renoncer à un produit, surtout si c'est un produit important pour l'image de la boutique, il est possible d'essayer de mieux le vendre, par exemple en le changeant de place, en lui donnant de la face (le placer en plus grande quantité en largeur de linéaire), en le positionnant à un niveau supérieur sur l'étagère... Il existe des points stratégiques qui permettent d'évacuer rapidement un article qui se vend mal : le dessus de caisse, les emplacements vus de face dans la progression du client... Si ces techniques ne suffisent pas, on peut envisager de descendre le prix de vente. Si rien n'y fait, on peut le proposer en lot avec un ou plusieurs autres produits associés. En dernier recours, il faudra le brader, le solder ou le déprécier pour le faire disparaître.

Un produit qui se vend bien demande un suivi précis pour établir les réassorts nécessaires. Si toute une famille de produits donne des résultats supérieurs aux attentes, il peut être intéressant de tester des articles complémentaires à cette famille de produits pour bénéficier de la tendance porteuse.

### Quatre facteurs peuvent aboutir à une décision de modifier l'assortiment :

- l'innovation des fabricants, qui créent de nouveaux produits. Référencer de nouveaux produits implique de faire de la place en linéaire, à la mesure du potentiel de vente. Il faut éviter au maximum les effets de mode pour la réalisation de produits griffés, ce sont des produits qui ont un cycle de vie très court.
- la nécessaire adaptation de l'assortiment au rythme d'achat des produits. Si une rupture de stock survient, il faut trouver une solution pour remplacer le produit.
- l'évolution de la stratégie marketing de la boutique sous l'action de la concurrence ou commandée par un événement : nouvelle exposition, actualité du site...
- la révision du positionnement saisonnier ou périodique

de la boutique à cause d'une modification de la structure de la clientèle ou de changements structurels du site (agrandissement, mode de fonctionnement, passage d'un site gratuit à un site payant...).

Les articles en déclin doivent être supprimés, ce qui permet de tester des nouveautés. Le nouveau produit aura pour mission de satisfaire la clientèle reconnue et d'attirer une nouvelle clientèle.

### Un bilan de l'expérience passée permet le tri des fournisseurs connus. Il s'agit d'attribuer une notation aux fournisseurs selon une échelle de points :

Plus de 25 points = Fournisseur à s'attacher

De 16 à 24 points = Maintenir le contact mais pousser à l'amélioration

De 12 à 15 points = Etre très vigilant sur les prochaines prestations

En dessous de 12 points = Cesser les relations

% des achats restant en stock après fin de période de vente	Moins de 15%	5
	Entre 15% et 30%	3
	Plus de 30%	1
Pourcentage de marge brute dégagée	Important	8
	Normal	4
	Faible	2
Respect des délais de livraison	Excellent	4
	Normal	2
	Faible	0
Conformité des articles livrés	Très bonne	5
	Normale	3
	Défectueuse	0
Délai de paiement accordé	Intéressant	4
	Normal	2
	Trop court	1
Appui commercial	Efficace	4
	Moyen	2
	Inexistant	1

Cette synthèse permet d'établir des tendances pour l'année à venir et, à partir des demandes des clients, il est possible d'envisager des opportunités à saisir, des tendances à développer, des articles complémentaires à commander ou même l'idée d'un nouveau rayon à créer. Un document final réparti ensuite par fournisseur les ressources disponibles pour les achats. Il s'agit toujours, par commodité et pour diminuer les coûts, de limiter le nombre de fournisseurs (concentrer l'assortiment sur les plus intéressants et favoriser les fournisseurs locaux et nationaux).

### Le renouvellement des produits

La boutique ne doit pas être figée dans le temps. Dans les sites où la fréquentation touristique est forte, les clients de l'été ne sont pas les mêmes que les visiteurs de l'hiver. Les produits proposés doivent donc être différents (en

choix de produits comme en gammes de prix). Si la fréquentation de la population locale est relativement forte, l'assortiment doit proposer des nouveautés régulièrement tout au long de l'année car les visiteurs fidèles réclament du changement. L'assortiment, en plus d'être adapté aux différentes clientèles, doit suivre les saisons et être en accord avec les événements d'actualité (Noël, Pâques, Fête des mères...). Il est nécessaire de le prévoir dans le budget d'achat.

Pour attirer la clientèle locale, pour l'impliquer dans un achat, il faut savoir instiller l'idée de rareté sur des objets proposés : l'objet est sélectionné pour une clientèle privilégiée. L'avoir en quantité ou constamment la discrédite, la banalise. La clientèle locale exprime un besoin de renouvellement constant si elle dispose de la faculté de fréquenter la boutique comme un point de vente de proximité.



Le renouvellement des produits et l'évolution de l'identité de la boutique de site culturel sont d'autant plus nécessaires que le marché du tourisme change (35 heures, seniors plus actifs...), de nouveaux segments de clientèle apparaissent : le public consomme le marché du loisir différemment.

Renouveler l'offre permet d'accroître la fréquence de visite des clients locaux, voire régionaux. La fidélisation de la clientèle s'avère intéressante pour le chiffre d'affaires car un client qui vient souvent dépense davantage qu'un client qui regroupe ses achats. C'est également l'occasion d'attirer et de toucher des clients non acquis, d'augmenter le taux de pénétration.

### Les quatre collections

L'assortiment se calque sur la demande et anticipe les attentes. Il joue la fréquentation par une segmentation des cibles prioritaires selon la période de l'année. Les touristes de découverte, souvent au niveau régional en

avant saison, le tourisme général en été, les seniors en mai ou septembre, les résidents hors la foule, avant et après le plein été, la proximité en fin d'année.

La frénésie de consommation aidant - quels que soient les publics, enfants ou adultes - la politique d'achat s'apparente à une politique de collections programmées. Ces collections sont au nombre de quatre dans la logique du visitorat des boutiques de site culturel. Il y a la période d'ouverture du marché en avant saison avec ses nouveautés, ses tests de produits innovants. Puis, le recadrage de pleine saison pour concentrer les efforts de vente sur le palmarès des ventes en volume, sans aucune rupture sur l'essentiel et enfin le recentrage sur les valeurs identitaires à vocation culturelle pour la fin de saison de l'année. En plus, un budget spécifique pour les achats de cadeaux de fin d'année à haute valeur ajoutée peut faire l'objet d'une quatrième collection qui, en rayon de façon partielle tout au long de l'année, apporte du prestige à l'offre générale par la recherche et la qualité des pièces retenues.

Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Stratégie	Test de nouveautés					Recentrage sur le palmarès			Événementiel			Objets et ouvrages cadeaux de fin d'année enfants et adultes
Axe	Porte d'entrée saison					Production en volume			Piste de prospection			
Méthode	Innovation					Différenciation			Focalisation			
Sens	Clés de voyage					Clés de la région			Clés d'Histoires			
Objectif	Visibilité					Légitimité			Lisibilité			
Cible	Public en découverte					Tourisme			Public de culture			
Application	Ouverture de l'offre					Cadrage			Sélection de thèmes			

### L'animation de l'assortiment

Le propre du commerçant est de ne pas subir son stock. C'est sa ressource. Il en tire parti, le fait vivre, l'anime. Organisées en liaison avec l'agenda culturel du site ou suivant le calendrier commercial, des animations permettent de fidéliser une clientèle locale qui prend ainsi l'habitude de fréquenter la boutique pour y faire des achats, notamment ses cadeaux.

Elles sont une occasion supplémentaire de renforcer l'adéquation entre la boutique et le site culturel, lorsque tous deux déclinent, chacun à sa manière, les mêmes opérations (Nuit des musées, les journées du Patrimoine, la semaine de la Science...). L'espace commercial participe ainsi à la communication du site.

En suivant le calendrier commercial courant (Noël, Nouvel An au gré des cultures, Carnaval, Œufs de Pâques, Fête des mères, Toussaint, Fête des lumières...), en y surajoutant les rendez-vous de la culture (Fête du livre, Printemps des poètes, Fêtes de la musique, Festivals des jardins, Fête des étoiles...), la boutique est fidèle à sa

vocation de transition entre le site culturel et le quotidien en s'ouvrant sur l'extérieur.

Chaque date est l'occasion de faire se rencontrer une offre ciblée et un public. Il s'agit de montrer à la clientèle présente que la boutique joue la carte de l'actualité, de la proximité avec son visiteur et de la convivialité.

Participer à une animation à caractère national permet également d'attirer l'attention des médias locaux, qui mettront en avant l'originalité de la boutique. La communication est essentielle dans ce type d'opération.

Le budget à accorder à chacune des opérations dépend avant tout du résultat attendu mais aussi de l'importance que l'on souhaite donner à une animation par rapport à une autre. Il faut se fixer des objectifs en matière de budget et de concept (prendre le temps de la réflexion pour choisir sur les catalogues des fournisseurs le cadeau promotionnel à offrir au client : le petit objet à moins de 0,3 € qui permet d'en offrir un à tous les clients pour une contre-valeur raisonnable).

L'animation, bien conçue, peut engager les partenaires de la boutique. Pour la décoration et les cadeaux, il est possible de solliciter les fournisseurs. Ceux-ci profitent de l'opération pour mettre leurs produits en valeur et bénéficier du dynamisme de la boutique. Pour cela, il faut leur démontrer que la manifestation générera des ventes et un chiffre d'affaires supplémentaire tout en respectant l'image de marque de leurs produits. Les aides des fournisseurs peuvent prendre plusieurs formes : publicité sur le lieu de vente, participation à la publicité, prêt de matériel, mise à disposition d'un animateur, don de gadgets publicitaires, d'échantillons, de petits cadeaux, de lots à moindre prix... La notion d'échange existe, entretient les relations, et prépare de futures coopérations. En échange, on peut leur faire cadeau d'entrées gratuites sur le site, qu'ils offriront à leurs VIP ou qu'ils utiliseront personnellement.

Les animations peuvent prendre plusieurs formes. Les jeux-concours sont la valeur la plus sûre (ils ont également l'avantage de permettre la constitution de fichiers clients). Les cadeaux sont les bienvenus, mais comme cette pratique se généralise, il faut veiller à l'originalité du cadeau offert. L'ambiance (stand de dégustation, animations ludiques, jeux, concours...) dynamise les ventes. Mais il faut savoir rester dans une certaine mesure pour ne pas susciter l'effet inverse.

Mod'8, fabricant de chaussures pour enfants, a organisé en 2000 un jeu-concours sur le thème des insectes. Les séjours ludiques à gagner par les jeunes clients avaient pour destination le parc Micropolis situé dans l'Aveyron. Le parrainage d'un site contribue à la vente d'objets dérivés : Nausica est lié avec la fondation Cousteau. Le parc des oiseaux de Villars les Dombes poursuit depuis 2003 avec la sortie du film « La marche de l'empereur » et « Le renard et l'enfant » une collaboration avec le réalisateur Luc Jacquet pour animer en évènementiel le site et la prolongation des achats en boutique.

Chaque animation peut avoir son propre concept, déclinable depuis la décoration, la signalétique, la sélection de l'assortiment, les documents de communication, jusqu'à la tenue du personnel, le mode d'emballage, le papier cadeau, les objets de promotion publicitaire, les prix... La réussite de l'animation dépend de sa cohérence, de son actualité et de son originalité.

Il ne faut pas perdre de vue que l'objectif est d'entraîner des retombées économiques : augmentation de la fréquentation, du panier moyen, développement du chiffre d'affaires. Il est donc nécessaire de réaliser une évaluation de chacune des animations et de comparer ces évaluations d'une année sur l'autre. Il s'agit de savoir quels enseignements tirer d'une opération afin

d'améliorer les éditions suivantes.

Bilan Animation : .....	Période du : .... / ....		
	Historique N-1	Année N	Ecarts
Chiffre d'affaires TTC			
% C.A. sur le thème			
Panier moyen			
Nombre de visiteurs			
Taux de pénétration			
Nb clients/Nb visiteurs			
Budgets impartis			

#### Ces résultats serviront à :

- ajuster les commandes thématiques,
- définir la bonne période et sa durée,
- préparer le bon emplacement,
- choisir la meilleure technique de présentation,
- trouver des niveaux de prix adaptés.

Rythmer la vie de la boutique par des animations est nécessaire pour renforcer l'image auprès des clients mais également pour le personnel de vente, qui peut ainsi exprimer sa créativité et tester des idées nouvelles. L'objectif, c'est le renouvellement pour attirer, séduire, faire acheter, fidéliser. De telles opérations sont aussi l'occasion de tester les nouvelles tendances, les nouveaux produits de saison.

L'animation commerciale fait vivre au client une expérience de consommation qui va au-delà du simple achat, quelle que soit la période de l'année. Cette expérience de consommation s'inscrit dans la ligne de l'expérience de visite proposée par le site culturel. Avec ces animations, ne pas entrer dans la boutique serait se priver d'un élément de la visite.

Dans la boutique de l'Aquarium de Vannes, le client passe de l'univers cadeaux souvenirs à l'univers de la femme et du décor en traversant un petit pont qui surplombe un bassin aquarium.

La boutique tropicale de Nausicaa, située au cœur du circuit de visite, s'intègre au parcours en présentant un kiosque de plage au bord d'un lagon reconstitué avec ses coraux, et ses poissons exotiques.

La librairie boutique du Musée des Beaux-Arts de Nantes intègre au cœur de son espace de vente une œuvre d'art spécialement conçue pour que la visite de la boutique appartienne à la logique de parcours du visiteur.

Faire de la boutique un lieu de vie, c'est aussi faire en sorte qu'elle propose des services uniques. Il devrait être possible, pour les clients des boutiques de sites culturels, de pouvoir y trouver tous les objets se rapportant au thème du site. Certaines boutiques peuvent proposer des catalogues ou encouragent la consultation d'informations électroniques par le biais de bornes interactives. Le client peut sélectionner les produits qu'il désire, les commander et les faire livrer chez lui.

Conçues comme un lieu d'information, les boutiques Mer & Espaces proposent des bornes multimédias qui permettent de consulter la météo des prochains jours.

Les clients de la boutique du Musée du Jouet peuvent commander sur catalogue les objets qui ne sont pas disponibles sur place.

La boutique peut également devenir un lieu d'expérimentation. Les poufs ou le tapis de lecture, destinés aux enfants au détour du rayon librairie, leur permettent de choisir les ouvrages qu'ils achèteront. De la même manière, il est possible, devant le rayon papeterie, de placer en libre accès des tampons encreurs, des pochoirs, du papier... Les ventes suivront.

La librairie-boutique des Champs libres, a réalisé non seulement un espace de vente spécialement dédié aux dédicaces d'auteurs mais aussi un coin pour les enfants où l'on trouve des jeux créatifs et des albums pour les tout petits.

La personnalisation des produits est un autre service que la boutique peut proposer, ce qui lui permet d'offrir à la vente un grand choix de produits sans faire de stocks. Cela peut se faire avec de nombreux produits, notamment le tee-shirt : les visiteurs choisissent leur tee-shirt (taille et modèle) et sélectionnent des modèles de décalcomanies par transfert décorés sur le ou les thèmes du site culturel. À l'aide d'un fer à repasser, le vendeur applique le transfert. Ces transferts peuvent même reproduire certains objets des collections du musée. Le Paléosite suit le visiteur par ticket d'entrée à piste magnétique et lui propose à la sortie en photo ou tee-shirt son portrait ramené aux temps néandertalien, un CDrom depuis la nuit des temps avec toute l'évolution généalogique des générations de ses aïeux jusqu'à nos jours selon la technique du morphing. La boutique du cinéma Grand Rex à Paris présente aux passagers de son parcours dans les combles du cinéma, l'expérience du visiteur sur un support multimédia. Filmé durant son parcours comme l'un des figurants, entre déguisements et participation au tournage d'un film, chaque client se voit proposer à l'arrivée en boutique, par l'intermédiaire d'écrans personnalisés, l'aventure à laquelle il vient de participer.

La boutique du Parc Naturel de La Brenne organise des dégustations de produits régionaux. A certaines heures stratégiques, cette dégustation incite le visiteur à poursuivre sa visite par un repas ou une collation dans les services de restauration. En proposant par ailleurs à la carte des produits locaux en vente dans la boutique, le gestionnaire de la boutique augmente de manière importante ses ventes.

En devenant un lieu de vie, la boutique séduit et fidélise à terme sa clientèle, notamment pendant des périodes où la fréquentation du site est plus faible. L'ouverture vers la clientèle locale est également perçue comme une invitation au musée et participe de la communication du site.

Acheter et vendre est au cœur de la réussite de la boutique de musée. De la politique commerciale à mettre en place dépend le succès de l'espace de vente. En effet, la surface de la boutique n'est pas extensible et les ressources à mobiliser pour les achats sont limitées. Bien acheter, au bon prix, est une nécessité pour assurer des ventes dont les prix seront bien perçus par la clientèle qui trouvera de bons produits. Par la suite, avec la progression des ventes, le budget d'achat sera plus important, grâce aux performances obtenues en rotation et en volume de vente.

Il est essentiel de savoir que si nous ne proposons pas les bons articles au bon moment et au juste prix, la clientèle délaissera la boutique, même si elle a le meilleur emplacement possible et si les vendeurs recrutés connaissent leur métier.

En proposant une offre complémentaire, la boutique assure son développement : les clients peuvent tout acheter dans le même magasin, du souvenir au cadeau en passant par le livre pour enfant et le produit gastronomique. Il s'agit de satisfaire l'ensemble de la famille.

L'ensemble de ces pratiques conduit le responsable des achats à un renouvellement de 30 à 40% par an de son assortiment.



# Gérer

## une boutique de site culturel

### La gestion des stocks

Parmi les immobilisations de l'activité, le stock, s'il en est un élément incontournable, peut devenir aussi un casse-tête des plus pénalisants qui lui interdit tout développement s'il est peu maîtrisé.

La première autonomie d'un responsable de boutique est d'acquiescer sa capacité d'indépendance sur la constitution du stock à vendre.

Se voir imposer une édition de catalogues d'exposition non calibrée en rapport avec la demande peut lui fusiller toute politique à long terme de développement d'une gamme d'objets dérivés à l'image du site. La solution la plus courante reste de décrocher des budgets d'achats de la boutique, la gestion des éditions générales des publications du site en les confiant au département communication de la structure.

## 1 ( La notion de stock

Le stock est une provision de produits en instance de vente. C'est un investissement, c'est-à-dire un placement en vue d'un profit.

### Le stock a pour fonction de :

- Faire tampon entre les rythmes de vente quelles que soient les variations dans le temps.
- Améliorer les marges par :
  - une politique d'achats moins chers en plus grande quantité ;
  - des économies de logistique ;
  - une protection contre les retards de livraison, les ruptures chez le dépositaire, les aléas de la production, les fluctuations des ventes...
  - communiquer une image « prix » par des techniques de présentation de masse et de mise en avant de la marchandise.

Le meilleur stock, c'est celui qui est à l'équilibre.

### Le surstock, c'est quand on a trop de stock. Il a pour conséquences :

- Un stockage difficile.
- La dépréciation des articles (démodé, périmé...).
- Des frais financiers (argent immobilisé).

Avoir trop de stocks, c'est aussi prendre le risque d'avoir des objets qui ne correspondent plus aux demandes de la clientèle.

### La rupture de stock, c'est quand on manque de produits. Elle a pour conséquences :

- Le mécontentement de la clientèle.
- Une perte de chiffre d'affaires.
- Une perte de clients.

## La gestion des commandes

Lorsque l'on passe commande, il faut savoir refuser la proposition du fournisseur qui propose un prix pour une quantité commandée supérieure, mais il faut également penser aux possibles ruptures de stock.

**Le stock coûte cher, il est donc impératif de le faire diminuer et d'en améliorer la rotation.**

Si passer des commandes souvent est également coûteux, il faut faire la part des choses car un remplacement rapide augmente le coût d'acquisition mais diminue le coût de possession de la marchandise. Les coûts de conservation comprennent les frais de locaux, de chauffage, d'entretien, de gardiennage, de surveillance. Ce sont aussi les coûts de détérioration physique, les coûts de dépréciation parce que l'objet se démode ou parce qu'une démarque s'avère nécessaire. Le coût total rattaché à la valeur du stock varie selon sa nature (les pellicules photos, les cosmétiques, les produits alimentaires ont des dates de péremption, par exemple, et il peut être dangereux de les commander en grande quantité).

Réduire les stocks se traduit par une augmentation des ventes. En effet, avoir moins de stocks permet un assortiment plus récent, plus complet, plus équilibré et incite le client à des visites plus fréquentes. Le client pense acheter un produit « nouveau ». Avec peu de stocks, on peut aussi s'adapter plus facilement aux variations conjoncturelles, à la mode, à la météo... La diminution des coûts permet de disposer de ressources pour baisser les prix en cas de besoin, par exemple. De la même manière, avec moins de stocks, le besoin de fonds de roulement (BFR = Stocks + Dette clients - Crédit fournisseurs) sera moins élevé.

**Pour bien gérer ses stocks, le gestionnaire de la boutique travaille principalement à partir de deux données : la quantité à commander et la fréquence des commandes. Pour passer ses commandes, il peut choisir entre deux méthodes :**

- **La méthode à réapprovisionnement constant.** La quantité de stocks reste constante quelle que soit la saisonnalité. On complète le stock à un niveau déterminé en fonction de la capacité de stockage et des

objectifs de vente. Avec cette méthode, il est possible de déléguer facilement les commandes aux équipes de vente. Mais cette méthode a un défaut : son coût.

- **La méthode à périodicité constante.** Il s'agit de mettre en place un échéancier à date fixe pour commander des quantités variables. On complète le stock à un niveau déterminé en fonction d'un budget prédéterminé en rapport avec la tendance, les variations des ventes, la saisonnalité, les objectifs prévus. Cette méthode est appliquée chaque fin de mois pour avoir une livraison en début de mois suivant.

La réalité conduit à un mixage de ces deux méthodes, en raison de la saisonnalité, de la dispersion de l'offre, des minima de commandes ou des franchises de port, des délais de livraison (notamment de certains articles importés).

## La fiche de stock

**La gestion, la plus fine et la plus efficace, nécessite une gestion unitaire à l'article de l'ensemble des références en compte. Pour connaître les stocks à l'unité, deux outils s'imposent :**

- La fiche de stock manuelle

La fiche de stock est le document qui permet de suivre les mouvements de stock en quantité pour une référence et qui offre l'avantage de déterminer, par le suivi des ventes à établir, un seuil de sécurité par référence.

Les quantités en stock changent chaque jour.

Les entrées de stock correspondent à la réception des marchandises.

Les sorties de stock correspondent aux ventes de marchandises.

Le stock final théorique (SFT) se calcule par la fiche de stock :

$$\text{SFT} = \text{Stock initial} + \text{Entrées} - \text{Sorties}$$

Le stock final réel (SFR), c'est le stock physique vérifié, compté en rayon et en réserve. Rapporté au stock théorique, il permet, s'il est inférieur, d'appréhender la démarque.

### Exemple :

#### Fiche de stock Art Déco. Réunion des musées nationaux

Référence article : LAY001 Rayon : Art Déco			Stock minimum en quantité : 2	
Date	Stock initial	Entrées (Achats)	Sorties (Ventes)	Stock final
Janvier	20	0	15	5 (a)
Février	5 (b)	15	18	2
Mars	2	20	17	5

(a) Stock final janvier = Stock initial de janvier + Entrées en janvier - Sorties en janvier  
(b) Stock final de janvier = Stock initial de février



### • Le logiciel de gestion informatisée

Avec une intégration d'un matériel informatique qui puisse imprimer et lire les codes barres, le gestionnaire peut à tout instant connaître l'état de son stock soit à l'unité par référence, soit par rayon, famille ou évaluer le niveau d'ensemble de son stock en volume comme en valeur.

L'amélioration de la gestion des stocks joue immédiatement sur la rentabilité. Aussi, il est nécessaire de bien suivre les stocks, pour commander le plus

judicieusement possible. La répartition des ventes par rayon se vérifie mensuellement, elle doit être rapportée au budget prévisionnel et aux historiques des années précédentes. Les stocks s'analysent en valeur par rayon en fin de chaque mois. Le taux de rotation par rayon s'étudie en fin de chaque trimestre et en cumulé. Ce travail permet la préparation des soldes, mais surtout d'anticiper sur celles-ci par un ajustement de la politique de prix.

## 2 ( La rotation des stocks

Connaître le niveau des stocks et commander les articles manquants n'est pas suffisant pour avoir une gestion saine, il faut également repérer les stocks qui ont une rotation très faible : il faut alors s'en dessaisir en soldant ou en dépréciant. Les stocks qui tournent génèrent du chiffre d'affaires. Il faut donc accélérer la rotation des stocks et œuvrer pour mieux ajuster les « 20/80 » :

Les achats des 20% qui réalisent 80% des ventes

Les achats des 20% qui réalisent 80% du CA

Les achats des 20% qui réalisent 80% des marges

Des stocks en diminution et une meilleure rotation des stocks se traduisent par une augmentation des ventes. Le principe du commerce est d'investir dans un stock, de le faire tourner le plus souvent possible, et de récupérer la marge à chaque rotation.

Afin de mesurer le nombre de fois qu'un stock tourne, on utilise le taux de rotation de stocks. Celui-ci n'a pas de valeur en soi sans comparaison, car la rotation peut être très différente selon les articles. Pour savoir si un article se vend mal, il faut comparer son taux de rotation au ratio global de la boutique ou à des normes professionnelles. Ainsi, on sait qu'en librairie, par exemple, le rayon livre de poche a une rotation de 3.

Le taux de rotation des stocks se calcule de plusieurs manières :

En quantité d'articles =  $\frac{\text{Ventes en nombre d'articles}}{\text{Stock moyen en nombre d'articles}}$

En valeur monétaire =  $\frac{\text{Montant du C.A. HT}}{\text{Stock moyen au PV HT}}$

ou  $\frac{\text{Coût de revient des marchandises vendues}}{\text{Stock moyen au coût de revient}}$

Cette deuxième manière de calculer le taux de rotation des stocks se prête mieux aux comparaisons entre divers rayons. Il faut faire attention à exprimer les valeurs de la même manière comptable : à prix de vente, à prix de revient, ou à prix d'achat.

La vitesse de rotation (VR) exprime la durée de stockage en nombre de jours. Elle donne le nombre de jours où l'article est resté en stock avant d'être vendu (c'est une moyenne).

$$VR = \frac{360 \text{ jours}}{\text{coefficient de rotation}}$$

Tous ces calculs peuvent s'effectuer par département, par rayon, par article au sein d'une boutique pour aider à la décision afin d'améliorer la performance générale.

Pour accroître la rotation des stocks, il faut agir sur l'assortiment et, pour cela, le simplifier :

- Diminuer le nombre de gammes.
- Supprimer les « doublons » (dans le textile réduire le nombre de taille, de couleurs, de dessins ou de modèles : par exemple la taille 12/14 ans peut s'assimiler à une taille S).
- Contracter les niveaux de prix. Par exemple, pour des articles de même nature (bijoux fantaisie pour enfants, par exemple) dont les prix d'achats sont de 0,9 €, 1 €, 1,05 €, 1,3 €, ils doivent tous être vendus 3,20 € (et non pas à 2,7 €, 3 €, 3,15 € et 3,9 €).

## 3 ( Inventaire et valeur du stock

Les quantités en stock évoluent jour après jour : les entrées de stock correspondent à la réception des marchandises achetées, tandis que les sorties de stock correspondent aux ventes de marchandises.

Le stock moyen représente les quantités moyennes en stock. Il s'évalue de deux manières, la seconde étant la plus fiable :

$$SM = \frac{\text{Stock initial} + \text{Stock final}}{2}$$

$$SM = \frac{\text{Stock de début d'année} + 12 \text{ Stocks à fin de mois}}{13}$$

Le stock théorique est égal au dernier stock réel connu, auquel on ajoute les entrées de stock (correspondant à la réception des marchandises achetées) et on enlève les sorties de stock (correspondant aux ventes de marchandises et aux marchandises retirées de la vente pour « casse » ou « dépréciations » ou « retour fournisseur »). Le stock physique ou réel comprend toutes les marchandises présentes et faisant l'objet d'un comptage de contrôle systématique, en magasin, en réserve ou en dépôt externe (pour la revente, pour un prêt ou pour la promotion publicitaire).

Pour connaître le niveau de ses stocks, le responsable de la boutique effectue régulièrement un inventaire. L'inventaire consiste à compter l'ensemble des références présentes sur la surface de vente, dans les réserves ou en prêt à l'extérieur. L'inventaire physique des stocks est ponctuel et informe le commerçant des quantités réelles en stock. L'inventaire est une obligation légale qui consiste à déterminer le montant réel du stock détenu par la boutique, à un moment donné, afin de faire figurer ce montant dans la comptabilité.

Il est également possible de réaliser un inventaire tournant. Il s'effectue par comptages successifs de découpages partiels de la surface de vente et des réserves en fonction d'une catégorie de produits (famille, rayon, univers...) et par roulement selon un calendrier qui permet de couvrir systématiquement sur une année l'ensemble des stocks.

**L'inventaire doit avoir lieu au moins une fois par an. Il est réalisé le plus souvent en fin d'année, en fin d'exercice comptable.**

Code de commerce, art. 8 : « Toute personne physique ou morale ayant la qualité de commerçant (...) doit contrôler par inventaire, au moins une fois tous les douze mois, l'existence et la valeur des éléments actifs et passifs du patrimoine de l'entreprise. »

Décret du 29 novembre 1983 : *Tous les documents des états d'inventaire, sont « identifiés, numérotés et datés dès leur établissement par des moyens offrant toute garantie en matière de preuve. »*

Les écarts constatés entre la valeur du stock théorique et l'inventaire correspondent à la démarque connue (répertoriée lors d'une casse, d'une remise ou d'une détérioration) ou inconnue (le plus souvent liée au vol ou à des erreurs dans la gestion des stocks). La démarque inconnue se situe généralement entre 2% et 3,5% des ventes.

L'inventaire est un travail qui demande une bonne organisation et un personnel important pour être réalisé rapidement, sans fatigue excessive, sans retard, sans trop pénaliser la clientèle. La qualité de la préparation permet d'alléger la tâche, de gagner du temps, de réduire les possibilités d'erreurs.

### La marche à suivre :

- Procéder à la clôture des comptes. Le compte du stock théorique doit être arrêté.

Par égard pour la clientèle, une semaine auparavant, annoncer que la boutique sera fermée pour cause d'inventaire de telle date à telle date. Pendant le déroulement de l'inventaire, le magasin doit être fermé au public pour éviter les mouvements de marchandises pendant le comptage.

- Ranger les rayons de la surface de vente et ceux des réserves afin de faciliter le comptage.
- Compter à l'unité toute la marchandise en stock présente dans chaque zone des réserves et du magasin, même celle qui est abîmée. Le comptage s'effectue par article en volume avec vérification des prix. L'inventoriste reporte les quantités obtenues par le comptage et les informations sur des fiches d'inventaire : référence, nature du produit, prix constaté. Par sondage, un contrôle de vérification est effectué. Si une distorsion de plus de 5% est alors constatée sur une zone, un recomptage est nécessaire. Pour un inventaire juste, la totalité des contrôles est à mener avant la réouverture du point de vente à la clientèle.

Des sociétés de service offrent leur savoir-faire pour réaliser l'ensemble des opérations d'inventaire en une seule nuit, afin de ne pas fermer le magasin. Ces prestataires interviennent avec leur propre personnel et matériel informatique, programmes de saisie adaptés aux besoins.

#### Pour bien compter :

S'assurer du bon prix affiché, du code de l'article, bien repérer les références distinctes entre couleurs, et packaging proche.

Pour les petits articles (du type billes ou balles stockées dans des bacs), pratiquer le décompte par pesée et division du poids obtenu par le poids unitaire de l'article étalon.

Pour les cartes postales, utiliser un pied à coulisse pour étalonner un lot de 100 cartes.

Ne pas oublier de procéder à l'inventaire des emballages, qui doivent aussi figurer au bilan comptable.

Si l'inventaire tournant ou permanent est parfois calculé à prix de vente, l'inventaire de fin d'exercice est calculé à coût d'achat.

L'inventaire physique du stock de marchandises est donc obligatoirement réalisé avant l'élaboration des documents comptables de fin d'exercice (bilan et compte de résultat). A l'actif du bilan sera reporté le stock d'inventaire, c'est-à-dire la valeur du stock de fin d'exercice.

La variation du niveau des stocks modifie le résultat de l'exercice : elle sera portée dans le compte de résultat, qui comprend notamment les achats et les ventes.

La plupart des commerces ont un niveau moyen du stock de l'ordre de 20% du chiffre d'affaires hors taxes d'une année. L'objectif est de délester le stock au maximum, pour pouvoir renouveler les gammes en début d'exercice suivant.

## 4 ( Les marges

Les ventes de la boutique doivent apporter un surcroît de ressources à l'institution. La marge doit être suffisante pour couvrir au minimum les charges de la boutique et si possible contribuer au financement de la structure. Le travail sur les marges permet d'augmenter les bénéfices.

A l'abbaye de Sénanque, parvenir à l'équilibre économique et engager les ressources nécessaires à la restauration de l'abbaye ne passe pas par un développement du nombre de visiteurs et une augmentation du chiffre d'affaires correspondant. En effet, l'objectif est de développer l'autonomie financière du monastère, mais surtout de préserver la vie monastique. Pour cela, la stratégie du gestionnaire de la boutique est moins de développer les ventes que de stabiliser son chiffre d'affaires (1 million d'euros TTC pour 200 000 visiteurs annuels à tolérance de capacité maximale), tout en recherchant à augmenter la part de marge sur ce chiffre d'affaires. La démarche revient à pratiquer des tarifs de prix légèrement en dessous de ce qui est proposé ailleurs (sous-entendu dans le monde laïc) pour demeurer en conformité avec la règle de saint Benoît. Le surcroît de profit est réalisé ici par le développement de la marge, à partir d'une négociation du prix de départ bien obtenu auprès des fournisseurs. Le taux de pénétration de la clientèle est de l'ordre de 52%, le panier acheteur tourne autour de 11,6 €. Sur le site,

en 8 ans, le chiffre d'affaires a triplé mais le bénéfice a été multiplié par 15.

La loi Galland (1996) interdit la vente à perte. Elle stipule que la revente des produits par un commerçant ne peut s'effectuer en dessous du coût d'achat effectif : le seuil de revente est celui du prix inscrit sur la facture d'acquisition, majoré des taxes et du coût du transport. Toutefois, quelques exceptions existent (et il faut en obtenir l'autorisation) : sur les produits périssables menacés d'altération, mais sans publicité extérieure au magasin ; les ventes dans le cas de cessation ou de changement d'activité ; les produits à caractère saisonniers ; les produits à caractères identiques dont le réapprovisionnement s'est effectué à un prix inférieur ; l'alignement sur la concurrence pour les commerces de moins de 300 m<sup>2</sup> pour les produits alimentaires et de moins de 1 000 m<sup>2</sup> pour les produits non alimentaires.

Sur un objet acheté 13,72 euros HT et revendu 30,50 euros TTC, la marge brute unitaire est de 11,72 euros. En effet, la TVA comprise dans le prix de vente public n'est pas un gain puisqu'elle est reversée au Trésor public. Dans cet exemple, le prix de vente HT est de 25,50 euros (on a enlevé au prix de vente public de 30,50 euros les 19,6% de TVA, soit : 5 €). La marge brute est égale au prix de vente hors taxe moins le prix d'achat,

soit :  $25,50 - 13,72 = 11,72 \text{ €}$ . Cette différence s'exprime généralement en pourcentage du prix de vente hors taxes. Ici, la marge représente donc 45,96% du prix de vente car  $(11,72 \text{ €} / 25,50 \text{ €}) \times 100 = 45,96\%$ .

Ce pourcentage de marge brute unitaire, se nomme le taux de marge :

$$\text{Mq\%} = (\text{PVHT} - \text{PAHT}) / (\text{PVHT} / 100)$$

La **marge nette**, c'est la marge finale réalisée sur un article, remises et démarques comprises. On la calcule de la manière suivante :

Marge sur facture	30,5%
+ escompte	0,5%
+ ristournes (fin d'année)	5,0%
<b>= Marge brute</b>	<b>36%</b>
- démarque connue	0,5%
- démarque inconnue	1%
<b>= Marge nette</b>	<b>34,5%</b>

Ensuite, pour obtenir le résultat opérationnel, il faut répercuter les charges de la boutique :

Marge « nette »	34,5%
- frais de personnel	25%
- frais financiers sur stocks	0,5%
- entretien, énergie	0,5%
- publicité	1,6%
- informatique, gestion	0,4%
<b>= Résultat opérationnel</b>	<b>6,5%</b>

La **marge commerciale nette**, c'est le résultat après impôt sur les bénéfices.

Les taux de marge pratiqués au sein d'un point de vente varient selon la nature des produits vendus, les services rendus, la vitesse de rotation des stocks, les démarques constatées, les attentes de la clientèle et l'offre de la concurrence. Au sein d'une même famille de produits, ils peuvent varier selon les produits (premier prix, médium, haut de gamme) et même selon les marques.

#### Quelques taux de marge :

Famille	Taux de Marge	Famille	Taux de Marge
Carte postale fantaisie	57%	Posters thématiques	48%
Carte postale griffée	75%	Posters dérivés	60%
Papeterie thématique	60%	Audio, disques	34%
Papeterie griffée	59%	CD rom	32%
Librairie dérivée	50%	Vidéos thématiques	30%
Plaquettes, brochures	40%	Vidéos dérivés	65%
Coéditions	50%	Presse, revues	35%
Librairie à thème	33%	Encadrement	43%
Enfants	35%	Dépôt-vente	25%
Bandes dessinées	32%	Pièces uniques, arts	23%
Vulgarisation	32%	Objets	52%
Sciences	30%	Gadgets	60%
Littérature	33%	Souvenirs griffés	55%
Cuisine	35%	Bijoux fantaisie	75%
Tourisme	35%	Bijoux de création	54%
Livres étrangers	29%	Décoration	50%
Cosmétiques	47%	Arts de la table	52%
Santé, bien-être	49%	Textile de maison	45%
Parfumerie, senteurs	46%	Textile de la personne	49%
Alimentaire	17%	Textile griffés	56%
Salé	36%	Jeux	50%
Sucrée	49%	Jouets	54%
Vins	35% à 40%	Peluches	60%
Pellicules photos	36%	Cartes téléphone	18%

Le raisonnement qui prévaut dans le commerce aujourd'hui va plutôt vers une application à la baisse de ces taux de marge plus qu'à une recherche de la plus grande marge unitaire. L'augmentation du bénéfice est de plus en plus obtenue par l'amélioration de la rotation

des stocks. Des prix bas et une marge réduite permettent une nette augmentation du chiffre d'affaires. Réaliser davantage de ventes fait augmenter le montant net de la marge (si le montant global des charges n'augmente pas en proportion).

## 5 ( Les soldes, promotions, dépréciations

Les promotions font la dynamique d'une stratégie commerciale. Ce sont des techniques qui proposent au client un avantage pendant une période déterminée. Elles créent une animation sur le point de vente, valorisent le produit mis en avant et facilitent le déclenchement d'achat immédiat du client. Mais attention ! Trop de promotions tuent les promotions. Une promotion dans un rayon favorise les ventes additionnelles dans la même famille.

Selon les objectifs attendus, on peut regrouper les techniques de promotion en trois catégories : les offres de prix (réductions, coupons, prix barrés, bons de réduction, contenu supplémentaire...), les offres en nature (primes, échantillons...), les offres actives (concours, jeux, loterie, spectacles, dédicaces...).

Les objectifs poursuivis peuvent être les suivants :

- Accroître le nombre d'acheteurs
- Accélérer les ventes d'un produit
- Augmenter la quantité achetée par le client

- Augmenter la rotation d'un article
- Renouveler l'intérêt des visiteurs
- Ecouler un surstock
- Développer le C.A.
- Relancer un produit qui stagne

Lorsque l'on met en place des opérations promotionnelles, il est possible de profiter d'un événement annuel (Fête des Mères, Noël ou des manifestations culturelles auxquelles le site participe : Science en fête, Fête du livre...) ou d'utiliser une occasion : exposition temporaire, congrès, anniversaire, agrandissement... ou encore de jouer sur l'actualité.

Pour compenser la perte de chiffre d'affaires due aux réductions accordées (si le prix d'achat n'est pas négocié à la baisse au préalable auprès du fournisseur), il est nécessaire d'augmenter jusqu'à un certain seuil le volume unitaire des ventes.

Les promotions sont à manier avec précaution car il faut respecter certaines dispositions légales.

	Actions	Nature	Règlement
Offre de prix	Offre spéciale	Réduction de prix sur un produit	Ne pas vendre à perte
	Vente à prix coûtant	Vente sans bénéfice	Disposer d'un stock suffisant
	Vente groupée Vente jumelée	Vente de plusieurs produits différents ou non à un prix global inférieur à la valeur de l'ensemble des prix unitaires additionnés	Laisser au client la possibilité de pouvoir acheter séparément chaque produit constituant le lot proposé
	Soldes périodiques ou saisonniers	Vente de produits neufs proposés avec un rabais car démodés en fin de série, en fin de saison, ne constituant qu'une partie du stock	Trois fois par an : 5 semaines en janvier-février, 5 en juillet août selon les dates dictées par chaque préfecture et au choix du point de vente 2 semaines flottantes. Être accompagné de la mention soldes, avec double affichage à prix initial barré. Ne proposer que des produits déjà mis à la vente et payés depuis plus d'un mois
Offre en nature	Prime directe	Remise gratuite d'un produit supplémentaire au moment de l'achat	Offrir des primes de faible valeur : limitées à 7% du prix d'achat lorsque l'achat est inférieur à 80 € ou limitées à 5 € + 1% du prix d'achat lorsque ce prix d'achat est supérieur à 80 € Dans les deux cas, la valeur de la prime est plafonnée à 60 € (cf. article L121-35 du Code de la consommation)
	Prime différée	Offre gratuite d'un produit ou d'un service contre remise de preuves d'achat	
Offre active	Concours	Jeu faisant appel à la réflexion, à des connaissances et récompensé par des gains en nature ou par des espèces	Ne pas faire jouer le hasard Offrir la possibilité de jouer sans acheter Préciser le règlement et la nature des prix proposés
	Jeux et loterie	Jeu faisant appel au hasard et permettant d'obtenir des gains	Ne pas lier la participation à l'obligation d'achat Porter à la connaissance des clients la liste et la valeur des lots distribués



Bien souvent, les boutiques de site culturel hésitent à pratiquer des soldes. Pourtant, les soldes permettent d'alléger les stocks et de reconstituer une trésorerie qui permet le renouvellement de produits davantage en phase avec les nouvelles demandes. Une mise en scène adaptée et étudiée permettra de ne pas nuire à l'image de marque de la boutique culturelle.

Lorsque l'on décide de proposer des promotions aux clients, il est nécessaire de revoir l'implantation des articles sur la surface de vente : alterner emplacements soldés et non soldés favorisera l'achat d'impulsion pour des produits non soldés.

## 6 ( La trésorerie

La trésorerie, ce sont les ressources dont le gestionnaire dispose pour faire face aux dépenses courantes. C'est l'ensemble des montants en caisse ou des réserves de liquidité sur les comptes en banque, auxquels s'ajoutent les placements immédiatement disponibles.

Pour gérer une boutique, il est nécessaire de suivre la trésorerie, mais également de l'anticiper. En effet, il ne s'agit pas seulement de pointer ses comptes et de découvrir au fur et à mesure l'état des disponibilités ou des manquants, et cela ne s'improvise pas : le gestionnaire de la boutique doit mettre en place des outils.

En vue de l'ouverture de la boutique, le business plan a défini les besoins en investissement nécessaires à la mise en place de l'outil de travail (local, agencement, informatique...). Ces besoins ont été couverts par l'apport du capital social et par le recours à l'emprunt. Pour fonctionner, acheter des fournitures, des stocks de marchandises, la boutique a besoin d'un budget de fonctionnement. Ce sont les ressources supplémentaires dont a besoin la boutique en attendant que ses clients achètent les produits, à la hauteur des sommes engagées pour l'achat de ces produits. Un des principaux moteurs de cette dynamique est le délai de paiement accordé par les fournisseurs. La rotation des stocks et le niveau des marges doivent faire fonctionner le système. La différence entre les emplois (actif = besoin de trésorerie) et les ressources (passif = augmentation de la trésorerie) figure au compte de résultat et constitue la trésorerie.

**Le fonds de roulement (FR)**, ce sont les sommes nécessaires au démarrage de l'activité (stocks de départ, emballages, formation du personnel) avant l'arrivée des ressources. Le fonds de roulement permet au gestionnaire de faire face à des événements imprévus, de faciliter l'acquisition d'équipements, de maintenir un

niveau suffisant de trésorerie pour régler les charges. C'est le garant de l'autonomie financière de la boutique.

**Le besoin en fonds de roulement (BFR)**, ce sont les sommes nécessaires pour faire fonctionner la boutique au cours de son exploitation. Le BFR est la résultante des flux financiers entre les achats, les stocks, et les flux financiers des ventes. Le besoin en fonds de roulement est lié :

- au chiffre d'affaires, plus il augmente, plus le besoin en fonds de roulement augmente ;
- à la vitesse de rotation des stocks ;
- aux délais de paiements des fournisseurs et clients ;
- à la saisonnalité.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) doit être le plus souvent inférieur au fonds de roulement (FDR). Le BFR sera en priorité couvert à la bonne saison par le FDR, qui agit comme un matelas de sécurité. Vos excédents de disponibilité vous financent votre arrière-saison. Pour relancer votre début de saison, vous pouvez avoir à subvenir à vos besoins par un crédit de trésorerie. Si ce besoin en fonds de roulement est supérieur au fonds de roulement, la différence de trésorerie devra être financée par un découvert bancaire. L'évolution de votre fonds de roulement reflète votre capacité à maîtriser la sécurité à moyen et long terme de votre activité.

**Exemple de calcul d'un besoin en fonds de roulement (BFR)**

CA de la boutique TTC TVA 19,6%	= 190 000 € TTC
CA de la boutique HT	= 158 863 € HT
Taux de marque 50%	
<b>Budget d'achats HT :</b>	= CA HT x 50 / 100 soit : 79 431 € HT
Délai clients (4 jours de date de valeur d'enregistrement des dépôts bancaires)	
Délai paiement des fournisseurs :	30 jours
Vitesse de rotation des stocks :	90 jours
Stock moyen tourne 4 fois l'an :	19 860 € à PA HT et 39 716 € à PV HT ou 47 500 € à PV TTC
<b>Éléments favorables :</b>	crédit fournisseurs 30 jours
	Règlements fournisseurs année TTC / 360 jours
	Crédit fournisseurs : 95 000 / 360 x 30 j = 7 917 €
<b>Éléments défavorables :</b>	Recettes clients 4 jours
	Ventes clients TTC / 360 j
	190 000 / 360 x 4 j = 2 111 €
Rotation des stocks :	90 jours
Coefficient multiplicateur PA HT à PV TTC =	2,3920
Budget d'achat = Ventes / 2,3920 soit	79 431 € HT
Achats HT / 360 :	79 431 / 360 x 90 j = 19 858 €
<b>BFR = (2 111 € + 19 858 €) – 7 917 € =</b>	<b>14 051 €</b>

**Le fonds de roulement** se définit comme la part des ressources (capitaux et emprunts engagés dans l'affaire) moins les immobilisations nécessaires à vous créer l'outil.

**Le besoin de fonds de roulement** assure la couverture des dettes à court terme qui assurent l'exploitation (délai de paiement sur achats + fournitures et services extérieurs + agios + salaires + TVA à payer...). Il y a des décalages entre décaissements et encaissements en fonction des aléas de la conjoncture.

La boutique a besoin de ressources stables pour financer ses achats de marchandises et ses dépenses courantes. Le fonds de roulement est égal à la couverture du besoin de fonds de roulement augmentée de la trésorerie positive ou diminué de la trésorerie négative :

**(TN = trésorerie nette)**

FDR = BFR + TN.

Lorsque l'on dispose d'un fonds de roulement suffisant pour couvrir sur le moment le besoin en fonds de roulement, il faut faire attention au développement de l'activité qui amplifie les besoins futurs.

**Par exemple :**

La première année, le chiffre d'affaires de 158 863 € HT (ventes = 190 000 € TTC)

FR : 14 720 €

BFR : 14 051 €

Bénéfice : 3 050 €

La deuxième année, le CA double, et passe à 317 726 € HT (ventes = 380 000 € TTC)

FR : 16 770 €

BFR : 26 955 €

Bénéfice : 3 050 €, identique à l'arrivée, d'où trésorerie négative d'environ 7 620 €



Flux comptables	Exercice n-1	Exercice n
C.A. TTC annuel	190 000	380 000
C.A. HT annuel	158 863	317 726
C.A. HT du mois en cours	13 240	26 480
<b>RESSOURCES</b>	<b>200 000</b>	<b>200 000</b>
Capitaux propres + Emprunts + Réserves + Dettes		
<b>IMMOBILISATIONS</b>	<b>186 280</b>	<b>183 230</b>
<b>Actif circulant (AC)</b>	<b>49 015</b>	<b>44 126</b>
Stock utile à PV TTC (rotation = 4 fois/an)	47 500	95 000
Crédits clients	0	0
Disponible	1 515	- 50 873
<b>Dettes à court terme (DCT.)</b>	<b>35 540</b>	<b>71 081</b>
(Achats de marchandises du mois)	6 600	13 200
Dettes fournisseurs à 90 jours	19 800	39 600
+ charges opérationnelles (4%)	530	1 060
+ salaires du mois	3 300	6 600
+ TVA à payer sur le mois	1300	2600
Différence TVA mensuelle sur factures à 90 jours	3880	7761
+ remboursements financiers (2%)	130	260
<b>Fonds de roulement</b> FDR = Ressources - Immobilisation	<b>13 720</b>	<b>16 770</b>
<b>Besoins de fonds de roulement</b> BFR = AC - DCT. - Trésorerie - Découvert	<b>13 475</b>	<b>- 26 955</b>
<b>Trésorerie = disponible</b> TN = BFR - FDR	<b>1 515</b>	<b>- 50 873</b>
BENEFICE	3 050	3 050
<b>% résultat d'exploitation sur CA</b>	<b>1,92%</b>	<b>0,96%</b>

La connaissance de ces flux est nécessaire pour la construction du plan de trésorerie. A terme, il ne devrait pas y avoir plus de sorties que de rentrées, sinon s'installe un déséquilibre qui conduit au déficit sur le long terme.

**Trésorerie** = Fonds de Roulement – Besoin en Fonds de Roulement

**Solde de trésorerie** = Solde de la période précédente  
+ Encaissements et apports de la période  
+ Décaissements et prélèvements de cette même période

Le plan de trésorerie est un document essentiel pour la gestion d'une entreprise. Ce tableau présente tous les décaissements et tous les encaissements de l'année, mois par mois. Il indique le montant des sommes disponibles et affiche un solde cumulé chaque mois. L'actualisation du plan de trésorerie permet de ne pas dépenser l'argent qui est en caisse hors limite. Il permet d'évoluer avec une vision concrète du futur proche.

Mieux que le plan d'enregistrement des encaissements,

décaissements, le plan prévisionnel de trésorerie facilite la gestion par objectifs. Dans le commerce, les entrées en caisse se réalisent au jour le jour, et les sorties sont prévisibles en fonction des usages de la profession. Le responsable de la boutique connaît, pour l'avoir négocié avec ses fournisseurs, le délai de paiement obtenu : à la livraison, en fin de mois, à 30, 60, 90 voire 120 jours, ou partiellement et répartis au long du calendrier. Les charges fixes sont régulières et peuvent être planifiées. Pour élaborer un plan prévisionnel de trésorerie, il faut se baser sur les résultats de l'année précédente (ou sur la moyenne des trois années précédentes, pour davantage de précision) et simuler un chiffre d'affaires moyen par mois. Une fois établi, le document permet de dégager le surplus de trésorerie possible, ou de mettre en évidence les incidents pour mieux négocier des délais plus longs auprès des fournisseurs impliqués sur le ou les mois problématique(s). Le responsable doit structurer son prévisionnel sur les douze mois de l'exercice afin d'adapter sa gestion à ses besoins. S'il dispose d'une trésorerie confortable, il pourra réfléchir à l'éventualité d'un placement des sommes.

## Modèle de tableau de suivi de trésorerie

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	...	Mois 12	Total an
<b>Solde en début de mois (+ ou -) (h)</b>						
<b>Encaissements (TTC)</b>						
CA réalisé						
Récupération de TVA						
Produits financiers						
<b>= encaissements d'exploitation (a)</b>						
Emprunts						
Primes et subventions						
Apports en capital						
<b>= encaissements hors exploitation (b)</b>						
<b>TOTAL encaissements (c = a + b)</b>						
<b>Décaissements (TTC)</b>						
Achats effectués : paiements des marchandises d'approvisionnement						
Achats effectués : paiements des fournitures						
Autres charges externes						
Impôts et taxes						
Frais de personnel						
Charges sociales						
TVA reversées						
Intérêts d'emprunts						
Autres frais financiers						
<b>= décaissements d'exploitation (d)</b>						
Remboursements des emprunts à terme						
Fournisseurs d'immobilisations						
Investissements						
<b>= décaissements d'exploitation (e)</b>						
<b>TOTAL décaissements (f = d + e)</b>						
<b>Solde de trésorerie en fin de mois (g = c - f)</b>						
<b>= Trésorerie cumulée brute (i = g + h)</b>						
+ Crédits de trésorerie :						
Découvert						
Escompte						
Affacturage						
Autres comptes courants						
<b>= Solde de trésorerie cumulée nette en fin de mois</b>						

## 7 ( L'ajustement des prix

Définir une politique de prix de la boutique est essentiel, cela fait partie de son positionnement. La politique de prix est fonction des marges que l'on souhaite obtenir et de la concurrence, car le client possède des repères en termes de prix pratiqués.

La politique de prix de la boutique est à orienter, en fonction des publics, en combinant 3 stratégies :

- d'écramage de la clientèle par des prix élitistes, réservés à la cible des culturels
- de pénétration sur le marché immédiat avec des prix bas pour la cible de proximité
- de politique d'alignement sur les pratiques de la concurrence pour ne pas décevoir la cible des touristes

L'objectif prioritaire est de pouvoir justifier des prix accessibles à toutes les bourses !

Lorsque le responsable de la boutique fixe ses prix, il doit avoir en tête 3 interrogations :

- le prix est-il déterminant pour l'acte d'achat ? (est-ce un argument primordial pour la clientèle ?)
- quels sont les prix pratiqués par la concurrence ?
- la marge est-elle acceptable ?

L'élément prix joue directement sur le calcul du chiffre d'affaires. Il existe trois méthodes pour la fixation des prix :

- à partir du prix de revient (prix d'achat + coût d'approvisionnement),
- à partir du prix de vente pratiqué par la concurrence,
- à partir des marges.

Pour chaque produit, il est conseillé de rechercher, au sein de l'offre des fournisseurs, un premier prix et un produit au prix le plus élevé. Entre ces deux extrêmes, le gestionnaire de la boutique réalise la sélection la mieux adaptée à la clientèle du site et cherche à obtenir la meilleure dispersion des prix :

- premier prix : 2,5 €
- prix le plus élevé : 6 €
- nombre de références : 5
- nombre d'intervalles :  $5 - 1 = 4$

$$\text{écart moyen de prix : } \frac{6 - 2,5}{4} = 0,875$$

- dispersion théorique des prix dans l'intervalle de 2,5 € à 6 €, soit le spectre de prix: 2,50 € - 3,20 € - 4,10 € - 5,00 € - 6,00 € .

La notion de seuil psychologique intervient alors et le responsable proposera les 5 produits retenus à prix rond ou à prix magique (juste en dessous d'un prix rond) : 2,50 € - 2,90 € - 4,00 € - 5,50 € - 5,90 € en prix public.

La rotation de l'assortiment est très liée à la politique de prix. Pour une bonne politique de prix et une bonne rotation des produits, il est conseillé de construire une échelle de tarification qui soit repérable pour le public :

- moins de 1 €
- moins de 2 €
- moins de 5 €
- moins de 10 € (ce qui correspond au prix moyen d'achat d'un livre en France, l'achat « culturel » par référence)
- moins de 15 €
- moins de 40 € (valeur d'un achat de cadeau marquant pour le consommateur)

Les prix de la boutique vont être fixés en fonction de la politique de marge définie. Couramment, dans le secteur du marché du cadeau, le coefficient multiplicateur est de 2,2. Pour obtenir le prix de vente public, on multiplie le prix d'achat hors taxes par ce coefficient.

Le coefficient multiplicateur tient compte du taux de TVA et du taux de marge.

$$\text{Coeff. mltp} = \frac{100 + \text{TVA}}{100 - \text{Valeur du taux de marge}}$$

Ainsi le coefficient d'un produit supportant une TVA de 19,6% et un taux de marge de 30% sera de :

$$\frac{100 + 19,6}{100 - 30} = \frac{119,6}{70} = 1,708$$



## 8 ( Taux de marque et coefficient multiplicateur

### Exemple :

Pour avoir un taux de marque de 10% sur le prix de vente HT, il faut multiplier le prix d'achat HT ou coût de revient HT par 1,1722 pour obtenir le PV TTC.

Rappel : Taux de marque = Marge brute / PV HT

$$\text{Coefficient multiplicateur à TTC} = \frac{\text{Prix de vente à TTC}}{\text{Prix d'achat HT}}$$

### Remarque :

Ne pas confondre, coefficient multiplicateur avec taux multiplicateur. Le taux multiplicateur, c'est le chiffre par lequel on multiplie le PA HT pour obtenir le PV HT.

A ce PV HT, il convient d'ajouter la TVA pour obtenir le PV TTC appelé aussi prix public, qui figure sur l'étiquette. Le taux multiplicateur s'exprime hors taxe, le coefficient multiplicateur en toutes taxes comprises. Il est plus direct, c'est celui qui sert le plus, car il donne, en partant du prix d'achat, le prix final à la vente signalé en rayon.

La politique de prix de la boutique doit correspondre au pouvoir d'achat de ses clients. Proposer des objets de luxe à prix élevé n'est pas rentable si la clientèle ne se retrouve pas dans l'offre. Sur les sites d'audience locale le panier moyen en boutique (dépense par visiteur) se situe aux alentours de 0,80 €, sur un site d'audience nationale le panier peut atteindre 2,10 €.

Le **prix psychologique** est également une notion à prendre en compte dans la fixation d'un prix. Le consommateur a des références en termes de prix pour les produits qu'il est susceptible d'acheter. Cette référence est un intervalle entre le prix minimum, en dessous duquel le client a des doutes sur la qualité du produit, et le prix maximum, au-delà duquel le consommateur n'est plus en mesure d'acquiescer le bien. Les français ont la culture des prix se terminant par 0,90 pour les produits à valeur faciale élevée et se terminant par 0,50 pour les produits à valeur faciale moins élevée.

Pour attirer le client et donner de la boutique une image de prix abordables, il ne faut pas hésiter à pratiquer des **prix d'appel** sur des produits que le consommateur trouvera également chez la concurrence (par exemple sur les marques de jouets d'enfants ou l'article souvenir traditionnel basique).

La lisibilité de la politique de prix s'organise sur l'espace de vente. La plupart des produits destinés à satisfaire la demande générale appartiennent à la catégorie des prix courants auxquels s'applique le coefficient multiplicateur habituel, pour générer un chiffre d'affaires élevé et une marge permettant une bonne rentabilité de la boutique. Ce que l'on appelle les prix compensatoires porte sur les articles haut de gamme ou pour lesquels le prix élevé est une garantie pour le client. Il s'agit de réaliser la marge maximale pour compenser les réductions de prix opérées par ailleurs.

Dans la définition de la politique de prix, il faut prendre en compte le niveau d'acceptation de la clientèle que la boutique reçoit. En effet, le consommateur se repère par rapport à la somme qu'il est prêt à laisser dans chacun des types de commerce qu'il fréquente. Dans les boutiques de site culturel, le client est prêt à dépenser, pour un ou plusieurs articles, entre 4,5 € et 11,5 € selon la qualité de l'offre, sa diversité et sa mise en scène.

Pour offrir une **gamme de prix** cohérente, il est recommandé de proposer la quasi-totalité des produits entre deux bornes de prix. Pour déterminer ces bornes de prix, le prix moyen sert de médian. Pour connaître le prix moyen de l'article vendu dans la boutique, on divise le chiffre d'affaires TTC annuel par le nombre total de produits vendus (par exemple 3,20 €). On divise ensuite le panier acheteur (chiffre d'affaires divisé par nombre de clients, par exemple 9,6 €) par le prix moyen, pour obtenir l'élasticité (9,6 divisé par 3,2 = 3). Les bornes de prix sont alors les suivantes : 28,8 € (9,6 x 3) et 1,07 € (3,2/3). On limite donc l'offre à l'essentiel des gammes entre 1,5 € et 30 €.

Les **prix ronds**, ce sont les tarifs simples, sans les centimes (1 €, 2 €, 10 €). Le prix rond a pour principal objectif de favoriser la rapidité de la transaction lors du passage en caisse des clients, sans nécessité d'appoint. Cet affichage au plus simple permet également aux enfants de calculer facilement le total de leurs achats, ce qui évite d'avoir à leur dire, au moment du passage en caisse, qu'ils n'ont pas assez d'argent... Toutefois, en raison de la notion de prix psychologique à prendre en considération, il ne faut pas en généraliser la pratique, hormis sur les articles de comptoir, qui permettent les ventes additionnelles.

## La lisibilité de la politique de prix s'organise sur l'espace de vente

<b>Prix ronds</b>	Prix de confiance Produit d'impulsion Produit coup de cœur Vente pratique ou additionnelle	Moins de 5 € ajusté aux pièces de monnaie divisionnaire Plus de 30 € pour justifier un prix légitime Objets griffés et dérivés
<b>Prix magique</b>	Prix commercial Produit d'appel promotionnel Vente en volume	Entre 4,90 € et 39,90 €, pour une idée de cadeau à budget moyen Achat par incitation et sous frustration Articles concurrentiels
<b>Prix libre</b>	Prix technique Produit régulateur Vente en valeur	Ajustement tarifaire Offre complémentaire Produits d'élargissement de gammes

Il est fortement recommandé de proposer au moins un produit à 0,20 € dans l'assortiment. Placé près de la caisse enregistreuse, ce produit à 0,20 € agit immédiatement comme un référent de la politique globale de prix. De plus, bien choisi, l'article devient une idée d'achat pour le client qui ne veut pas s'encombrer de monnaie. Le produit à 0,20 € connaît un grand succès auprès des enfants qui dépensent leur dernier euro dans la boutique (c'est souvent le cas des enfants en groupe

scolaire, qui veulent dépenser le contenu entier de leur porte-monnaie). Il permet également à l'enfant qui n'a pas d'argent d'emprunter une pièce à un camarade pour rapporter un petit souvenir.

La boutique d'Océanopolis commercialise une étoile lumineuse à 0,20 €, vendue à 13 000 exemplaires par an (c'est la première vente en quantité de la boutique).



## Les outils de gestion

La pérennité d'une boutique repose essentiellement sur sa gestion au quotidien : le choix des assortiments, la capacité à toujours renégocier ses prix d'achat, le suivi de la politique tarifaire face aux concurrents. Mais l'élaboration d'un minimum d'outils de précaution que constituent les ratios du tableau de bord est un impératif de responsabilité. C'est avec cette approche comptable exigeante que la boutique peut prétendre jouer son véritable rôle économique de créateur de ressources pour l'institution muséale.

Il s'agit de disposer d'une source d'information sur l'activité de la boutique, ce qui permet de diagnostiquer ses forces et ses faiblesses afin d'anticiper et d'organiser au mieux les flux monétaires et de marchandises en fonction de flux de visiteurs.

Les outils de gestion concernent les quatre paramètres de réussite d'une boutique :

- **Les ressources humaines de la boutique :**  
L'organisation des plannings, la motivation, la formation, l'information, la délégation des responsabilités... ont des répercussions sur le compte d'exploitation (les horaires doivent être mis en rapport avec le niveau des ventes obtenu).
- **Les entrées et les sorties financières :**  
Les niveaux de ventes, les coûts des marchandises vendues, les charges de fonctionnement établissent la valeur ajoutée de l'entreprise et la couverture des stocks.
- **Le créneau commercial et l'approche marketing :**  
Segmentation des clientèles (volume, fréquence, saisonnalité, provenance, pouvoir d'achat, potentiel de la concurrence, communication, ouverture de l'offre, place des produits dans le point de vente...).
- **Les marchandises :**  
La logistique, le rangement, les coûts de gestion des stocks, les démarques, la rotation des stocks pour déterminer la performance...

La tenue des livres de comptes au jour le jour est une obligation légale, pour des motifs avant tout fiscaux. Un compte de résultat et un bilan financier doivent être



élaborés à la clôture de chaque exercice. Pour établir ces deux documents, chaque mouvement comptable doit être consigné.

Par ailleurs, il est essentiel pour une boutique de disposer d'une comptabilité analytique, même si elle constitue davantage un élément d'information a posteriori qu'une méthode prospective : elle permet de produire des documents de synthèse.

La mise en place d'outils de gestion est d'autant plus importante pour les boutiques de sites culturels qu'elles connaissent souvent une fréquentation saisonnière.

# 1 ( Les chiffres fondamentaux à connaître

Le gestionnaire de la boutique de site culturel, ainsi que l'équipe de vente doivent connaître les principaux chiffres qui se rapportent à la boutique.

- Chiffre d'affaires toutes taxes comprises (CA TTC)
- Chiffre d'affaires hors taxes (CA HT)
- La part des différents rayons en pourcentage du chiffre d'affaires (carterie, librairie/vidéos, gadgets, textile...)
- Nombre de visiteurs du site
- Nombre de clients de la boutique
- Panier visiteur TTC et HT
- Ticket client TTC et HT
- Taux de pénétration
- Chiffre d'affaires TTC/m<sup>2</sup>
- Chiffre d'affaires HT/m<sup>2</sup>
- Nombre d'heures employés
- Coût de l'heure employé
- Stock moyen au plus bas, au plus fort de l'année
- Taux de rotation des stocks (nombre de fois dans l'année ou nombre de jours de couverture)
- Budget d'achats annuel
- Nombre de fournisseurs
- Nombre de références
- Prix de vente moyen
- Taux de marge appliqué
- Coefficient multiplicateur
- Le taux de TVA moyen

Le **chiffre d'affaires** (CA) s'exprime soit toutes taxes comprises (CA TTC), soit en retirant les taxes (CA HT), qui n'appartiennent pas à l'entreprise car elles sont reversées au Trésor public.

CA HT = prix de vente hors taxes du produit x quantités vendues

La notion de croissance du chiffre d'affaires est une notion fondamentale lorsque l'on souhaite analyser la rentabilité d'une boutique. Calculer les écarts de chiffre d'affaires est la première analyse à réaliser lorsque l'on étudie si un article est à conserver ou à supprimer, si un rayon est à agrandir ou à diminuer, mais également lorsque l'on a un budget d'achat à présenter.

Si le chiffre d'affaires de 2006 est de 27 745 € et que le chiffre d'affaires de 2007 est de 32 015 €, le taux d'accroissement est de 15,38%.

Taux d'accroissement = % de l'écart de 2007 par rapport à 2006

$$= \frac{\text{Accroissement entre deux années}}{\text{Chiffre d'affaire de l'année initiale}} \times 100$$
$$= \frac{32\,015 - 27\,745}{27\,745} \times 100 = 15,38\%$$

Le **prix d'achat** est le résultat de la négociation entre un fournisseur et l'acheteur (prix catalogue moins remises, ristournes, rabais...). Le prix d'achat s'exprime hors taxes (PA HT). Le prix de revient hors taxes est égal à ce prix d'achat auquel on ajoute les frais de distribution (transport, marquage...).

Les lettres **TVA** sont les initiales de taxe à la valeur ajoutée, qui est un système d'impôt indirect sur la consommation. En boutique de site, nous sommes amenés à travailler avec quatre taux de TVA. Le taux zéro concerne les œuvres d'artiste, le taux de 2,1% concerne les revues de presse. Les produits alimentaires, sauf alcools, partagent le même taux que les livres avec le taux de 5,5%. Tout autre article manufacturé est concerné par le taux général de 19,6%.

**Exemple :** Prenons une application avec le taux de TVA de 19,6%. Lorsque le responsable achète un article au prix facturé 16,01 € HT, par exemple, son prix d'achat est majoré du taux de TVA en cours. Notre gestionnaire paie donc à son fournisseur 19,15 € (16,01 x 1,196 = 19,15). Lorsque la boutique revend cet objet à un visiteur du site culturel, le responsable va y ajouter une marge (calculée à partir du prix d'achat hors taxe : 16,01 € HT. Nous arrivons, dans notre exemple, à 17,35 € de marge, pour une marge brute de 52% (16,01 / 48% x 52% = 17,35). La TVA dorénavant s'applique sur la valeur ajoutée par le point de vente, donc sur la marge et sur le prix d'achat HT initial (16,01 + 17,35 = 33,36, soit 33,36 x 19,6 / 100 = 6,54). En connaissant l'une ou l'autre des données, toutes les autres valeurs peuvent être connues, en appliquant une règle de trois). Le prix de vente final est donc de 39,90 € TTC.

Le **prix de vente** toutes taxes comprises (TTC) est le prix affiché en magasin pour le consommateur.

Il résulte de différents calculs complexes, effectués en cascade, à partir du tarif négocié auprès du fournisseur pour parvenir, remises déduites et frais ajoutés, au coût de revient. A ce prix d'achat net, nous ajoutons la marge et la TVA pour parvenir à notre prix logique en rayon.

Exemple de structure de prix	%	Valeur	Cumul
Prix d'achat HT tarif 2008		17,49 €	17,49 €
Remise promotionnelle sur facture	- 6%	- 1,05	16,44
Remise sur carton complet en cascade sur solde	- 5%	-0,82	15,62
Ristourne de négociation de début d'année	- 11%	-1,72	13,90
Frais de transport	+ 2%	+ 0,28	14,18
Prix de revient HT ou PA HT net	75%	14,18 €	
Marge brute (33% du PA HT net) ou (25% de marge sur PV HT)	25%	+4,73	18,91
Prix de vente Hors taxes ou PV HT	= 100%	18,91 €	
TVA sur prix de vente (TVA de 5,5%)	5,5%	+1,04 €	19,95
Prix de vente TTC au client final	105,5%	19,95 €	

## 2 ( Le damier des calculs commerciaux

En connaissant l'une ou l'autre des données, toutes les autres valeurs peuvent être connues, en appliquant une règle de trois.

PA HT		
+ Marge		
= PV HT		100%
+ TVA		
= PV TTC		

### Exemple 1 :

Je connais le prix d'achat = 1,20 € HT

La TVA sur ce produit est de 19,6%

Je veux une marge de 20%

Quel est mon prix de vente au client ?

PA HT	1,20	80%
+ Marge	0,30	20%
= PV HT	1,50	100%
+ TVA	0,294	19,6%
= PV TTC	1,80 €	119,6%

### Exemple 2 :

Je connais le prix de vente = 1,19 € HT

La TVA en alimentaire est de 5,5%

J'ai une marge de 15%

Quel est mon prix d'achat ?

PV TTC	1,19	105,5%
- TVA	0,06	5,5%
= PV HT	1,13	100%
- Marge	0,17	15%
PA HT	0,96	85%

### Le coefficient multiplicateur :

Le coefficient multiplicateur permet d'obtenir le prix de vente TTC en multipliant le prix d'achat hors taxes. Il tient compte du taux de TVA et du taux de marge, et il est obtenu à partir de la formule :

$$\text{Coefficient multiplicateur} = \frac{100 + \text{TVA}}{100 - \text{Valeur du taux de marge}}$$

Ainsi le coefficient d'un produit supportant une TVA de 19,6% et un taux de marge de 30% sera de :

$$\frac{100 + 19,6}{100 - 30} = \frac{119,6}{70} = 1,708$$

**On a pu observer que les coefficients multiplicateurs moyens des boutiques de sites culturels se répartissent de la manière suivante, selon les principaux rayons :**

Bijoux	avec un taux de marge de :	60% = 2,99
Librairie		33% = 1,574
Décoration		50% = 2,39
Alimentaire		17,5% = 1,28
Textile		40% = 2,00



### 3 ( Élaborer des tableaux de bord

Afin de suivre l'évolution des chiffres de la boutique, le responsable doit mettre au point ses propres outils de suivi. Ce sont les tableaux de bord. Le budget de la boutique constitue la grille de référence pour l'élaboration des tableaux de bord. L'analyse et la justification des écarts avec ce budget permettent de préparer les commandes à venir et les années suivantes. Une grille d'objectifs à atteindre pour l'exercice peut en découler.

Il est fondamental de construire ces outils de gestion de la boutique. Ils sont également utiles pour assurer la communication avec les services comptables et les responsables financiers du site culturel.

Les chiffres à retenir dans l'élaboration des tableaux de bord sont fonction des besoins internes. Généralement, les tableaux de bord consignent les chiffres suivants :

#### Pour les flux de main-d'œuvre :

- le nombre de salariés sur la journée
  - le montant des heures effectuées
- s'il y a lieu, observations spécifiques (maladie, inventaire, réaménagement, manutention exceptionnelle, stand extérieur...)

#### Pour les flux de monnaie :

- les dépenses effectuées

- les rentrées d'argent (recettes = chiffre d'affaires + ou – écarts de caisse)
- les notifications des écarts de caisse

#### Pour les flux du marché :

- le nombre de visiteurs
  - le nombre d'acheteurs en boutique (ce chiffre est donné par le nombre de tickets de caisse émis)
  - le chiffre d'affaires réalisé (toutes taxes comprises et hors taxes)
  - la ventilation des ventes dans les grandes familles de produits
- s'il y a lieu, observations spécifiques (météo, animations, manifestation éventuellement concurrente en ville...)

#### Pour les flux de marchandises :

- l'enregistrement des commandes, des réceptions, des factures
- les mouvements de produits
- les démarques connues ou repérées

Ensuite, c'est au gestionnaire de la boutique de formater les documents collectant ces données, de façon à les utiliser de la meilleure façon possible pour planifier les achats et les plannings des personnels et penser le merchandising du point de vente. C'est la technique du reporting.

#### Exemple de tableau de bord journalier

Mois de janvier 2007

Date	Jour	CA TTC Année passée	Ecart +/-	Recette	Remise	Dépôt ventes	alimentaire	Librairie	...	Objets dérivés	Clients	Caisse +/-
01	Ma	fermé		fermé							0	
02	Ma	216,00	33%	288,00	0	24,00	42,00	120,00		43,00	4	-1,00

Ce tableau permet de suivre les écarts par rapport à l'année précédente, ou par rapport aux objectifs définis. Ces données permettent d'établir les principaux ratios d'évaluation des performances (le panier moyen acheteur, le taux de pénétration captive...). Ainsi, il est possible de suivre au jour le jour les résultats et de prévoir les tendances. Afin d'impliquer son équipe, il est judicieux chaque matin de lui communiquer le chiffre du jour à battre, l'historique de ventes, ou le chiffre à atteindre, l'objectif à poursuivre...

A chaque fin de mois, le responsable de la boutique calcule les totaux des différentes colonnes. Il dispose alors des outils suivants : le CA HT global, le CA HT par ventilations, le CA TTC moyen journalier, le pourcentage de chaque rayon sur le total des recettes, le panier moyen, le taux de fréquentation, les écarts par rapport au budget prévisionnel des ventes (globalement comme par famille de produits).

Pour plus de précisions, chaque semaine, le gestionnaire peut reporter ces chiffres dans un tableau hebdomadaire, qui est un bon outil de suivi à court terme, notamment par rapport aux années précédentes. Les résultats des années précédentes sont repris jour à jour, et non date à

date, du lundi au dimanche (il est conseillé de faire une moyenne des 3 dernières années pour diminuer l'incidence des dates de vacances sur les chiffres et pouvoir ainsi bénéficier d'une comparaison plus juste).

## 4 ( Suivre le budget

En préparant le business plan et le budget prévisionnel, le gestionnaire de la boutique a réalisé une estimation mensuelle des ventes et une répartition des charges mois par mois. Il compare chaque mois le report des produits et des charges effectivement réalisés avec ces estimations. Il calcule les écarts chaque mois, applique la

même démarche sur les cumuls réalisés, par rapport à l'historique cumulé au même mois, et par rapport aux cumuls prévisionnels budgétés. Enfin, il analyse la tendance par rapport aux objectifs annuels en cumulant le réalisé depuis le début de la période avec les prévisionnels de la fin de l'exercice.

### Le tableau de suivi d'un budget

	Budget annuel	Budget période	Réalisé période	Ecart période	Budget N-1	Réalisé N-1	% N/N-1	Ecart N/N-1
Ventes HT								
Total des produits (CA)								
Achats HT								
Charges de fonctionnement								
Charges de salaires								
Total des charges								
Résultat								

	Budget annuel	Budget cumulé	Réalisé cumulé	Ecart période de cumuls	Budget cumulé N-1	Réalisé cumulé N-1	% N/N-1 des cumuls	Ecart N/N-1
Ventes HT + autres ressources								
Total des produits (CA)								
Achats HT								
Charges de fonctionnement								
Charges de salaires								
Total des charges								
Résultat								

	Budget annuel	Budget à suivre période	Réalisé période	Ecart période	Estimation de fin d'exercice	Budget N-1	Réalisé N-1	% N/N-1	Ecart N/N-1
Ventes HT + autres ressources									
Total des produits (CA)									
Achats HT									
Charges de fonctionnement									
Charges de salaires									
Total des charges									
Résultat									

Il est important de comparer le résultat obtenu par rapport à celui des exercices précédents. Ensuite, la comparaison de la réalisation par rapport à l'objectif est essentielle pour repérer les anomalies et prendre les mesures correctives qui s'imposent.

## 5 ( L'évaluation des performances : les ratios

Au-delà du simple chiffre d'affaires, les performances d'une boutique se mesurent par rapport à son impact sur la population de clientèle, sur sa zone de chalandise.

Les ratios permettent de mesurer les performances. Ces ratios sont des indicateurs pour favoriser l'attraction de nouveaux clients, accroître la fréquence d'achats dans la même séquence de visite, augmenter le montant des dépenses de chaque client par des achats complémentaires, dériver les achats prévisibles vers des articles plus valorisants, imposer sa différence avec des concurrents potentiels.

D'autres chiffres permettent d'évaluer la performance de la boutique, de suivre les évolutions dans le temps, de se fixer des objectifs, et enfin de comparer avec des établissements similaires. La presse professionnelle donne de nombreuses indications concernant les méthodes à appliquer pour améliorer la gestion des points de vente. De la même manière, il est recommandé, par la constitution de réseaux, de partager ses expériences et de confronter ses méthodes avec celles d'autres gestionnaires de boutiques.

### Les indicateurs de rentabilité

Le bénéfice brut, c'est le produit de la marge brute par les quantités vendues.

Le rendement du linéaire au m<sup>2</sup>, c'est le chiffre d'affaires réalisé par un produit au mètre linéaire pendant l'exercice. Le linéaire pris en compte est le linéaire développé.

**Exemple :** pour un linéaire développé de 2 mètres, le chiffre d'affaires annuel est de 305 €, le rendement au mètre linéaire est de :

$$\frac{305 \text{ €}}{2} \text{ soit } 152,5 \text{ € par mètre par an.}$$

### Les indicateurs d'écoulement des marchandises

Le cadencier de commande est une fiche de suivi des entrées en stock, des réassorts, des sorties de stock, ventes ou démarques ou retours, avec mise à jour par comptage périodique.

La vente moyenne mensuelle est la quantité de produits vendus dans l'année, divisée par 12. S'il y a des variations saisonnières, le calcul s'établit par saison, ou mois par mois.

La rotation des stocks est un précieux outil de gestion, qui permet d'améliorer les performances de la boutique. La notion de rotation des stocks a été vue dans une section précédente.

### Les indicateurs de gestion des flux

- Les indicateurs de gestion des flux permettent d'appréhender l'acte d'achat des clients potentiels. Ils mesurent l'efficacité des rayons.
- L'indice de passage mesure l'intérêt de l'emplacement. C'est le nombre de passages divisé par le nombre d'entrées.
- L'indice d'achat mesure l'intérêt pour le produit et l'efficacité du linéaire. C'est le nombre d'achats divisé par le nombre de passages.
- L'indice d'attractivité mesure l'attractivité de la famille de produits. C'est le nombre d'achats divisé par le nombre d'entrées.



### Les indices de sensibilité

Les indices de sensibilité (IS) permettent de vérifier l'exactitude de la place attribuée à un produit ou à une famille de produits. Ils sont au nombre de trois :

#### IS du chiffre d'affaires =

$$\frac{\% \text{ du CA d'une référence dans le linéaire}}{\% \text{ du linéaire accordé à ce produit}}$$

#### IS de la marge brute =

$$\frac{\% \text{ de la MB d'une référence dans le linéaire}}{\% \text{ du linéaire accordé à ce produit}}$$

#### IS de volume =

$$\frac{\% \text{ des quantités d'une référence dans le linéaire}}{\% \text{ du linéaire accordé à ce produit}}$$

La valeur de ces indices doit être le plus proche possible de 1 : la place accordée à un produit ou à une famille de produits doit être proportionnelle à son chiffre d'affaires, à sa marge, à ses ventes. La combinaison de ces indices éclaire les décisions à prendre.

Indices	IS CA > 1	IS CA < 1
IS MB > 1	Produit ou famille de produits sous-représenté Il faut augmenter le linéaire	CA insuffisant Il faut accélérer les rotations (par des promotions ou modifier l'emplacement)
ISMB < 1	La marge brute est insuffisante Il faut augmenter la marge brute ou revoir les achats	Produit ou famille sur-représenté. Il faut diminuer le linéaire accordé

## 6 ( La révision de l'implantation

La clientèle évolue, les modes de consommation changent. L'agencement de la boutique ne peut demeurer en l'état.

Chaque année en fonction des résultats obtenus, de l'analyse des écarts par rapport aux objectifs, des nouveaux budgets à réaliser et de la nouvelle adaptation à la programmation en cours, la remise en cause des assortiments et de leur implantation est nécessaire.

### L'analyse du rapport proportionnel entre surface accordée et potentiel commercial

La place est rare en boutique. Les rayons et les murs ne sont pas extensibles. La surface allouée à un univers, à une famille d'articles, à un produit doit correspondre à la performance attendue.

La méthode dite des indices de sensibilité permet d'adapter la justesse de l'espace donné aux produits, à l'efficacité de l'assortiment.

Si j'accorde 12% du linéaire total à un produit, je considère pouvoir en attendre la même proportion de chiffre d'affaires ou de pourcentage de marges. De ce fait l'indice de sensibilité traduit par le pourcentage de 12% de longueur de linéaire divisé par le pourcentage de 12% de chiffre d'affaires donne un résultat de 1 ( $12\% / 12\% = 1$ ). Si l'allocation d'une partie du linéaire ne donne pas proportionnellement le même pourcentage en résultats de volume de vente, de chiffre d'affaires, de marges quels que soient les produits analysés par rapport à l'ensemble de la famille, je peux dire qu'il existe une sensibilité croissante ou décroissante des produits entre eux qui fait

réagir les performances du rayon selon les déséquilibres constatés dans l'attribution des espaces par produits et leur contribution à générer du volume ou de la valeur.

**La bonne proportion qui permet de retrouver un juste équilibre se résume à cinq réponses possibles :**

- produit à développer
- produit à restreindre
- produit à conserver
- produit à supprimer
- produit à déplacer

### Exemple d'application

Relevé de linéaires :

Familles	Quantité	C.A.	Marge	Linéaire Dév.
Objets de revente	850	6504 €	2 215 €	2 500 cm
Brochures de visite	180	1 008 €	544 €	1 100 cm
Griffés, dérivés	80	1 012 €	496 €	400 cm
<b>Total</b>	<b>1 110</b>	<b>8 524 €</b>	<b>3 255 €</b>	<b>4 mètres</b>

Calcul des pourcentages :

Familles	% Quantité	% C.A.	Marge	% Linéaire
Objets de revente	76,57%	76,31%	68,05%	62,5%
Brochures de visite	16,21%	11,82%	16,71%	27,5%
Griffés, dérivés	7,2%	11,87%	15,24%	10,0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Calculs des indices de sensibilité :

Familles	IS Q =%Q /%L	IS C.A. =%V /%L	IS M =%M /%L	IS moyen = IS Q x IS C.A. x IS M	Linéaire
Objets de revente	1,225	1,22	1,09	1,63	Augmenter
Brochures de visite	0,589	0,43	0,60	0,15	Réduire
Griffés, dérivés	0,72	1,187	1,52	1,23	Mieux placer

Règle d'interprétation :

IS M \ IS Q	< 1	> 1
< 1	Produits sur représentés <sup>(1)</sup>	Marge insuffisante <sup>(2)</sup>
> 1	Rotation insuffisante <sup>(3)</sup>	Produits sous représentés <sup>(4)</sup>

(1) Famille de produit sur représentée, la place occupée est à diminuer

(2) Marge insuffisante pour de fortes ventes, diminuer le prix d'achat ou augmenter le prix de vente. Si incapacité concurrentielle, accorder un emplacement mineur.

(3) Rotation insuffisante, bonne marge pour ventes faibles. Accélérer la rotation par un meilleur emplacement.

(4) Famille de produit sous représentée, bonnes marges, bonnes ventes, augmenter la place



Familles	IS Q	IS C.A.	IS M	IS moyen = IS Q x IS C.A. x IS M	Linéaire
Objets de revente	1,225	1,22	1,09	<b>1,63 (le % linéaire est inférieur aux % Qté, % V et % M)</b>	Augmenter
Brochures de visite	0,589	0,43	0,60	<b>0,15 (le % linéaire est supérieur aux % Qté, % V et % M)</b>	Réduire
Griffés, dérivés	0,72	1,187	1,52	<b>1,23 (le % linéaire est inférieur aux % V, % M et supérieur au % Q)</b>	Mieux placer

*Relevé de décisions :*

Familles	linéaire précédent	IS moyen = IS Q x IS CA x IS M	Linéaire théorique (Supérieur à la capacité)	Linéaire
Objets de revente	2500 cm	1,63	4,075 mètres	Augmenter
Brochures de visite	1100 cm	0,15	0,165 mètres	Réduire
Griffés, dérivés	400 cm	1,23	0,492 mètres	Mieux placer

*Préconisations et application finale :*

Familles	linéaire théorique	Décision linéaire	Linéaire final	Observations et temporisation
Objets de revente	4,075 m	Augmenter	3,30 m	Augmentation de 1/3
Brochures de visite	0,165 m	Réduire	0,20 m	Renforcer 2 facings
Griffés, dérivés	0,492 m	Mieux placer	0,50 m	Centrage et augmentation

## 7 ( La gestion informatisée

Lorsque le nombre de références dépassent 400, lorsque les visiteurs totalisent plus de 15 000 entrées, il est nécessaire de disposer de la rapidité et de la sécurité de l'outil informatique. Le code barre, carte d'identité informatique du produit, permet la saisie directe, précise et fiable des données permettant de connaître la situation du stock et les ventes en temps réel. Une gestion fine à l'article unitaire est alors possible, afin de déterminer les cadences, les cycles de vie, les volumes adaptés. Un tri instantané fournit les 20/80. Le gain en temps de travail couvre en moins de trois ans l'investissement initial. En période de forte fréquentation, c'est essentiel.

Sachant également que ces logiciels peuvent être complétés par des modules de billetterie et de réservation. On peut ainsi assurer le suivi et la gestion de

l'ensemble de l'activité du site à partir d'un seul outil, ce qui est un énorme avantage pour les responsables de structures telles que soient leurs tailles.

### **L'informatisation d'une boutique comporte quatre volets :**

- **Volet 1 :** L'informatique de caisse (front office) permet l'enregistrement des ventes au comptoir et l'encaissement des paiements. La recherche de produits peut se faire par critères multiples (nomenclature, appellation, code barres...). La caisse édite le ticket de caisse, les factures, peut effectuer la gestion des clients en acompte, avoir, réservation... Elle permet la mise à jour en temps réel des stocks et

des statistiques de ventes (sorties d'espèces, encaissements, paniers moyens, familles, ventes par heures de la journée).

- **Volet 2** : l'informatique de point de vente (back office) permet la consultation des fichiers articles, des fichiers fournisseurs, des fichiers clients en grands comptes, des tarifs, le suivi des flux de marchandises, des cadenciers, des rotations, des marges, des commandes, des transferts, la gestion des stocks, les états des ventes, les historiques au moins sur trois ans, une base de comptabilité utile pour le suivi des budgets et la formalisation des tableaux de bord, des programmes de simulations de vente, de commandes...
- **Volet 3** : l'informatique de communication effectue les échanges de données, avec les fournisseurs pour les catalogues à distance ou avec les clients pour les mailings, ou la vente sur Internet...
- **Volet 4** : l'informatique de bureau assure la gestion quotidienne de la boutique à l'aide des logiciels de traitement de texte ou de données (merchandising, trésorerie, gestion des plannings et des horaires, agenda...).

Il est conseillé de réaliser un cahier des charges avant de mettre en place l'appel d'offres. Il ne faut pas hésiter à demander des références aux prestataires et à visiter les sites équipés (demander une démonstration). La saisie des données du fichier article est primordiale, il faut prendre son temps pour concevoir l'architecture du fichier et définir la fiche d'identité de l'article. L'ensemble du personnel doit pouvoir apprendre à se servir du logiciel et trouver sans peine le prix, le stock, la référence d'un article lorsque le code barres n'est pas lisible. Le contrat doit comporter la maintenance du matériel, l'assistance du logiciel et la formation des équipes. Pour cela, il convient de vérifier la pérennité de la société qui gère le contrat de maintenance. Les données doivent pouvoir être reprises si l'on décide de changer de système. Il faut pouvoir également effectuer à tout moment des transferts de fichier afin de travailler sur un traitement de texte ou sur un tableur.

Le coût d'un logiciel de base pour une caisse est d'environ 2 300 €, mais l'élaboration d'un réseau de 4 points de vente à plusieurs terminaux d'encaissement sur un site peut aller jusqu'à 53 300 €. L'investissement doit dépendre des besoins, mais il est nécessaire de prévoir des évolutions pour le futur.

Enfin, lorsque l'on équipe une boutique en informatique, il faut savoir qu'une méthode ne marche bien sous son adaptation informatisée, que si elle fonctionne déjà dans sa version manuelle.



Le gestionnaire doit orienter sa stratégie informatique vers des formules extensives et modulaires qui permettent l'échange de données informatiques. Il s'agit ainsi de traiter les achats effectués par Internet. Avec l'EDI, échange de données informatisées en temps réel, il est possible d'avoir accès à des plates-formes d'achats groupés qui permettent de baisser les prix et de passer vos commandes en évitant les opérations manuelles (en mettant en place un système de déclenchements programmés automatiques). Les ERP (Enterprise Resource Planning), progiciels de gestion intégrés, sont un système reliant billetterie, restauration, boutiques, réservations à distance, location d'espaces, gestion interne, maintenance, et toutes autres fonctions de l'institution en un seul réseau interdépendant. Les ERP permettent de saisir une donnée n'importe où dans le site, et de la faire circuler partout là où elle s'avère nécessaire, sans ressaisie.

## 8 ( Le rôle des chiffres dans l'implication de l'équipe

La transparence est un mode d'implication. Pour maintenir des objectifs clairs, il est conseillé de mettre en place un système d'évaluation permanent avec une information journalière du personnel sur la marche de la boutique au sein de la structure.

De la même manière, l'ensemble des personnels de la

boutique doivent savoir comment sont utilisés, de manière concrète, les bénéfices dégagés par la boutique. Cette valorisation de leurs compétences et de leurs performances reconnaît l'implication de l'équipe et permet de développer celle-ci. Si cela est possible, il ne faut pas hésiter non plus à fêter les bons résultats d'une année ou d'une saison.

## 9 ( La relation avec les clients

**Le commerce repose sur la confiance et l'égalité de chaque client quelle que soit la situation. Chaque client doit bénéficier du même traitement.**

En aucun cas, le responsable ne doit tolérer de son équipe de vente ou de lui-même un service moindre, une attention minorée, une patience restreinte, une discrimination de tout ordre selon le pouvoir d'achat du client présent, le montant de son emplette, ou tout jugement disqualifiant sur sa personne. Le petit client peut devenir un client plus important, ou apporter à la boutique d'autres clients (bouche à oreille). L'enfant doit disposer du même statut que l'adulte. De la même manière, le commerçant se doit d'être parfaitement honnête, notamment avec les enfants qui oublient souvent leur monnaie sur le comptoir : les vendeurs doivent le leur signaler et leur rendre la monnaie.

L'emballage cadeau est une marque de délicatesse pour la clientèle et montre le respect pour les produits proposés à la vente. La qualité de l'emballage et le soin qui y est consacré peuvent aider à justifier le niveau de prix. Mais, en raison des flux de clientèle qui peuvent être parfois importants, il est bon de prévoir des ajustements dans la stratégie de l'emballage. Il est plus judicieux de disposer pour certains articles très demandés de paquets cadeaux déjà préparés ou de pochettes d'emballage qu'il suffit de fermer à l'aide d'une gommette appropriée ou encore de mettre à disposition des clients une table de préparation avec le matériel adéquat. Pour personnaliser un paquet, si l'on ne peut réaliser de papier « griffé », une étiquette suffit. Le paquet peut également être agrémenté d'un petit objet au choix, symbolisant le site. Le musée du

temps à Besançon a ainsi négocié avec un fournisseur de pièces d'horlogerie des aiguilles qui sont attachées sur chaque paquet avec la carte de visite de la boutique.

L'économusée du savon, à Saint-Anne-de-Kent au Canada, met à disposition de ses clients des petits sachets et liens de raphia à chaque bout de rayon, afin qu'ils réalisent eux-mêmes leur emballages cadeaux de savons.

La possibilité d'échanger est un service qui doit être admis : tout le monde a le droit à l'erreur. Afin de ne pas favoriser les détournements et les vols, il faut toutefois demander au client un titre de paiement.

Tout client doit pouvoir être remboursé s'il n'est pas satisfait de son achat. Il faut savoir accepter toute réclamation immédiatement. Il s'agit d'une véritable démarche commerciale qui rassure la clientèle présente à ce moment dans la boutique et qui s'inscrit dans sa logique de communication.

La casse par le public n'est pas tolérable, mais il ne faut surtout pas le mentionner sur des écriteaux, cela crée un frein à l'impulsion d'achat. De la même manière, ne pas faire payer la casse : elle est du ressort du commerçant. Une bonne exposition des marchandises limite la casse au maximum : il faut éviter les empilements à risque ou les allées trop étroites. Avec les groupes d'enfants notamment, il faut prendre en charge les incidents comme remplacer l'objet que l'enfant a laissé tomber sur le parking du site en repartant avec sa classe.



Concernant les remises, une pratique de référence doit être instaurée. La plus évidente, c'est celle de l'égalité pour tous. Toutefois, une réduction peut être accordée aux adhérents d'une association des amis du site, par exemple, ou encore aux abonnés. Cette réduction est légitimée par le fait que cette catégorie de visiteurs s'implique dans la vie du site. Ce type de visiteur est particulièrement intéressant car il prend l'habitude de venir à la boutique pour y effectuer ses achats de cadeaux. Aux abonnés ou aux amis du site, il est également possible de faire bénéficier d'offres spéciales, d'invitations à des événements réservés, de participer à des avant-premières de soldes... Il est également conseillé de faire bénéficier du prix coûtant les personnels de la boutique, voire du site entier. Cette pratique montre un respect pour ceux qui font fonctionner la boutique et présente l'avantage de ne pas inciter au vol, car les personnes sont considérées. Attention cependant, ces pratiques sont interdites dans les structures publiques.

Le client doit pouvoir obtenir immédiatement une facture du montant de ses achats. Si le logiciel de caisse n'offre pas cette possibilité, les équipes de vente doivent pouvoir émettre rapidement une facture : un facturier triplicata doit être à disposition à chaque poste de caisse, ainsi que le cachet ou le tampon avec la raison commerciale de la boutique. La nature des articles achetés sera notifiée sur la facture. Le prix unitaire apparaît à prix public TTC. La quantité par article, le montant à valoir pour chaque ligne est exprimé à prix de vente TTC. En retrait de la somme à payer, mentionner les taux de TVA impartis et le montant de la TVA du produit. La facture doit être signée et datée. Un original numéroté du document doit être conservé par la comptabilité de la boutique comme élément de preuve en cas de réclamation administrative éventuelle. L'émission d'une facture doit rester rapide, et ne pas gêner le passage en caisse

# La vente en ligne

## 1 ( Le développement actuel

Internet représente, selon le cabinet Jupiter Research, 1,25 milliard d'utilisateurs dans le monde (soit 40% de plus qu'en 2006), dont 30 millions en France. C'est aussi 155 millions de sites Web au 1er janvier 2008 selon une étude Netcraft, Internet ayant doublé de volume depuis 2004. Les ventes en ligne, quant à elles, représentent en France 16 milliards d'euros pour l'année 2007. Cependant, toutes les offres ne sont pas systématiquement conclues en ligne.

Ce média récent s'est développé en adéquation avec les tendances socio-économiques actuelles : augmentation de la fréquence de consommation, développement des achats d'impulsion, accroissement des échanges économiques (globalisation). C'est un moyen très concret d'augmenter sa clientèle « potentielle ». Les consommateurs sont de plus en plus habitués à utiliser des moyens de communication électroniques (comme les

SMS par exemple), Internet offre donc la possibilité de diffuser une information très rapidement et au plus grand nombre. Ce canal permet de réaliser une vente auto-administrée par le client en le reliant à un opérateur qui va lui répondre de manière écrite en ligne. C'est également la possibilité de relier un réseau en ligne à un réseau physique (avec une commande finalisée dans un point de vente).

Enfin, Internet constitue également un outil pour améliorer les méthodes de gestion. Il permet l'optimisation des stocks restants (grâce aux promotions) et l'amortissement des coûts fixes (grâce à la globalisation des échanges et à la création de plates-formes ou portails).

Pour la première fois, il s'agit d'un média de masse personnalisé, ubiquitaire et basé totalement sur l'informatique.

## 2 ( La spécificité de ce média

### Mode de consommation

Pour l'instant, les consommateurs sur Internet sont plutôt volatils. Et lorsqu'ils achètent ils se cantonnent à un panel de sites qui varie peu. Les raisons de ce comportement tiennent à la nouveauté et au rapport qualité prix. Les sites, pour fidéliser leurs clients, doivent, par leur animation, proposer une valeur ajoutée à

l'internaute : la temporalité n'étant pas la même que dans une boutique traditionnelle, ils sont tenus d'être réactifs et de coller aux événements (manifestations, événements sportifs, fêtes, météo, etc.). La différenciation sur le marché s'effectue par la qualité des contenus : propositions ciblées, communication interactive. Cela demande évidemment des moyens conséquents pour pouvoir assumer ces charges (travail, coût, technique).



### Le taux de transformation des visites

On nomme taux de transformation, la capacité à transformer un visiteur d'un site Internet en acheteur, c'est à dire le rapport entre le nombre de visiteurs en ligne et celui de ceux qui achètent effectivement. Dans les sites touristiques, qui ne sont pas exclusivement consacrés à la vente, on estime que 3% est un excellent taux, avec une moyenne qui tourne autour de 1% voire 0,5% pour un site de Comité départemental du Tourisme par exemple.

### Les enjeux économiques

Internet nécessite des moyens significatifs, qu'ils soient technologiques ou humains, pour la création et la gestion des sites. Au delà du développement initial de la solution technique, ce sont surtout les frais de maintenance et d'animation du site qui sont budgétivores. Faire du commerce en ligne implique une personne à plein temps, des campagnes marketing, l'achat de mots clés (indispensables pour le référencement), la prise en compte du coût du transport et d'acheminement des produits et objets... etc. Les clés de réussite se trouvent dans l'organisation en cycles courts (en matière de réflexion, d'action ou de stratégie), qui permettent une remise en cause perpétuelle et un travail en temps réel en restant à l'écoute de la demande (analyse des remarques et suggestions des clients en vue d'améliorer le service).

Les investissements à mener sont conséquents, mais peuvent être accessibles aux petites structures, sous réserve d'une bonne organisation / formation ou par le biais d'une mutualisation des moyens avec d'autres

acteurs. En effet, Internet bouleverse les modes de représentation des informations, des offres et des transactions, ce qui provoque un merchandising électronique nouveau, qui peut s'avérer difficile à réaliser. La boutique en ligne suppose des actions de marketing et de communication très ciblées, mais aussi une formation complète du personnel concerné (mise à niveau de départ et formations continues). De plus, ce média nécessite un dialogue permanent avec les utilisateurs : un cycle action / réaction unit les offreurs et les demandeurs. Cela implique des moyens humains suffisants pour répondre au mieux aux attentes du marché, dans un souci de réactivité.

D'après les données de la FEVAD (Fédération e-commerce et vente à distance), la vente en ligne ne cesse de progresser depuis ces cinq dernières années. En effet, Internet s'est désormais imposé comme un nouveau circuit de distribution : la proportion d'internautes ayant réalisé des achats en ligne est passée de 10% en 1999 à 63% en 2007. Cela représente 19 millions d'acheteurs en ligne. Selon la FEVAD 1 Français sur 3 achète désormais sur Internet en 2007 et plus d'un internaute sur 2 achète en ligne.

Si le nombre des paiements par carte bancaire sur le Web progresse, il convient de suivre l'évolution de la valeur des transactions pour voir comment s'apprécie ou non le panier moyen. Voir à ce sujet, les fréquentes enquêtes disponibles en ligne sur [www.fevad.com](http://www.fevad.com).

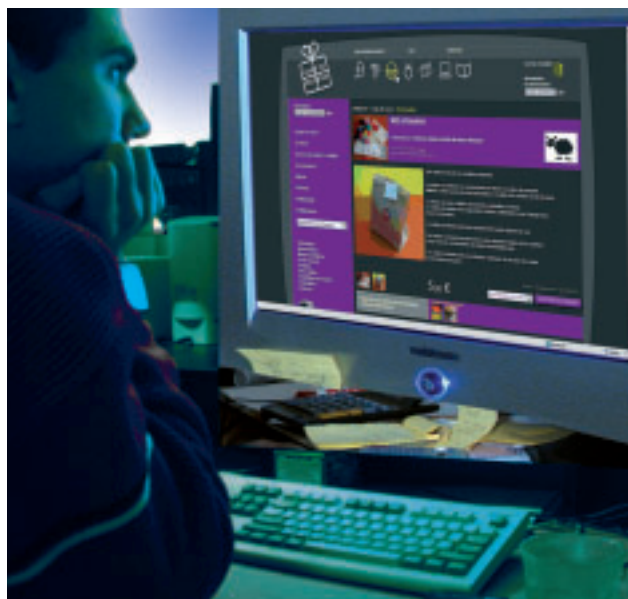
Ces chiffres montrent à quel point le e-commerce devient un outil incontournable de développement qu'il ne faut pas négliger.

## 3 ( Le marché

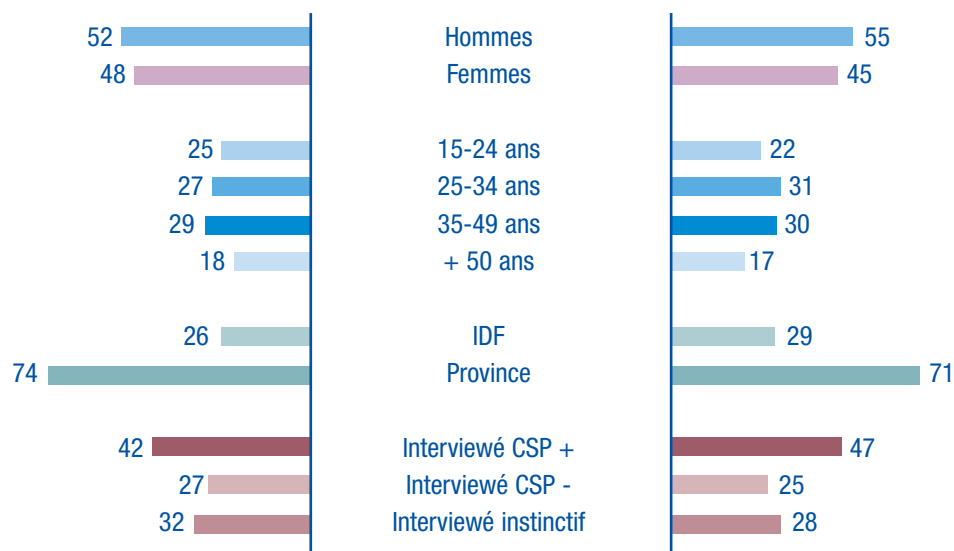
### Typologie des consommateurs

En premier lieu, il est intéressant d'étudier le profil des internautes, qu'ils soient acheteurs en ligne ou non.

D'après l'enquête "Site de vente en ligne", réalisée fin 2005 par Créatests et les données d'IPSOS collectées en 2006, les profils des internautes et des acheteurs en ligne (en%) sont les suivants :



## Ensemble utilisateurs du Web



La répartition entre hommes et femmes est quasiment égale (49% et 51%), mais les tranches d'âges sont plus nettement distinctes. Les plus concernées par la vente en ligne sont les jeunes : de 25 à 35 ans (soit 43%), suivi des 35-45 ans (21%). La part des moins de 25 ans est

également importante, mais ils sont moins enclins à l'achat de produits culturels. Enfin, la part des seniors, qui sont souvent bons clients des boutiques de musées reste très faible lorsqu'il s'agit d'Internet.

	Effectifs	Fréquence
Moins de 25 ans	556	20%
De 25 à 34 ans	1217	43%
De 35 à 44 ans	581	21%
De 45 à 54 ans	300	11%
55 ans et plus	146	5%

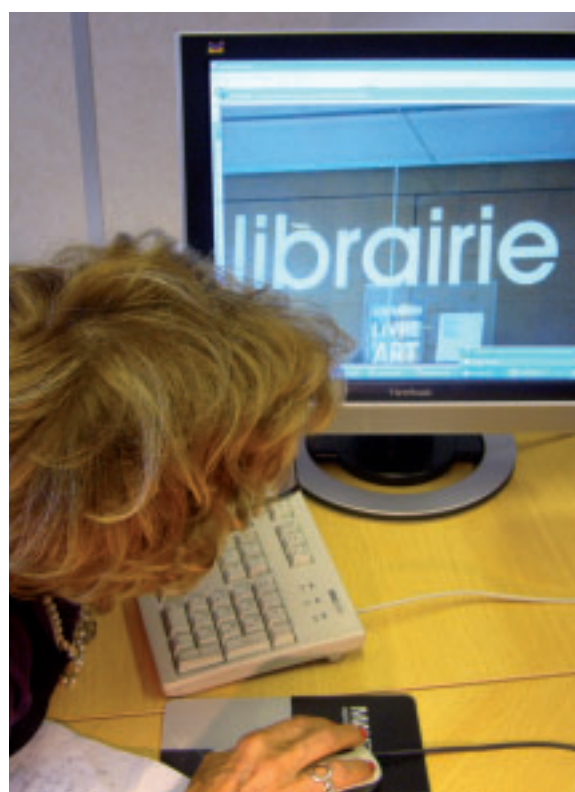
## Les sites marchands

Il apparaît clairement que l'identification d'un site Internet vient surtout de la connaissance initiale par l'internaute du lien direct vers ce site. On vient donc d'abord sur un site marchand parce qu'on le connaît. La seconde raison est son repérage via un moteur de recherche puis enfin, sa mise en relation via des liens sur d'autres sites Internet. La publicité en ligne et le référencement sont des facteurs importants de fréquentation d'un site, à l'occasion d'une navigation sur Internet. Sans oublier l'influence capitale du bouche-à-oreille qui représente 48% des modes de connaissance.



Les consommateurs estiment que certains facteurs sont déterminants dans le processus d'acte d'achat. Voici les critères majeurs et leur évaluation (1 étant peu important et 5 très important) :

	1	2	3	4	5	Total
<b>Sécurité de paiement</b>	9%	2%	4%	8%	77%	100%
<b>Qualité du produit</b>	7%	4%	5%	22%	63%	100%
<b>Prix des produits</b>	7%	4%	6%	22%	61%	100%
<b>Choix Transparence</b>	7%	4%	8%	25%	55%	100%
<b>des conditions de vente</b>	5%	5%	15%	21%	54%	100%
<b>Clarté du site Possibilité de</b>	7%	5%	16%	26%	47%	100%
<b>retourner le produit</b>	6%	6%	15%	28%	45%	100%
<b>Délais de livraison</b>	5%	7%	16%	31%	41%	100%
<b>Possibilité de contacter l'entreprise</b>	7%	9%	23%	30%	31%	100%



Si tous les éléments cités semblent pris en compte par les internautes, il s'avère que la sécurité du paiement, la qualité et le prix des produits sont les plus importants à leurs yeux. Ils obtiennent en effet les plus forts taux avec respectivement 77,63 et 61%.

Le maillon faible du e-commerce est souvent la logistique. Une personne sur trois a déjà connu un retard de livraison ou a été confronté à un problème logistique (ruptures de stock ou produits endommagés). Face à ce constat, la qualité de la relation-client des sites marchands doit être particulièrement travaillée. Cet axe d'amélioration est d'autant plus stratégique que 60% des personnes ayant rencontré des difficultés pour résoudre un problème de commande indiquent ne plus utiliser le site incriminé.

#### **Comportement en ligne : l'acte d'achat**

On constate que, si les achats en ligne sont devenus pratique courante, la fréquence de ces achats reste encore faible. Environ un tiers des internautes achète une à plusieurs fois par mois.

Les motivations des acheteurs sont diverses, elles montrent leurs exigences en matière d'offre en ligne.

	Effectifs	Fréquence
Accéder à des prix compétitifs	683	77
Livraison à domicile ou à proximité de chez vous	558	63
Possibilité d'acheter à n'importe quel moment	557	63
Rapidité et immédiateté de l'achat	461	52
Facilité d'achat	449	51
Accéder à une offre vaste	416	47
Possibilité de comparer	375	42
Caractère innovant de l'e-commerce	76	9
Autre	17	2

La motivation principale reste la compétitivité des prix proposés (77%) et le fait de commander à tout moment sans se déplacer et d'être livré chez soi.

L'insécurité du mode de paiement et le problème de confiance sont par contre les deux principaux motifs des réticences à l'achat sur Internet. Il s'agit donc d'y remédier en assurant un paiement sécurisé et en établissant des règles claires et accessibles pour l'internaute (charte, label, etc...). Le mode de règlement le plus courant reste très majoritairement la carte bleue (plus de 80% des internautes l'utilisent). Un site Internet

qui souhaite mettre en place un service de vente en ligne se doit donc de proposer ce moyen de paiement.

Il faut également noter que la prise en main de l'objet fait défaut sur Internet même si des solutions techniques existent et se perfectionnent aujourd'hui : on parle de « rich commerce » : Il est possible et souhaitable de proposer plusieurs vues différentes de l'article, voire d'offrir une vision à 360° autour de l'objet, des agrandissements d'image, ainsi qu'une fiche produit bien construite et détaillée. Cela ne remplacera pas le toucher mais rassurera le client.

## 4 ( Les points clés du commerce en ligne

Le commerce en ligne est encadré par les dispositions spécifiques de la vente à distance, de la LCEN (loi pour la confiance dans l'économie numérique) et des règles générales du droit de la consommation. L'ensemble de ces règles apporte à la « consommation par voie électronique » la protection la plus élevée (LCEN loi du 21 juin 2004, articles L121-16 et suivants du code de la consommation).

Par ailleurs, il est fréquent que l'utilisation de ces techniques entraîne la constitution de fichiers nominatifs nécessitant le respect des dispositions contrôlées par la CNIL.

Selon la LCEN, le commerce électronique est défini comme "l'activité économique par laquelle une personne propose ou assure à distance et par voie électronique la fourniture de biens ou de services". La loi ne fait aucune distinction en fonction de la nature professionnelle ou non de l'activité.

Les outils électroniques permettent de concentrer sur un site des fonctions habituellement réparties entre plusieurs

acteurs indépendants. Ainsi, un site Internet peut être à la fois : éditeur d'informations, vendeurs de produits ou simple hébergeur de données. Le responsable du site devra alors identifier la nature exacte du site (simple ou multiple) et assumer les obligations et responsabilités propres à chacune de ces activités.

En tant qu'hébergeur, vous avez une obligation légale sous peine de sanctions importantes, de diffuser une procédure de notification en ligne. Vous devez mettre un encart sur votre site Internet permettant à des tiers de vous notifier l'existence de contenus illicites. Dès lors que l'on vous a notifié l'existence de contenus tiers illicites, vous êtes présumé avoir la connaissance effective du caractère illicite de ces contenus et vous êtes par conséquent obligé d'agir, soit en supprimant les propos, soit en supprimant l'accès aux pages concernées, après avoir apprécié le caractère légitime ou pas du contenu litigieux.

En fonction de la réglementation en vigueur et des caractéristiques des sites de vente en ligne, il est impératif de respecter les points suivants :

### **Rédiger une notice légale**

Sous peine d'un an d'emprisonnement et de 75 000 euros d'amende, la LCEN impose une notice légale pour tous les sites web, qu'ils soient gérés par le public ou le privé, que ce soient des sites de commerce électronique ou des sites purement informationnels.

**Les mentions obligatoires de la notice légale.** (Article 14 de la LCEN et 121-18 du Code de la Consommation)

- Le nom, les coordonnées et le statut de l'exploitant du site
- Le nom du directeur de la publication du site
- Le nom de l'hébergeur du site web. Celui-ci n'est pas du tout responsable du contenu du site mais la LCEN demande à ce que l'hébergeur puisse recevoir les notifications de tiers (visiteurs, clients etc.) afin que puisse lui être notifiée l'existence d'éventuels contenus illicites. L'hébergeur doit donc être identifiable.

### **Déclarer vos fichiers**

Sous peine de 45 000 euros d'amende et jusqu'à 5 ans d'emprisonnement (par fichier non déclaré), chaque fichier ainsi que votre site Internet doivent être déclarés (fichier prospects, clients etc...) auprès de la CNIL.

Quand des informations en ligne sont collectées, il faut afficher la mention CNIL en bas du formulaire indiquant notamment quels sont les droits des personnes fichées au titre de la loi Informatique et Libertés : droit d'être informé du caractère obligatoire ou facultatif des réponses, des conséquences d'un défaut de réponse, des destinataires des informations, de leur droit de s'opposer à ce que les informations en question soient cédés à des tiers.

### **Contrôler la prospection commerciale**

#### ***Le principe de l'opt-in***

Un courrier électronique non sollicité ne peut pas être envoyé à un prospect ou à client sans avoir obtenu son consentement préalable.

Seule dérogation si le message de prospection concerne des produits ou services analogues à ceux qu'il a déjà commandés.

La CNIL prévoit une autre exception à la règle du consentement préalable quand la prospection s'effectue dans le cadre professionnel, à l'adresse électronique professionnelle de la personne et à condition que le

message en question concerne directement son activité professionnelle.

Dans tous les cas, chaque message doit proposer au prospect la possibilité de se désabonner afin de ne plus recevoir les prochains messages.

Chaque message envoyé irrégulièrement est puni d'une amende pouvant atteindre 750 euros par message.

### **Respecter un processus de contractualisation**

Avant d'examiner les clauses devant obligatoirement figurer dans le contrat, le législateur impose de respecter des dispositions formelles et de suivre un certain processus pour contracter en ligne. Ces dispositions sont obligatoires quand le contrat s'adresse à des particuliers (activité B2C dit contrat clic). Les contrats passés entre professionnels ne sont pas soumis à ce formalisme (B2B).

#### ***Contrat avec des particuliers***

Pour tout service destiné uniquement à un public de particuliers, la LCEN impose (article 1369-1 du Code Civil et article 25-2 de la LCEN), sous peine de validité de ce contrat, d'indiquer les mentions obligatoires suivantes :

- Le chemin du contrat : expliquer comment l'internaute va pouvoir conclure ce contrat de service en ligne, quelles sont les étapes à suivre.
- Les moyens de correction : indiquer les moyens techniques permettant de corriger les éventuelles erreurs commises dans la saisie de ses informations, avant d'accepter de manière définitive le contrat de commerce électronique.
- La langue de conclusion du contrat.
- L'archivage : informer des modalités techniques de l'archivage de ce contrat et des possibilités d'accéder au contrat archivé.
- Les règles professionnelles ; informer des règles professionnelles auxquelles, le cas échéant, se soumet l'exploitant du site.
- La procédure de vérification : proposer avant l'acceptation définitive une procédure de vérification de la commande.
- La technique d'acceptation en ligne : l'acceptation en ligne impose la technique du double clic positif.
- L'accusé de réception électronique : à prévoir une fois l'acceptation réalisée (article 1369-2 du Code Civil et article 121-19 du Code de la Consommation).



### Contrat entre professionnels (activité « B2B »)

La LCEN précise qu'entre professionnels il est possible de déroger à toutes les conditions évoquées pour le B2C (business to consumer). Toutefois, en cas de dérogation il faudra prévoir dans les conditions générales de service B2B (business to business) une clause précisant pourquoi on y déroge (« parce qu'on est entre professionnels ») et à quelles dispositions on entend déroger.

### Les clauses particulières du contrat

**Il faut faire figurer dans son offre les caractéristiques des produits ou services proposés, notamment :**

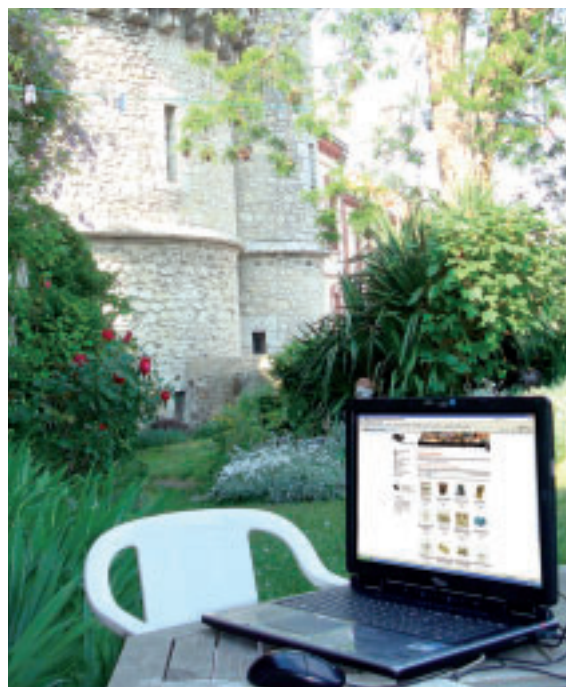
- Les prix des produits TTC.
- Les conditions générales de vente.
- Les frais de livraison et les modalités de paiement et de livraison (article 121-18 du Code de la Consommation).
- Informer, au plus tard au moment de la livraison du produit ou du service, des modalités du service après-vente, des garanties commerciales et des conditions de résiliation du contrat (pour les contrats d'une durée indéterminée ou supérieure à un an).
- La durée de validité de l'offre (art. L. 111-1 à L. 111-3 et L. 121-18 et L. 121-19 du Code de la consommation).
- Les délais de rétractation, délai de sept jours francs à compter de la livraison du produit pour se rétracter et retourner la marchandise, et ce sans avoir à justifier de motifs ni à payer de pénalités, à l'exception des frais de retour (art. L. 121-20 du Code de la consommation).

### Le cyber-vendeur s'engage à :

- Exécuter la prestation dans un délai maximal de trente jours à compter du lendemain de la réception de la commande, sauf accord contraire entre les parties (art. L. 121-20-3 du Code de la consommation).
- Fournir des conditions de paiement en ligne sécurisées (relais bancaire, protocole SSL, cryptage des données, ...).

**La loi adoptée le 20 décembre 2007 pour le développement de la concurrence au service des consommateurs (loi Chatel), applicable au 1er juin 2008, prévoit de nouvelles obligations pour le vendeur :**

- Indiquer une date limite de livraison, y compris pour les produits inférieurs à 500 euros.
- Préciser les coordonnées téléphonique effectives et d'assistance non surtaxées (article 28 de la Loi du 3 janvier 2008).
- Fournir une meilleure information relative au droit de rétractation.
- Rembourser par tout moyen de paiement (exclu désormais les avoirs) au consommateur "totalité des sommes versées", ce qui inclut les frais d'envoi initial du produit mais pas les frais de retour du bien, qui



restent à la charge du consommateur en vertu de l'article L. 121-20.

- Possibilité de réaliser des promotions à volonté, mais les réductions consenties doivent être limitées dans le temps : afficher les dates de début et de fin.
- La réduction de prix doit s'effectuer par rapport au prix initial (celui pratiqué lors des 30 jours précédents) et le site doit mentionner l'ancien prix de référence barré et le nouveau prix.
- Les publicités doivent préciser la période pendant laquelle la promotion est réalisée, les produits concernés, ainsi que le montant des réductions.
- Le site doit enfin être capable de fournir aux clients l'intégralité des produits remisés durant toute la durée de la promotion et ce, y compris si celui-ci n'est plus en stock.

### Assurer une responsabilité de plein droit

La LCEN fait peser sur le vendeur par électronique une responsabilité de plein droit sur tous les produits et services offerts. Par conséquent, quel que soit le problème, c'est le vendeur qui devra prendre en charge tous les dommages et intérêts en cas de préjudice subi par l'acheteur. Pour pouvoir se décharger de cette responsabilité, il faut prouver que la prestation n'a pas été correctement exécutée en raison d'un cas de force majeure, à cause du client ou encore du fait d'un tiers.

## 5 ( Le support technique

### Les modes de paiement envisageables

**Deux modes de règlement sont possibles pour l'internaute : le paiement par chèque personnel et le paiement sécurisé en ligne.**

- Dans le cas du **paiement par chèque personnel**, l'internaute envoie un chèque par courrier avec le bon de commande (imprimable sur le site web). A encaissement du chèque, la commande est traitée et les produits sont envoyés.
- Dans le cas du **paiement sécurisé en ligne**, l'internaute entre ses coordonnées bancaires en direct. La transaction électronique est traitée via un opérateur monétique assurant le lien entre la boutique en ligne et l'établissement bancaire de cette dernière.

La sécurisation du paiement est un élément indispensable au développement du commerce électronique. Pour le consommateur, il s'agit de garantir le montant prélevé et la confidentialité des informations bancaires transmises. Pour le distributeur, il s'agit de garantir l'effectivité du paiement.

Le paiement peut s'effectuer soit en débitant directement le compte bancaire du consommateur, soit en ayant préalablement transféré et éventuellement converti des valeurs hors de ce compte.

Plusieurs opérateurs développent des systèmes mettant en place des relations transactionnelles tripartites où un intermédiaire intervient entre les contractants afin de les identifier et de les authentifier, et afin de sécuriser par cryptage les échanges d'informations (First Virtual, Cybercash, Paybox, Netbill...). Il s'agit donc de tiers certificateurs qui peuvent également gérer les relations avec les organismes bancaires et devenir ainsi des centres de paiement sécurisé. Il existe aussi la solution PayPal (que l'on trouve notamment sur le site d'enchères en ligne e-bay) qui se développe surtout auprès de petites entreprises qui n'ont pas les moyens de prendre la solution de paiement d'une banque. Le volet confiance est ainsi préservé puisque l'internaute ou l'entreprise peut payer et se faire payer par carte bancaire en ligne, sans saisir à nouveau des informations personnelles, ni communiquer des informations financières aux marchands.

L'opérateur peut également proposer au consommateur de créditer un porte-monnaie électronique, préalablement à ses achats, supprimant ainsi les relations a posteriori avec la banque. Cette monnaie dématérialisée peut enfin être détenue directement sur un logiciel présent dans

l'ordinateur du consommateur ou dans une carte à puce, supprimant alors la présence d'un tiers détenteur.

Cette technique, en développant la facilité et la sécurité, constitue sans doute l'avenir du commerce électronique. Mais, prévoyant qu'il subsistera toujours une part de risque, la Commission Européenne incite les Etats membres à prendre les mesures nécessaires pour que le consommateur puisse demander l'annulation d'un paiement en cas d'utilisation frauduleuse de sa carte de paiement, et que soient re-créditées ou restituées les sommes versées.

On peut également noter, que pour une offre en ligne relativement restreinte, le paiement par chèque (envoi par courrier) est tout à fait envisageable dans un premier temps. Cela peut permettre la mise en place du service petit à petit, mais doit être plutôt considéré comme une étape intermédiaire avant de passer à un système de paiement en ligne. En effet, si l'on souhaite proposer une offre conséquente et de qualité, le support de paiement par carte bancaire s'avère rapidement indispensable.

### Support de paiement et maintenance

Comme nous venons de le voir, une boutique en ligne se doit de disposer d'un service de paiement direct. Or, pour un service sûr et efficace, il est nécessaire de faire appel à un prestataire commercial chargé de gérer les paiements et la maintenance du support de transactions. Le principe du support bancaire fonctionne avec deux intermédiaires : la banque, dans le cadre d'un contrat monétique de Vente A Distance (VAD) et un opérateur monétique qui fournit le support technique.

L'opérateur monétique (Paybox par exemple) est une plate-forme de paiement multicanal proposant d'assurer les paiements en ligne par carte bancaire. Outre la traçabilité et l'amélioration de la relation client, ce type de société répond aux problématiques de traitement de vente à distance et met en relation la boutique avec l'ensemble des opérateurs bancaires.

La plate-forme est une interface entre une source (le site marchand sur Internet) et le système monétique d'un établissement bancaire. Elle associe donc le traitement à effectuer avec le type de carte utilisé, après avoir effectué les contrôles requis : authentification de la carte, identification de l'acte de paiement, etc. Avant tout règlement, la plate-forme interroge la banque, qui refuse ou valide la transaction puis l'encaissement.

Un support de ce type permet également de gérer soi même la partie « back office », c'est-à-dire de

consulter les paiements et de les arbitrer (annulation, remboursements, etc.).

Concrètement, il s'agit d'une application informatique installée sur le serveur de la boutique en ligne. Lorsqu'une personne visite la boutique en ligne, elle choisie un certain nombre d'articles qu'elle met dans un panier, puis valide ce panier. Pour le paiement, elle est transférée automatiquement par routage sur le site de l'opérateur, qui fournit une page personnalisée (avec le logo de la boutique de provenance). La personne peut alors saisir ses données bancaires, cryptées. A la fin de la transaction, on re-bascule sur le site de la boutique en ligne, qui doit alors fournir une notification de fin de transaction et un justificatif de commande.

**Pour disposer des services d'une société de ce type, par exemple, il faut prévoir un budget comprenant :**

- La mise en place du dispositif : acquisition du module et assistance à son intégration, personnalisation des pages Internet et des tickets de paiements, accès au back office et aux modules de remboursement en saisie manuelle.

- L'abonnement mensuel : payable annuellement, il comprend un forfait mensuel de 100 demandes de paiements. Les suivantes sont décomptées au coût unitaire.
- Les options éventuelles :
  - Gestion des abonnements (pour les paiements récurrents ou en plusieurs fois sans frais).
  - Extraction quotidienne (pour recevoir par mail le détail des transactions quotidiennes) moyennant des frais de mise en service de 160 €.
  - Gestion des cartes privatives (Cetelem, Aurore, American Express, etc.).
- A cela s'ajoute le coût des transactions monétiques fixé par la banque, dans le cadre du contrat monétique de vente à distance.

Ce type de solution est approprié à la vente en ligne car elle est sécurisée et ne nécessite pas d'investissement matériel préalable (logiciels, etc.), ni de compétences techniques en interne, la société assurant la maintenance du support.

### Récapitulatif du coût d'un support de paiement en ligne

(exemple avec Paybox et le Crédit Coopératif)

#### Opérateur monétaire (Paybox Services) :

- Mise en service = 237 € HT
- Abonnement mensuel : 22,22 € HT
- Demande unitaire de paiement au-delà du forfait mensuel de 100 transactions = 0,064 € HT
- Option (gestion des abonnements, extraction quotidiennes des transactions, gestion des cartes privatives) = 8,30 € HT

#### Etablissement bancaire (Crédit Coopératif) :

0,90% par transaction monétique, avec minimum de perception de 0,26 € HT

Il existe autant de formules que de sociétés. On peut aussi trouver un fonctionnement qui s'appuie sur un abonnement mensuel, avec un % sur les ventes jusqu'à x euros et un taux différent au-delà de certains seuils.

# 6

## Clés de réussite de sa e-boutique

Une des clés de réussite de ce nouveau canal de distribution qu'est la vente à distance se situe dans l'organisation de l'information. On se place plutôt dans une optique de marketing interactif, qui suppose la mise en place de veille informationnelle. Les bases de données et la structure de l'information sont essentielles pour obtenir la réactivité nécessaire à ce type de média.

Par exemple, dans la phase accélérée d'innovation que nous vivons actuellement sur Internet, le dialogue avant-vente (notamment par courrier électronique) a été souvent considéré comme secondaire. Or, il est essentiel dans la captation des prospects. Il est donc indispensable de penser l'outil Internet dans sa globalité, que ce soit en termes de communication ou de services.

Pour cela, le personnel concerné se doit d'être formé aux nouvelles technologies, afin d'acquérir le raisonnement Internet minimum et d'être rompu à la gestion de la relation client, c'est à dire : répondre dans des délais raisonnables à tous les mails, mettre en évidence sur le site l'adresse mail et le numéro de téléphone en cas de questions complémentaires, instaurer la confiance des utilisateurs par tous les moyens disponibles... Ce média doit devenir un outil utilisé pour toutes les possibilités qu'il offre, à destination des visiteurs mais aussi en interne.

Ainsi, l'écriture Internet est un moyen de communication directe avec l'internaute qui juge très rapidement du degré d'intérêt et de confiance qu'il peut vous accorder : en moyenne moins de 15 secondes pour une page d'accueil, dans un mode de navigation très prompt au « zapping » : on estime, par expérience, qu'un internaute est convaincu, et donc que le consommateur est « capté », s'il reste plus de 3 minutes sur un site.

**Le comportement des consommateurs sur ce nouveau média se présente en trois phases :**

*Accès à l'information* ➡ *Communication (dialogue interactif)* ➡ *Transaction*

La première phase est essentielle car elle détermine les deux suivantes : tout l'enjeu se situe à ce niveau. Le site Internet se doit de proposer des contenus pertinents associés à une présentation claire et attrayante.

Le site Internet doit donc répondre à certaines attentes des utilisateurs, en respectant quelques règles de base :

- Une mise à jour régulière des informations
- Des sessions finalisées (pas de page en cours de construction)
- Des liens opératoires

- Des sources d'information fiables
- Un graphisme efficace
- Une compatibilité avec le plus grand nombre de navigateurs

Si la vente en ligne est encore minime dans les ressources d'un musée, elle n'en reste pas moins un vecteur de communication : vitrine internationale de l'image de marque du site culturel. Cela contribue, avec le site Internet à l'élaboration d'un véritable outil de communication proposant des informations, des conseils, des notices sur les produits dérivés du musée.

### **Conseils pratiques : règles d'or à respecter**

Comme pour toute création de boutique, qu'elle soit physique ou virtuelle, il existe un certain nombre de règles de base à respecter pour garantir les chances de bon fonctionnement. Tout le travail sur la constitution de l'assortiment suit les mêmes règles que pour les boutiques « classiques ».

Pour le reste, voici les principaux conseils que l'on peut aborder suivant cinq thématiques récurrentes en matière de vente en ligne :

### **La structure du site Internet : les rubriques**

Sur chaque site Internet, les informations sont classées par thème et accessibles à partir de rubriques sur la page d'accueil. En ce qui concerne la boutique en ligne, il est essentiel de faire figurer un lien sur la page d'accueil, facilement repérable. On peut comparer cela à une boutique physique : on sait qu'elle doit se trouver à un endroit stratégique du site, par lequel les visiteurs passent à la fin du circuit de visite. Il en est de même sur Internet : il doit impérativement exister un lien visible et clairement identifiable sur la première page, afin d'éviter que l'internaute ne se décourage, ne trouvant pas l'espace boutique du premier coup (cf. phénomène de zapping).

Une fois arrivé dans l'espace boutique, ou sur la page d'accueil propre à la boutique, on peut prévoir différentes rubriques qui permettent à l'utilisateur de se repérer et d'identifier le mode de présentation des références. Ainsi, pourquoi ne pas envisager une rubrique « offres spéciales » ou encore « notre sélection » (qui permet d'avoir un aperçu rapide des catégories d'articles disponibles) ?

Il faut également proposer une rubrique « panier », dans laquelle sont enregistrés les articles sélectionnés jusqu'au moment de la commande. Cette rubrique doit garder en mémoire les références et offrir la possibilité de



modifier les choix : nombre d'articles d'une même référence et suppression d'un article sélectionné. L'idéal serait de laisser un récapitulatif du panier visible quelle que soit la page du site où l'on se trouve (nombre d'articles). Quoiqu'il en soit, ces bonnes idées, pour être réalisées, nécessitent l'appui et le conseil d'un professionnel du e-commerce (comment concevoir le panier, sa mise à jour selon le parcours et les choix successifs de l'internaute ? comment rédiger le formulaire ? comment baliser et respecter les étapes à proposer obligatoirement pour conclure l'achat ?...)

### Le contenu : produits et services

Au niveau du contenu même de la boutique, il importe de mettre en valeur les produits proposés. Comme on doit le faire dans une boutique, une réflexion doit être menée quant à la disposition des articles et aux moyens de les valoriser.

Sur Internet, la solution la plus appropriée reste le classement des références par thème ou grande famille : on évitera les entrées trop « techniques » (par exemple chronologique, artistique, etc...) pour privilégier une entrée par les prix ou bien par genre (publications, sculptures, reproductions, arts de la table, etc...). Lorsqu'on possède un grand nombre de références, on peut également proposer un onglet avec un menu déroulant qui permet à l'internaute de choisir quelle entrée l'intéresse. Cette solution est à manier avec précaution car elle présente le risque d'égarer l'internaute mais lui permet aussi de voir s'il préfère effectuer une recherche par thème ou par type d'objet.

Une fois la sélection d'article définie, il s'agit de mettre en valeur le produit en lui-même. Sur Internet, une distance forcée s'établit entre l'acheteur potentiel et le produit. Il faut donc trouver des moyens efficaces de combler le manque de contact physique. Ce qui va être décisif dans l'acte d'achat ne tiendra pas à l'emplacement du produit comme dans une boutique classique, mais au contexte de présentation. C'est pourquoi il est important d'accorder une réelle attention à chaque fiche détaillée présentant un article (langage clair, direct avec une information hiérarchisée, voire des codes couleurs ou des pictogrammes pour simplifier la lecture). Il convient de prévoir une description comportant les dimensions, la composition, ou autres informations techniques sur l'article ; mais également un texte qui précise l'histoire, la vocation, le savoir-faire liés au produit, afin de le mettre en relation avec le musée. Cette fiche produit devra s'accompagner d'au moins deux photos de l'objet. L'idéal étant de proposer plusieurs vues et la possibilité d'agrandir l'image, voire même une vidéo.

D'autre part, on peut également penser à des actions plus dynamiques d'animation en ligne, tels que des

événements : newsletter, dépôt-vente, enchères, vente « privée » avec une inscription préalable des visiteurs du site (publipostage préalable).

Ces actions sont monnaie courante sur les sites généralistes de vente en ligne et tendent à se développer dans les boutiques en lignes de grands sites culturels. Elles ne sont pas toujours réalisables pour de petites structures, mais restent une possibilité intéressante pour les plus grandes.



### Le paiement

Nous avons déjà évoqué les modalités de paiement précédemment, mais quelques rappels pratiques sont à préciser.

Le principal frein à l'achat est technique.... Souvent le visiteur en ligne ne va pas au bout de sa commande parce qu'il n'arrive pas techniquement à la conclure, d'où l'importance de l'ergonomie du site et de passer par un bon prestataire spécialiste du e-commerce. Souvent aussi, c'est le manque d'informations concrètes sur le mode de paiement et les garanties fournies par le site Internet qui freine l'achat. Pour rassurer les acheteurs et faire en sorte qu'ils n'annulent pas la commande au cours du processus, il semble judicieux d'indiquer un lien « conditions de vente » avant le début de la commande. Ainsi, quant l'acheteur s'apprête à valider son panier, il peut ouvrir une page récapitulant toutes les conditions contractuelles, s'en informer, puis revenir à sa commande pour la valider et entrer ses données personnelles.

Allant de pair avec ces informations, le site se doit d'afficher clairement lors de la validation du panier les différents modes de livraison possibles et leurs coûts, ainsi que le récapitulatif du montant total. Cette information doit être accessible avant de commencer la commande pour avoir une juste idée du coût total.



### Les dialogues avec le visiteur

Pour le bon fonctionnement de la boutique, avec un service de qualité, les « dialogues » entre le site et l'internaute doivent faire l'objet d'une attention particulière.

Le fait d'établir des dialogues explicites permet de gagner ou de conserver la confiance du visiteur, qui juge le sérieux du site à travers la qualité de ces informations. Ainsi, lors des étapes de la commande, puis dans le suivi de celle-ci, le site Internet doit fournir des dialogues clairs, dédiés à l'acheteur.

Il faut donc prévoir une bonne matérialisation de la fin des transactions (signature électronique de l'offreur, confirmation de commande, etc.). Après quoi, il convient d'assurer un suivi de commande personnalisé, avec envoi d'un récapitulatif par courrier électronique, suivi d'un avis de livraison ou d'un suivi de commande.

Enfin, il importe d'offrir la possibilité d'actions interactives de la part de l'acheteur : impression des récapitulatifs, inscriptions à une lettre d'information, accès à ses données personnelles, etc.

### Les données acheteurs

Ce dernier point n'est pas des moindre, puisque les données personnelles des acheteurs constituent une source d'information non négligeable pour les structures. A travers les informations demandées lors d'un achat, on peut constituer une base de données des visiteurs du site, (mais toujours en leur demandant leur accord préalable et en s'engageant à ne pas céder leurs coordonnées à des tiers sans accord préalable). Ces informations sont

utilisables ensuite pour envoyer des mails d'information, par exemple. Cela permet de tenir les intéressés au courant de l'actualité du musée : expositions, nouvelles publications, etc...Enfin, il faut penser à mettre en place un système de comptage statistique de la fréquentation du site Internet. Si l'on a la possibilité de gérer un système plus complet, qui comptabilise la fréquentation de chaque page du site, on peut ensuite établir des ratios intéressants entre le nombre de visites du site, celles de la boutique et le nombre de transactions. Ces chiffres sont essentiels pour une gestion éclairée de la boutique en ligne, au même titre que les paniers moyens dans une boutique physique.

Ces outils permettent d'observer et analyser les comportements en ligne (fréquentation du site, fréquence d'achat), et donc d'établir des indicateurs de fonctionnement fort utiles.

Ces différents points constituent une base de référence pour la création d'une boutique en ligne. Certains sont indispensables et simples à mettre en œuvre, d'autres seront plutôt à réserver à de grandes structures, qui peuvent en assumer les contraintes de fonctionnement. S'ils sont bien adaptés au contexte et à la mission du musée, ils permettent de se différencier du reste de l'offre en ligne.

D'une manière générale, si l'on respecte les règles élémentaires présentées ici, la boutique se développera sur des valeurs sûres et efficaces, que l'on pourra adapter ensuite aux évolutions futures.

## 7 ( Le financement

### Le budget nécessaire au lancement d'une boutique en ligne

Le budget nécessaire au lancement de la boutique en ligne comprend les investissements suivants :

- la coordination du projet
- la conception du site web
- l'achat des domaines sur le web
- la communication (contrat avec une agence)
- la recherche de la future marque (contrat avec une agence spécialisée)
- le packaging
- la réalisation et l'impression des fiches produits et flyers
- la création de poste pour la gestion du site
- l'achat du matériel informatique nécessaire
- les frais d'expertise comptable

### Pour une année d'exploitation

Les comptes de résultat prévisionnels sur 12 mois comprennent :

- salaire sur 12 mois du commercial
- l'hébergement du site web
- les transactions bancaires (paiement sécurisé, reversement facturation...)
- le budget communication (achat d'espaces publicitaires...)
- l'impression des fiches produits et flyers
- les frais de packaging
- le prorata du matériel de fonctionnement
- les consommables informatiques
- les frais d'expertise comptable

# Les ressources humaines

**Les ressources humaines sont le facteur clé de la réussite d'une entreprise commerciale. En effet, outre le côté gestionnaire, la relation avec la clientèle est une dimension fondamentale dans une boutique de site culturel, car elle est perçue comme faisant partie du service offert par le musée.**

## 1 ( Des compétences transversales

Des compétences transversales sont nécessaires à la réussite d'une boutique, selon la nature des produits présentés.

Lorsque la boutique de musée propose à la vente de nombreux ouvrages, ce qui est souvent le cas, il est nécessaire de connaître les bases du métier de libraire : le suivi de l'actualité du livre sur Électre, la consultation du magazine professionnel Livres-Hebdo, le partenariat avec les diffuseurs, la recherche du meilleur circuit d'approvisionnement, la gestion des nouveautés et des retours, la négociation des opérations de mise en avant et des remises, le programme des animations, le contrôle des réceptions, la mise en rayon...

De la même manière, si le rayon textile est important, il est pertinent de disposer au sein de l'équipe d'une personne compétente dans le choix des tissus, les procédés de fabrication, dans l'approche des supports de broderie comme de sérigraphie, de garanties en matière de lavage, de repassage, de conseils de vente complémentaire ou de combinaison de couleurs, de mode. Lorsque l'on souhaite développer des rayons spécifiques, tels que les produits du terroir, une personne formée à la réglementation de l'hygiène alimentaire et au respect de la chaîne de conservation peut s'avérer utile.

La présentation d'objets sur des thématiques spécifiques demande de se documenter sur des procédés de fabrication. Connaître les process de fabrication est une

dimension importante du métier dans les achats pour définir et réclamer la qualité, pour négocier le prix, pour faire la différence entre deux concurrents. L'achat de cartes postales ou le choix des tee-shirts se fait plus sûrement lorsque l'on connaît les méthodes d'impression. L'investissement dans un produit dérivé nécessite un suivi qui va jusqu'à la fabrication. Cela s'acquiert par la visite des ateliers et usines des fournisseurs.



## 2 ( Deux profils de postes

La boutique faisant partie du site, certaines tâches sont prises en charge globalement : c'est souvent le cas pour le secrétariat, le standard téléphonique, la communication, la maintenance des équipements, l'entretien des locaux, la sécurité, le nettoyage, le suivi du matériel informatique... Toutefois, comme les métiers du musée, les métiers liés à la boutique sont multiples : les questions à régler sont d'ordre juridique pour les statuts et les contrats, d'ordre social pour la gestion des ressources humaines, d'ordre comptable pour le suivi des documents de gestion, d'ordre financier pour assurer encaissements et décaissements, investissements... Certains de ces aspects sont parfois gérés par l'administration du site, mais ce n'est pas toujours le cas. À cela s'ajoute la vente.

*C'est ainsi que se dégagent deux profils de poste :*

- **Le vendeur** au contact du public. On lui demande d'avoir le goût des contacts humains, une facilité de communication, une motivation commerciale. Le niveau bac est suffisant et la connaissance du marché, des techniques de ventes, de la distribution se fait in situ. La formation est alors fondamentale, souvent réalisée par le responsable de la boutique. La gestion du client nécessite des techniques d'hôte ou d'hôtesse de caisse pour le personnel préposé aux encaissements. Le contact avec le public nécessite une formation à l'accueil. La préparation des marchandises implique un travail de manutention, d'étiquetage des articles, de mise en rayon : des notions de merchandising sont alors les bienvenues.

- **Le responsable de la boutique** : le niveau requis est celui d'un BTS commercial ou d'un DUT de techniques de commercialisation. La fonction de responsable de boutique demande par ailleurs une expérience dans le domaine du commerce et de la distribution. L'expérience du management est également une nécessité.

Pour les structures publiques, le recrutement se faisant en interne, il n'est pas toujours aisé de trouver de tels profils. On s'attachera surtout, dans ce cas là, à rechercher une personne motivée et dynamique qui pourra être formée par des prestataires extérieurs (Fédération des écomusées et des musées de société, chambre de commerce, ou autres organismes de formation), ou bien faire un stage dans une boutique déjà existante.

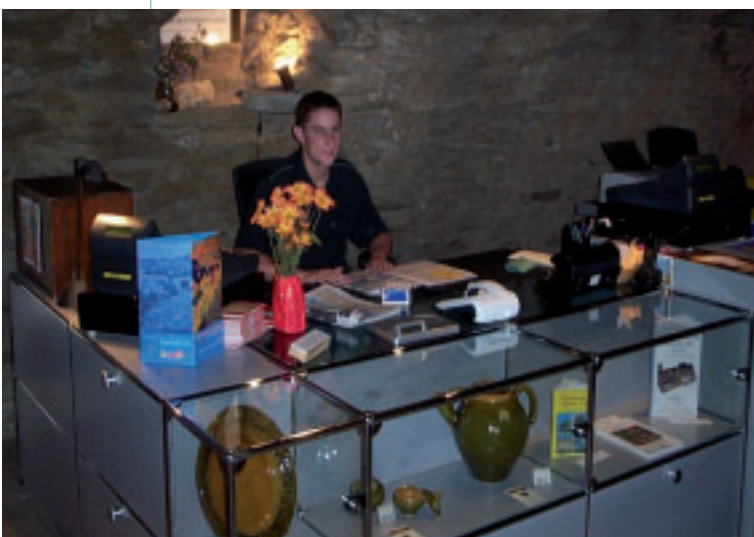
### Le responsable de la boutique

Le responsable de la boutique dirige l'ensemble des activités commerciales du point de vente qui lui est confié (produits dérivés, librairie, textile, décoration, produits de service...) et en définit la politique commerciale. Il assure l'accueil, la prise en charge, le service de la clientèle, l'encaissement des marchandises dans une recherche de satisfaction optimale, avec un suivi précis des flux de visiteurs. Il choisit les assortiments adaptés aux attentes des visiteurs et procède au référencement des fournisseurs dans le respect de l'image de l'institution. Gestionnaire, il détermine les niveaux de marge et de stocks et prépare les budgets nécessaires au développement de l'activité. Manager expérimenté, il gère, anime et forme le personnel de vente dont il assure l'encadrement au quotidien. Il réalise le reporting de son action, dans des tableaux de bord qu'il est chargé de préparer.

La fiche Rome 33124 (gestionnaire de boutique) de L'Agence nationale pour l'emploi, précise les responsabilités :

- diriger la surface de vente en respectant les objectifs, la politique commerciale et sociale arrêtés avec la direction générale ;
- coordonner et optimiser l'activité et contrôler la gestion quotidienne ;
- assurer la promotion de l'image de marque du magasin ;
- encadrer le personnel et animer l'équipe de vente.

Sur le marché de l'emploi, nous pouvons retrouver un exemple de définition de profil recherché :



## Fiche descriptive du poste

Intitulé de l'offre d'emploi	<b>Responsable de l'accueil et de l'espace commercial d'un site de tourisme culturel et du patrimoine H/F</b>
Recherche pour un	Contrat à durée déterminée de 12 mois, possibilité de prolongement
Description du poste	Chargé de la billetterie et l'espace de vente du musée, il devra : accueillir, renseigner les visiteurs, gérer un espace commercial, assurer la relation clientèle, les ventes, organiser la mise en scène des produits, suivre la définition et la préparation de l'assortiment, la tarification, le passage des commandes, les réassorts, le suivi des stocks, la tenue et rangement des rayons, la décoration, sécuriser l'encaissement, valoriser la commercialisation et l'animation du lieu de vente, dynamiser la prospection et favoriser la fidélisation de la clientèle groupes, actualiser la tenue de fichiers, transcrire la gestion administrative des dépenses et des recettes, produire le suivi et la préparation des budgets. Fonction de régisseur. Bonne présentation.
Expérience	Débutant accepté. Première expérience d'accueil et vente appréciée
Formation & connaissances	Profil vendeur(euse), Bac minimum, si possible niveau DUT ou BTS tourisme ou commerce.
Autres connaissances	Anglais courant, deuxième langue européenne souhaitée, notions d'informatique
Nombre de poste	1
Secteur d'activité	Collectivité territoriale – gestion
Lieu de travail	Département - ville
Nature de l'offre	Contrat de travail à durée déterminée
Salaire indicatif	Salaire fixe selon convention collective en vigueur. (éventuellement : intéressement à négocier dans les structures en SEM et EPCC)
Déplacements	Eventuels avec défraiement
Horaires	35 H hebdo, ouverture week-end et jours fériés selon roulement, continue de juillet à fin septembre. Aménagement en basse saison.

Pour bien gérer une boutique de site culturel, le profil commercial est souhaitable car il faut pouvoir anticiper les attentes de la clientèle.

### L'équipe de vente

L'équipe de vente est l'élément essentiel de l'image de la boutique. Le commerce est un métier basé sur les qualités humaines. Communiquer est la première mission du vendeur en boutique de site. Lorsque le client achève son parcours de visite dans la boutique, c'est le dernier contact qu'il a avec le site culturel. La boutique est donc stratégique dans l'image définitive que se fera le visiteur de l'institution et le rôle des personnels en contact, déterminant.

Aussi, l'équipe de vente doit faire preuve de constance dans la qualité : le dernier client de la journée doit recevoir les mêmes égards que le premier, quel que soit le nombre de visiteurs présents dans la boutique (notamment si le

site connaît une forte fréquentation touristique), chaque client doit pouvoir être conseillé sur ses achats. Pour le personnel, le stress qui résulte de ce mode de fonctionnement doit être pris en compte dans l'aménagement des emplois du temps, de la même manière que le travail du dimanche et des jours de fête.

Outre la vente (encaissements, principalement), l'équipe de vente peut être amenée, en fonction de ses compétences et de son autonomie, à assurer : le suivi d'un rayon, le remplissage de tableaux de bord simples sur informatique, le calcul de certains prix, le calcul de marges, le calcul de rotation, le calcul d'écart et de pourcentages, la négociation de prix avec un fournisseur, la négociation de conditions avec un représentant, la réalisation d'une vitrine, la rédaction d'une note, d'un rapport, la rédaction d'une facture pro forma, la rédaction d'une lettre de litige, le calcul d'un budget, la réalisation d'une pancarte de prix...

Par ailleurs, une fois par trimestre, l'équipe de vente doit réaliser un inventaire partiel de rayon, préparer les soldes, proposer une nouvelle gamme de produits. Au moins une fois par an, elle réalise l'inventaire, visite un salon, effectue un pointage de prix chez la concurrence, participe à l'agencement du magasin, achète des fournitures à l'extérieur.

A partir de cette analyse du poste, le responsable du recrutement va faire correspondre un statut, un intitulé de poste, un niveau de rémunération, un ensemble de missions et un système d'évaluation des performances. En fonction des besoins, il va élaborer pour chacun un plan de formation.

### 3 ( La formation

En termes d'image, la qualité et la compétence professionnelle des personnels de boutique (au niveau de l'accueil comme au niveau de la vente) participent directement à la notoriété du site. La formation est alors essentielle. Elle peut se faire en interne, pour ce qui concerne les connaissances de base sur le site, et en externe, pour les compétences spécifiques au métier de commerçant.

En effet, l'équipe de vente doit pouvoir renseigner les visiteurs : une connaissance du contenu culturel du site ainsi qu'une maîtrise des renseignements pratiques s'imposent. Toute personne travaillant sur le site doit pouvoir renseigner le public sur la visite, y compris les vendeurs de la boutique. La connaissance du contenu culturel du site renforce la capacité à vendre les produits liés au site. De plus, ces heures partagées avec les équipes d'animation du site permettent une meilleure compréhension du rôle de chacun au sein de l'institution. Ces formations en interne peuvent se doubler d'échanges entre sites proches géographiquement et/ou thématiquement.

Dans les sites gérés par Culture Espaces, la connaissance du site est nécessaire : tout personnel qui travaille sur le site doit être capable d'effectuer une visite guidée des expositions.

Les équipes de vente des boutiques de Nausicaa et d'Océanopolis effectuent des visites d'une semaine avec échanges sur le terrain et partagent des savoir-faire et des méthodes.

Chaque nouveau membre de l'équipe de vente doit bénéficier d'une période d'apprentissage pendant laquelle il peut acquérir les informations sur le site. Par ailleurs, le tutorat par un membre de l'équipe plus ancien est une bonne formule pour activer la formation. La nécessité d'un suivi des étapes de la formation, d'un contrôle des acquis et des aptitudes permet d'adapter

et de personnaliser cette aide à l'acquisition des méthodes de travail. De plus, le nouvel arrivant doit avoir du temps pour se documenter sur les produits vendus, afin de pouvoir conseiller les clients.

En plus de la formation en interne, il est nécessaire de former les équipes de vente en faisant appel à des structures extérieures. En effet, de plus en plus, la vente dans les boutiques de musées se professionnalise et le personnel doit maîtriser les outils informatiques, être sensibilisé aux techniques de communication, connaître les différentes techniques de ventes et les méthodes de la commercialisation de la distribution.

Pour les personnels en contact avec le public, les besoins en formation sont avant tout dirigés vers l'assurance d'un service optimal à la clientèle à partir d'une bonne communication au niveau du relationnel. La priorité va vers une formation à l'accueil et à la gestion des flux : savoir personnaliser le contact, toujours écouter son client, les techniques du SBAM++, (Sourire, Bonjour, Au revoir, Merci, sourire et regard en final)... L'accueil téléphonique est un plus. Former à la gestion du stress en raison de la polyvalence des missions et des tâches - alors que la variation des flux de clients rend difficile la gestion du temps- peut être un bon investissement.

Une formation à la vente est un préalable : les techniques de vente sont indispensables pour développer le chiffre d'affaires par des actes de ventes directs en face à face.

Ensuite, il peut être intéressant de proposer à l'équipe de vente des formations plus spécialisées, plus techniques : l'apprentissage des langues étrangères (en fonction des visiteurs du site), la présentation des produits en rayons avec une approche du merchandising, et une spécialisation à l'étalage et à la réalisation de vitrines.



L'intégration des personnels saisonniers nécessite une formation rapide et adaptée pour assurer le supplément d'activité de la période de haute saison sans fléchissement de la qualité de la prestation attendue par les publics. La présence du personnel à plein temps au plus fort de cette période, limite cette formation à un résumé des techniques de base. Le surcroît de personnel doit toutefois permettre une division des tâches plus précise.

Pour le responsable de boutique, s'il ne possède pas déjà la qualification requise, il peut être bon d'ajouter aux formations « classiques » en communication, en gestion

du stress, en management et en gestion du temps, des formations pointues en gestion : spécialisation en gestion de stocks, marketing et applications de merchandising, négociation et méthodes d'achats, gestion par tableaux de bord...

Les offres de formation à l'activité de commerçant s'obtiennent généralement auprès des instituts de formation des chambres consulaires (chambres des métiers, chambres de commerce et d'industrie).

## 4 ( La gestion de l'équipe de vente

Le meilleur facteur de la réussite de la boutique de musée réside dans l'implication des personnels associés à une concertation. Une équipe bien formée et impliquée fait la différence dans le chiffre d'affaires.

Comme nous venons de le voir, la formation personnalisée est un bon moyen de motiver et d'impliquer une équipe, à condition que chacun puisse ensuite mettre en application ce qu'il a appris.

Pour impliquer une équipe, le premier impératif est d'attribuer à chaque salarié des objectifs clairs et précis. Un objectif doit être simple, mesurable, atteignable, réaliste, transmis par écrit. Pour éviter le repli sur soi, il peut être bon d'instaurer des groupes de projet, en fonction de compétences et des centres d'intérêt de chacun.

Pour permettre à l'équipe de vente de prendre des initiatives, il faut lui apprendre la mise en place et le suivi d'une action. Le commerce utilise beaucoup les méthodes de récompense : l'intéressement est un bon outil de dynamisation de l'équipe. Ses principes doivent être clairs et faire l'objet d'une communication transparente. L'intéressement en tant que tel n'est pas autorisé dans les structures publiques, mais des systèmes de rémunération exceptionnelle peuvent être envisagés sous certaines conditions.

La motivation des équipes repose également sur l'attitude positive du responsable. Motiver nécessite la confiance et la connaissance des membres de son équipe. Il faut savoir remercier pour les résultats positifs, valoriser les uns et les autres, aider dans la réalisation du travail. Mais



il faut savoir aussi laisser le personnel libre d'initiatives pour une meilleure créativité et une prise de responsabilité.

Nausicaa, à Boulogne-sur-Mer, a développé au fil des ans une méthodologie d'implication des équipes. Le nouveau projet de boutique s'élabore avec la participation de tous les acteurs concernés, qui participent aux phases de conception. C'est avant tout un travail d'équipe. Les problèmes peuvent être mis au jour et la créativité de chacun peut s'exprimer. Il s'agit de faire ressortir les compétences. A chaque phase, le porteur de projet prend en considération les avis de chacun et s'applique à dépasser les craintes. Un registre de décision est accessible à tous pendant la phase préparatoire et pendant la phase de réalisation. Le projet final sera d'autant plus accepté que chacun aura pu anticiper les

contraintes en matière de fonctionnement, de règles juridiques, de gestion, de sécurité, de service...

Enfin, il est souhaitable qu'au sein de chaque structure soit développée une « bible des savoir faire » afin d'élaborer une culture d'entreprise et une reconnaissance du partage de la connaissance. Cette formulation des tâches quotidiennes et des expériences tentées en un document écrit sert de référence lors des remplacements de poste et facilite l'intégration de nouveaux éléments dans l'équipe. Ce document contient également un minimum d'informations et de procédures nécessaires à l'exercice des fonctions déléguées à chacun pour la réussite de l'activité générale de la boutique.

Pour la cohésion de l'équipe et la bonne marche de la boutique, il est nécessaire de permettre à chacun d'exprimer son point de vue en particulier, à intervalle régulier. Les besoins de la structure en compétences et les aspirations des salariés demandent à être revus selon les évolutions du projet et validés par période. Une évaluation annuelle permet d'apprécier les compétences et d'anticiper les adaptations envisageables pour le salarié comme pour l'entreprise au mieux des intérêts communs.

Une fois par an, le responsable réalise une évaluation de l'équipe de vente et de chacun de ses membres. Il évoque avec chaque collaborateur direct le travail accompli, la façon dont il a été réalisé, les difficultés rencontrées. Il est bon de remettre quelques jours auparavant le dossier d'évaluation de l'année passée à l'employé, ainsi qu'un exemplaire vierge de la matrice d'évaluation proposée, les bilans des actions et des propositions pouvant faire l'objet d'une nouvelle appréciation avec le recul d'un historique. Il reste souhaitable de rappeler qu'une évaluation n'est pas synonyme d'une révision salariale pour autant. Il

s'agit avant tout de faire un point sur l'année écoulée. Cela permet au responsable d'exprimer clairement son point de vue sur les compétences du salarié. Tous deux échangent sur les problèmes d'organisation, d'évolution professionnelle, de formation, dans une perspective de progrès.

Selon une règle préétablie et connue de l'équipe, l'évaluation du salarié va porter sur les qualités souhaitées pour l'occupation du poste considéré. Si les capacités sont en retrait par rapport aux besoins, soit une formation complémentaire s'impose, soit une mutation sur un poste mieux adapté est à prévoir. Si les capacités s'avèrent supérieures, l'analyse du potentiel est à préciser pour une promotion éventuelle, ou pour un développement par délégation de la sphère de décisions. Les événements particuliers susceptibles d'avoir modifié ou perturbé le travail du collaborateur ou d'avoir influencé les appréciations du responsable doivent être mentionnés.

Enfin, un registre d'observations libres sur le déroulement de l'entretien conclut celui-ci. Le document est daté, signé du responsable puis soumis à la signature du salarié pour validation.

La fixation d'objectifs pour l'année suivante est négociée en prolongement. L'appréciation finale est communiquée à l'intéressé au cours de l'entretien. L'évaluation doit se faire dans un climat de franchise réciproque, avec une initiative plus grande accordée au salarié.

L'évaluation est une étape décisive, à mener chaque année, si possible pendant la période d'établissement des budgets, pour bien impliquer chaque membre de l'équipe de vente.

## 5 ( Une journée type dans une boutique de musée

9 h 30	Ouverture des portes d'accès
9 h 32	Éclairage, sonorisation, mise en place de la sauvegarde
9 h 35	Lecture des consignes et des infos du service billetterie
9 h 35	Mise à jour du réseau informatique
9 h 35	Mise en place des fonds de caisse
9 h 40	Accueil du premier client
9 h 40	Réassort des fournitures de caisse
9 h 45	Encaissement, emballage cadeau, congé du client

9 h 50	Remise de la recette de la veille
9 h 50	Contrôle des allées de circulation
10 h 20	Rangement des rayons et étalages
10 h 40	Réassort à partir du chariot préparé la veille
10 h 50	Réassort à partir des réserves de rayon
10 h 55	Prise en charge d'une réception
11 h 00	Édition de la commande de base
11 h 05	Pointage de la marchandise
11 h 30	Fin de l'étiquetage
11 h 50	Fin de la présentation en rayon
12 h 00	Rangement des surplus en réserves
12 h 05	Retrait des déchets d'emballage
12 h 10	Entrée informatique de la réception
12 h 15	Correction d'un code-barres gencod sur une fiche d'article au fichier
12 h 20	Communication et fax d'un litige éventuel
12 h 30	Départ en pause repas
14 h 00	Retour de pause repas
14 h 00	Préparation d'une simulation de commande
14 h 10	Concertation avec ses collègues ou le gérant
14 h 15	Validation en fonction des indices de tendance et niveaux de stock
14 h 30	Enregistrement de la commande
14 h 45	Préparation d'un envoi de VPC
15 h 00	Émission du fax de commande pour le fournisseur
15 h 00	Prise du courrier
15 h 15	Pointage par cadencier d'une sous-famille d'articles
15 h 45	Réassort d'après-midi avant l'arrivée d'un groupe
16 h 00	Accueil d'un représentant libre et notes de renseignements
16 h 45	Échange de produits de litige avec un fournisseur de passage
16 h 55	Émission d'un bon de prise en retour pour avoir complémentaire
17 h 00	Prise d'un rendez-vous téléphonique d'un fournisseur avec agenda
17 h 10	Prise en charge d'une cliente, conseils, arguments, vente assistée
17 h 30	Contrôle des rayons pour préparer liste de réapprovisionnement
18 h 00	Préparation en réserve du réapprovisionnement du lendemain
18 h 30	Fermeture des portes et de la grille
18 h 35	Clôture et fermeture du poste de caisse et du réseau informatique
18 h 45	Dépôt en coffre de la recette, du fond de caisse, et remise de fiche
18 h 50	Rangement d'un rayon dévasté pour le 1er accueil du lendemain
19 h 00	Extinction des éclairages, fermeture des accès
19 h 00	Remise des clés & de la sauvegarde au gardiennage

Rejoindre un réseau valorise la **formation des équipes**. Il faut saluer le travail mené dans le domaine commercial par le réseau culturel Terre Catalane dans les Pyrénées Orientales, la Fédération des Ecomusées et Musées de Société à Besançon ou l'Association Muséum & Industrie tout comme les initiatives du réseau boutique des SEM qui engage ses adhérents à échanger les personnels sur des périodes courtes pour expérimenter les pratiques sur des sites affiliés. Les attentes en matière de formation se

partagent en deux directions : une demande stratégique au niveau de l'encadrement pour le développement de projets et les implications financières des décisions, une réponse opérationnelle pour les équipes de terrain par l'apprentissage aux techniques de ventes ou du merchandising. La culture interne est capitale pour cristalliser la générosité du métier de vendeur avec l'esprit culturel.

# Conclusion

**En conclusion, la réussite d'une boutique de site culturel se mesure à la fois à sa rentabilité et à la qualité du lien créé avec le site et ses publics. Elle doit donc être conçue financièrement et gérée comme un commerce normal, même si, dans le même temps, elle doit travailler et mettre en avant sa spécificité culturelle.**

## ►►► La boutique de site culturel est un commerce comme les autres

A l'instar d'une boutique ordinaire, la construction d'un véritable projet de boutique de site culturel implique, d'une part, des objectifs clairs établis à partir d'une charte des valeurs et d'autre part, des moyens commerciaux pour atteindre ces objectifs. La mise en place de l'entreprise qu'est la boutique de site culturel nécessite une stratégie réfléchie, un positionnement défini. La réussite financière implique une véritable gestion marchande ainsi que des techniques de vente performantes. La boutique de site culturel doit générer une exploitation positive, couvrant au minimum l'ensemble des coûts de fonctionnement.

## ►►► La boutique de site culturel n'est pas un commerce comme les autres

A l'issue de la visite naît le désir de s'approprier le contenu culturel du site par un objet souvenir. La boutique permet au site de prolonger le discours muséal sur les collections. C'est, pour le visiteur, un service qui ne peut rester indépendant des autres services du musée, du site...

Le produit et les recettes de la boutique de site culturel peuvent être attribués à l'enrichissement des collections, à l'amélioration de la présentation du musée ou au financement des activités pédagogiques.

La boutique est une opportunité supplémentaire de véhiculer son image de marque et d'installer, par ses

objets dérivés, une marque légitime dédiée au site. Ces spécificités doivent se retrouver dans le cadre de l'espace de vente par une véritable identité visuelle, par le choix des produits, soulignés par une signalétique avec une griffe de signature, mais surtout dans leur présentation : d'une part, les produits proposés à la vente doivent être étroitement liés au thème du site, afin qu'ils constituent vraiment un complément de la visite et, d'autre part, leur valeur culturelle doit être mise en avant.

## ►►► Une nécessaire professionnalisation

Comme la visite sur le terrain le démontre, de nombreuses boutiques de site culturel sont gérées par des passionnés non-issus du commerce. Or, comme nous venons de le voir, la rentabilité d'une boutique passe par la mise en place de nombreux outils de gestion. La professionnalisation des gestionnaires est devenue un enjeu fondamental de la réussite des boutiques de site culturel. Le présent ouvrage a vocation à être un outil de travail de cette nécessaire professionnalisation. Toutefois, ce manuel met en place des bases, des principes simples. Pour aller plus loin dans une gestion performante des boutiques de musée, un accompagnement constant est nécessaire. C'est la raison pour laquelle la Fédération des écomusées et des musées de société propose des formations et intervient en conseil auprès des musées.

## ►►► A l'écoute des tendances

Tout comme le site qui l'abrite, la boutique de musée doit progresser avec son temps. Les publics changent, les goûts

des consommateurs évoluent, la manière de penser le commerce évolue. Le site culturel et sa boutique, pour assurer leurs missions, se doivent de connaître et d'être à l'écoute de leurs publics et de s'adapter à leurs attentes en constante évolution. Les boutiques à concept que l'on trouve en centre-ville, lorsque l'on en est un observateur attentif, peuvent donner des idées par leur créativité et leur capacité à capter l'air du temps. En adoptant leur propre charte graphique et en réfléchissant à leur positionnement, certaines boutiques d'offices de tourisme ont mesuré l'intérêt de maîtriser leur propre identité visuelle. Les boutiques des métiers d'art, en combinant la vente d'objets issus de familles diversifiées, qu'ils soient extravagants, élégants ou simplement utilitaires, ont montré que création et commercialisation peuvent faire bon ménage. Les boutiques de marque ont réussi et ont montré la voie pour décliner, protéger et faire connaître, dans le temps, une signature authentique. Les boutiques de musée consacrent, quant à elles, le développement de lignes éditoriales qui, par leur renouvellement et l'introduction de l'événementiel, prolongent l'attachement du visiteur, l'encouragent à revenir et à diffuser l'esprit et la renommée du lieu.

### ▣▣▣▣► **Un futur tourné vers une économie immatérielle**

Lieu où se rencontre la vision des « culturels » et celles des « marchands », la boutique de site parvient à imposer son identité quand le public consacre sa réussite. Dans un souci de (ré)conciliation de ces deux univers, la boutique doit trouver le bon tempo : Elle se situe à la fois dans l'instant éphémère de son commerce, là où elle capte

l'intérêt du visiteur et, simultanément, dans la durée, à travers ses lignes de produits et sa marque, attachés au musée qui, lui, poursuit sa démarche intemporelle de conservation des œuvres.

Quel avenir ou plutôt quelles orientations sont à prévoir ?

- Un peu plus d'événementiels pour cadencer ses séries étroites de produits qui peuvent devenir des collecteurs et qui dévoilent avant tout un art de vivre.
- Une intrusion de la réalité numérique : à l'exemple de ces CDroms ou DVD, qui font revivre au visiteur-acteur l'expérience de sa visite au musée ou qui le projettent dans une période d'autrefois, totalement reconstituée en fonction de son profil, de ses goûts.
- La multiplication des formules d'abonnements et autres programmes de fidélisation qui prennent en compte le profil et les centres d'intérêt de l'abonné pour l'accompagner au plus près de ses passions. Ces nouveaux services payants, ou non, permettent d'être informé de façon privilégiée et ciblée de l'actualité culturelle du musée, de prendre une option, en plus de la visite ou de l'acquisition d'un livre ou d'un objet, pour garder le lien avec une communauté qui partage les mêmes facteurs d'identité que soi.

Cet attachement, le visiteur l'appréciera d'autant plus qu'il sera ainsi régulièrement en contact avec ces lieux où il a vécu une expérience riche en émotion, en qualité esthétique et qui lui ont permis de mener son initiation et de structurer ses connaissances. Le visiteur-consommateur, devient alors le porte-parole et l'ambassadeur pour faire (re)venir au musée, œuvrant ainsi pour développer la notoriété de la cité qui l'accueille, la fierté de la population résidente et l'économie du territoire.



# Lexique

**Achalandage :**

Clientèle d'une boutique, ensemble des chalands. Être bien achalandé pour un point de vente ne veut pas dire qu'il y a beaucoup de marchandises mais que la clientèle y est nombreuse.

**Agencement :**

Disposition de l'espace ou du mobilier en vue de la vente ou de la mise en avant des produits.

**Assortiment :**

Ensemble des produits et des services payants qui constituent l'offre marchande d'un point de vente.

**Balisage :**

Ensemble des dispositions signalétiques d'orientation et d'information pour permettre au visiteur de s'orienter sur un point de vente.

**Blister :**

Carte présentant un produit sous une coque plastique transparente. Souvent elle porte les codes couleurs de la charte graphique d'une marque.

**Business plan :**

Document qui présente de façon planifiée et synthétique le plan d'action avec ses moyens et ses prévisions d'objectifs avec des masses chiffrées pour l'exercice à venir. Il se différencie du compte d'exploitation prévisionnel (ressources disponibles et charges budgétaires) : le business plan est plus stratégique, plus opérationnel et vise davantage l'activité commerciale.

**Cadencier :**

Document de gestion où sont portés les stocks, les entrées de réassort, les taux de marques, les prix d'achat, de revient, de vente de chaque référence et éventuellement d'autres informations (saisonnalité, prix du marché, concurrence...) pour préparer les commandes selon un rythme régulier.

**Chiffre d'affaires :**

Montant total des ventes en valeur. Il s'exprime toutes taxes comprises (TTC) ou hors taxes (HT). Celles-ci, sous forme d'impôt, n'appartenant pas à la boutique, sont reversées au Trésor Public.

**Clé d'entrée :**

Le critère de choix prioritaire pour le consommateur lorsqu'il aborde un rayon, une famille de produits pour effectuer sa prise de décision.

**Coefficient multiplicateur :**

Rapport entre le prix d'achat d'une marchandise et son prix de vente final. Le coefficient multiplicateur d'un objet acheté 0,2 € HT et revendu 0,44 € TTC est 2,2. Prix de vente TTC = coût d'achat HT x coefficient multiplicateur.

**Compte d'exploitation :**

Tableau à deux colonnes où figurent les débits et les crédits. Il ne faut pas le confondre avec le bilan. Le compte d'exploitation présente l'équilibre financier de l'entreprise à titre prévisionnel.

**COS :**

Coefficient d'Occupation du Sol. C'est le rapport de l'espace occupé par les marchandises et ses supports sur la surface à disposition du client. Le calcul en est fourni par le rapport entre le linéaire au sol exprimé en mètre et la surface de vente donnée en m<sup>2</sup>.

**Démarque :**

Ensemble des manques à gagner et des pertes donnés par la différence entre le volume ou valeur des ventes prévues au juste prix et la réalité des sorties effectivement enregistrées.

**Démarque connue :**

C'est, lorsqu'elle reconnue et notée, la perte de marge sur un produit, due au vieillissement, à la casse ou à des

erreurs repérées ou à des réductions de prix pour favoriser les ventes. Dans les produits à DLV (date limite de vente) comme dans l'alimentaire, les films photos, les piles... elle comprend également les produits périmés.

#### Démarque inconnue :

C'est la différence entre l'inventaire physique et le stock théorique. Elle provient essentiellement du vol (client ou personnel) et des erreurs de gestion (erreurs de saisie des livraisons, erreur de saisie des codes en caisse, mauvais comptage à l'inventaire...). Le taux de démarque d'une boutique est compris entre 2 et 2,5% des ventes. La démarque inconnue est celle dont l'équipe de vente ne maîtrise pas l'origine.

#### L'euro-visiteur :

C'est la dépense moyenne laissée par le visiteur sur le site : billetterie, restauration, boutique. Cette variable démontre l'adhésion véritable du visiteur à la « promesse-client » annoncée par la communication.

#### Facing :

C'est l'unité ou la longueur de présentation d'un produit vue de face et en contact avec son support ou sa tablette.

#### FiFo :

First In/First Out. Le premier article arrivé doit être le premier à sortir.

#### Flux tendu :

Technique du juste à temps (JAT), qui vise à diminuer les stocks. Le distributeur qui travaille en flux tendu ne détient, en stock, que la quantité strictement nécessaire pour satisfaire, au bon moment, les besoins de ses clients. Il se fait livrer par ses fournisseurs, le plus souvent possible, la juste quantité à proposer à la vente. Le stock correspond à la demande pour tendre vers le zéro-stock.

#### Franco de port :

Lorsque le transport des marchandises reste à la charge du fournisseur. La livraison est gratuite pour le détaillant car la commande passée est parvenue à un seuil critique qui permet au fournisseur de supporter le coût du transport des produits depuis le dépôt jusqu'à la boutique.

#### Gammes :

C'est l'ensemble des produits proposés à la vente répondant à un même nom générique de famille. L'ampleur de gamme représente la couverture de l'offre, le nombre des « départements » proposés à la clientèle. Cette ampleur se mesure par le nombre de familles

d'articles mis en vente (textile, alimentaire, mobilier, bijouterie...) et par les différents types d'articles de chaque famille (par exemple pour la bijouterie : les bijoux de création, les bijoux fantaisie, les bijoux enfants, ados, féminin, masculin...).

- La **largeur de gamme** détermine le nombre et la variété des articles dans chacune des familles de produits (par exemple, au rayon bijoux, on peut trouver boucles d'oreilles, broches et pin's, colliers et pendentifs, bracelet gourmette et bracelet de cheville, bague...).
- La **profondeur de gamme** indique le choix offert, le nombre de références à l'intérieur de chaque type d'article : les différentes couleurs, dimensions, matières...
- La **cohérence de gamme** correspond au degré d'homogénéité et de complémentarité des différentes gammes proposées. C'est aussi l'adéquation de l'assortiment avec la thématique du site.

#### Libre service :

Mode de vente qui privilégie le libre arbitre du client face au produit en présentation tactile et à sa libre disposition sans barrage, sans écran, sans vitrine ni intermédiaire. Le client prend les produits qu'il désire et paie ensuite tous ses achats en une seule fois à la caisse de sortie. Un dicton souligne que le libre service multiplie par deux les ventes en libre choix par numéros ou visuels affichés, par quatre les ventes assistées par un vendeur et par huit les ventes sous vitrine.

#### Linéaire :

Ensemble des mobiliers et supports de présentation des produits exprimé en longueur de présentation horizontale. Le linéaire au sol, longueur rapportée sur le plancher d'un facial de produits se distingue du linéaire développé qui reprend le linéaire au sol de présentation du produit multiplié par le nombre de niveau de tablettes.

#### Loi de Pareto :

Appelée aussi loi des 20/80, selon son principe, 20% des références représentent 80% du chiffre d'affaires. On se sert de cette règle pour connaître quels produits sont à conserver, en tête du palmarès, voire à développer et quels produits sont à supprimer dans un assortiment, en queue de liste.

#### Marge :

La marge globale est égale au chiffre d'affaires moins le coût d'achat de produits vendus (comprenant le prix d'achat proprement dit et les frais d'achats accessoires, tels que les frais de transport, de douane, d'emballage et les taxes, démarques constatées comprises).

**Marge brute :**

Différence entre le prix de vente hors taxe et le prix d'achat hors taxe au fournisseur.

**Marge brute unitaire :**

C'est le bénéfice de revente, la différence entre le prix d'achat hors taxe et le prix de vente hors taxe. La marge correspond à la valeur ajoutée par le distributeur sur le produit acheté à son fournisseur.

**Marge nette :**

C'est la marge finale réalisée sur un article, remises et démarques comprises. On la calcule de la manière suivante : différence entre le prix de revient hors taxe d'un produit (prix d'achats et frais : transports, taxes...) et son prix de vente hors taxe.

**Marge commerciale brute :**

La marge brute se calcule sur la totalité des ventes réalisées sur une période donnée. Elle se calcule toujours avec des éléments hors taxes.

Marge brute = ventes – variation de stocks

Variation de stocks = stock initial + achats – stock final d'un exercice sur l'autre

**Marge commerciale nette :**

La marge nette est égale à la marge brute à laquelle on retire toutes les charges de fonctionnement, les charges de gestion et les frais : personnel, achats de fournitures et de matériel, téléphone, EDF, GDF, eau, déplacements...

**Marketing :**

Définit la stratégie durable qui rassemble les techniques pour optimiser les performances de rentabilité, lorsque l'on conçoit et met en place le produit sur le marché global pour la plus grande satisfaction du consommateur, en vue de maximiser les ventes au service du développement de l'entreprise, de son environnement, avec une vision d'éthique et une démarche de qualité qui permettent de construire une marque pérenne.

**Merchandising (ou marchandisage) :**

Ensemble des techniques de création, d'optimisation, de présentation et de mise en valeur des marchandises (agencement, sélection de marques, présentation visuelle, prix, promotion, quantité, conditionnement, étalage, emplacement, information, balisage, commercialisation, livraison, paiement, publicité...) pour une meilleure rentabilité au service de la conquête et de la fidélisation des clients pour qu'ils achètent plus et mieux.

**Packaging :**

C'est à la fois le conditionnement, l'emballage, le design appliqué à un article pour valoriser son apparence et favoriser son achat d'impulsion.

**Palmarès ou hit-parade :**

C'est le classement dégressif des meilleures ventes par référence, sur une période donnée. Ce classement peut s'effectuer en volume de pièces vendues (si l'on souhaite éviter les ruptures et satisfaire le plus grand nombre de consommateurs) ou en valeur (pour connaître les points forts de l'assortiment qui génèrent le maximum de chiffre d'affaires et permettent d'optimiser les achats) et valider les tendances en cours.

**Panier moyen**

Dépense moyenne sur le point de vente pendant une période déterminée.

De préférence, il convient de faire la distinction et d'utiliser les notions de :

- **Panier moyen visiteur** : c'est le chiffre d'affaires TTC divisé par le nombre de visiteurs, payants et gratuits (clients potentiels de la boutique), sur une période donnée. La comparaison à intervalles réguliers du panier visiteur permet de connaître et d'analyser les évolutions et le pouvoir d'achat des cibles de population visée.
- **Ticket moyen acheteur** : c'est le chiffre d'affaires TTC divisé par le nombre de tickets de caisse sur une période donnée. Comme il s'agit de la dépense moyenne du client, il traduit la performance de vente de la boutique, sa capacité à progresser. Il démontre le dynamisme de l'équipe de vente et l'optimisation de la stratégie commerciale (choix, qualité, prix, services).

**Plan d'assortiment :**

C'est le modèle structuré de l'ensemble de l'offre de la boutique que l'on prépare pour la collection d'une saison. Il recense, famille par famille, le nombre de références par modèle et le nombre d'articles par référence. Le plan d'assortiment se prépare de façon thématique. Il est découpé selon les fluctuations de la clientèle de façon à fournir une offre adaptée à la demande.

**Politique de cible (ou de positionnement) :**

Une boutique ne peut s'adresser à tous les clients possibles et identifiables. Le responsable de la boutique identifie les clients qu'il souhaite toucher en priorité et travaille son offre par un savant cocktail entre sa politique de produits, de marque, de prix, de mode de présentation, de communication et de service pour répondre aux attentes et à la demande de ces clients appelés cœur de cible.

**Prix d'achat :**

Il ne se calcule pas car il est donné par le fournisseur. Il doit cependant faire l'objet d'une réflexion sérieuse car de lui dépendra le prix de vente public et donc une grande partie de la réussite ou de l'échec du produit dans la boutique. En effet, plus un prix de vente est adapté à la valeur estimée du produit par la clientèle, plus le produit se vendra facilement. Le prix d'achat peut, le plus souvent, se négocier et se réduire par le biais de rabais, remises ou de ristournes. Il peut également être majoré par des frais de port ou, plus rarement, par des frais d'emballage. Le fournisseur donne toujours un prix d'achat hors taxes dans ses tarifs, hors frais de port, hors emballage mais aussi hors remise, ristourne et rabais.

**Prix de revient :**

Le prix de revient est la valeur exacte d'achat d'un produit une fois comptées toutes les charges s'y ajoutant : port, emballage, signalétique d'aides à la vente, frais techniques de marquage personnalisé (sérigraphie ou broderie, impression spécifique d'un logo ou de gravure au laser).

**Prix de vente :**

La valeur d'un produit est une notion totalement abstraite. Le prix de vente idéal est le prix que le client est prêt à payer pour satisfaire son désir. Au responsable d'établir le meilleur prix psychologique permettant de satisfaire le plus de clients possibles tout en réalisant le maximum de profit. Pour calculer le prix de vente, on utilise un coefficient multiplicateur. On multiplie le prix d'achat hors taxes par ce coefficient et l'on obtient une première idée de ce que pourrait être le prix de vente toutes taxes final. On peut ensuite diminuer ou augmenter ce prix afin d'obtenir le meilleur rapport de marge tout en ne gênant pas la vente par un prix trop élevé. C'est le prix affiché en magasin pour le consommateur.

**Produits griffés/produits dérivés :**

Produits à l'image de l'établissement, qui valorisent son contenu. Il y a lieu de distinguer les produits griffés, qui sont des produits de communication, et les produits dérivés qui font les objets donnant du sens et de l'identité par rapport au parcours de visite.

Les produits griffés se divisent en deux catégories :

- Les articles marqués sont des produits de grande consommation, tels les porte-clés, les crayons, les gommes, gadgets de mode de période annuelle (tels les convertisseurs franc/euro à l'époque du passage à l'euro), que l'on marque du logo du site.
- Les articles signés sont des produits de qualité portant une marque prestigieuse (stylo Pierre Cardin, par exemple).

**Les produits dérivés comportent 5 types de produits :**

- La copie exacte d'une pièce existante en collection.
- Un produit qui est l'expression du savoir-faire et des connaissances des scientifiques du site. Ce sont les publications écrites, audiovisuelles ou multimédias diverses des musées. Ce sont également les productions des ateliers de l'établissement.
- La création d'artiste qui crée un objet en s'inspirant d'un décor d'une œuvre d'art, par exemple.
- Le produit dérobé réalisé à partir d'un détail d'une œuvre d'art (fabrication en trois dimensions d'un bijou figurant sur une toile, par exemple).
- Le produit détourné qui reprend un objet présent en collection, reproduit à l'identique, mais détourné de son usage premier (jeton des révolutionnaires devenant une amulette de téléphone portable).

**Ratio :**

Rapport d'une division entre deux données chiffrées. Les ratios les plus utilisés par les gestionnaires de boutique sont le rapport entre le stock et le chiffre d'affaires, entre le chiffre d'affaires et la clientèle, entre les ventes et la surface de la boutique, entre le chiffre d'affaires et le nombre d'heures employées... Ce sont des indicateurs de gestion, ils servent à suivre les évolutions des performances de la boutique par leur écart à un historique ou à une norme de bonnes pratiques.

**Réassort :**

Commande, réception et mise en place de produits pour réapprovisionner et compléter un rayon ou un article en rupture de stock.

**Référence :**

Correspond à un article identifié au fichier proposé pour entrer dans la collection à présenter à la vente. C'est l'unité de base de l'assortiment.

**Rotation de stock :**

C'est le nombre de fois par an qu'un article est vendu, remis en étagère, revendu. On obtient le taux de rotation des stocks en divisant la valeur des ventes de stock exprimée en prix de revient par la valeur moyenne du stock (12 mois + inventaire divisé par treize).

**Segmentation :**

Découpage d'une population constituant un marché en plusieurs sous-ensembles homogènes appelés segments, de sorte que les membres de chaque sous-groupe soient les plus semblables entre eux et les plus distincts de ceux des autres ensembles. Exemples de cible : enfants, adultes ; individuels, groupes ; locaux, régionaux, nationaux, étrangers. Exemple de segmentation d'assortiment : univers, famille, sous-famille, puis

segments et sous-segments en se fondant sur la logique d'achat du consommateur.

#### Seuil de rentabilité :

C'est le moment où les bénéfices couvrent juste les charges fixes et variables, c'est-à-dire, le point critique où l'on ne dégage pas de bénéfice et où l'on n'enregistre pas de perte. C'est à partir du seuil de rentabilité qu'une augmentation de chiffre d'affaires, si elle s'effectue dans les mêmes conditions, peut générer du bénéfice.

#### Surface de vente :

Partie du magasin uniquement consacrée à la vente, y compris la zone de caisse de sortie. Les réserves en sont exclues.

#### Taux de marge :

Rapport entre la marge brute et le prix d'achat hors taxe, exprimé en pourcentage.

$$\text{Taux de marge} = \frac{(\text{PV HT} - \text{PA HT})}{\text{PA HT}} \times 100$$

Taux de marque : rapport entre la marge brute et le prix de vente hors taxe, exprimé en pourcentage.

$$\text{Taux de marque} = \frac{(\text{PV HT} - \text{PA HT})}{\text{PV HT}} \times 100$$

#### Taux de captation :

Pourcentage des clients qui achètent un produit. Exemple : 33% des clients achètent une carte postale avec trois cartes postales achetées en moyenne par un consommateur, pour un acheteur pour 13 visiteurs.

#### Taux de concrétisation :

C'est un ratio qui précise la qualité de la sélection d'une collection thématique à rencontrer sa clientèle rapportée aux visiteurs d'une exposition thématique temporaire. Il se calcule par le nombre d'articles griffés, dérivés ou thématiques en rapport à l'exposition divisé par le nombre de visiteurs de l'exposition concernée.

#### Taux de nourriture :

Pourcentage des achats qu'effectue une clientèle dans une famille. Exemple : % des juniors qui achètent un livre.

#### Taux de transformation :

C'est un ratio qui précise l'efficacité de la boutique à intéresser les visiteurs d'une exposition. Il traduit le degré d'intérêt des visiteurs pour l'assortiment en fonction de la correspondance du choix et des prix présentés par rapport au contenu des collections. Ce taux se calcule au nombre de clients acheteurs divisé par le nombre d'entrées sur le site et s'exprime en pourcentage sur la période.

#### Taux ou indice de pénétration :

C'est un ratio qui précise la capacité de la boutique à attirer les visiteurs d'un site. Il traduit le degré d'impact de la boutique en nombre de clients par rapport au nombre des visiteurs, payants et gratuits. Ce taux se calcule au nombre de visiteurs sur le site divisé par le nombre de clients acheteurs et exprime combien de visiteurs sont nécessaires pour faire un client sur une semaine, un mois, une année.

#### Univers :

Un univers de consommation regroupe dans un même espace, avec une mise en scène de microclimat d'ambiance de situation, un même espace de catégories complémentaires de produits liés dans un même esprit de consommation ou de cibles partagées. Exemple : Univers enfants, univers design, univers saveurs...

#### Vente assistée :

Mode de vente qui nécessite la présence indispensable d'un conseiller de vente.

#### Volume de vente hors taxes :

C'est le montant des ressources utiles qui subsistent, une fois les TVA déduites acquittées au trésor public.





# Bibliographie

Musées et tourisme, in les Cahiers Espaces n° 87 ; Paris, novembre 2005, 177 p.

Bayart (D.) et Benghozi (P.-J.), *Le tournant commercial des musées*. Paris, la Documentation française, 1993. 296 p.

Benghozi (P.- J.), « Quelles stratégies commerciales et quelles boutiques pour les musées » in *musées et économie*, Paris, DMF, 1992, p. 141-165.

Béranger (A.-L.), *Indice e-commerce : 20,4 millions de paiements CB au premier trimestre*. Journal du net, avril 2006.

Billoret (O.), « La valorisation commerciale » in *Actes du colloque musées et société*. Mulhouse-Ungersheim, juin 1991.

Blintzowsky (G.), *Le merchandising opérationnel*, Paris, Maxima, 2005. 205 p.

Camboulives (C.), « Les boutiques de musées » in *Actes du colloque musées et société*, Mulhouse-Ungersheim, juin 1991.

Daubon (M.), *Boutique de site touristique : levier de développement local. L'exemple des offices de touristes*. Source, collection "jeunes auteurs", 2007, 118 p.

Delaire (Y.), *La délégation des services publics locaux*. Berger-Levrault, Paris, 2002, p. 275.

Fady (A.), Renaudin (V.), Vyt (D.), *Le merchandising*, Paris, 2007, 209 p.

Giboreau (A.), Body (L.), *Le Marketing sensoriel*. Vuibert, Paris, 2007, 238 p.

Gueguen (N.), *100 petites expériences en psychologie du consommateur*. Dunod, Paris, 2005, 268 p.

Heilbrunn (B.), *La marque. Que sais-je ?*, PUF, Paris, 2007, 127 p.

Joannès (A.), *Communiquer par l'image*. Paris, 2005, 211 p.

Moati (Ph.), *L'avenir de la grande distribution*. Éditions Odile Jacob, 2001, 392 p.

Mouton (D.), Pais (G.), *Pratique du merchandising*, Dunod, 2003, 259 p.

Ollendorf (M.), *Le métier de libraire*. Tome 1 et 2, éditions du Cercle de la librairie. Paris, Tome 1, 2004, 143 p., tome 2, 2006, 236 p.

Raffour (G.), *E-tourisme interactif, les enjeux des infomédiations sur l'offre et la demande touristique*. La Documentation française, 2003, 447p.

Revue de l'AGCCPF, les boutiques de musée, Juin 2008

Revue Espaces. *Boutiques de musées et de sites*. Espaces, janvier 1999, n°156, p.15.

Rieunier (S.), *Le marketing sensoriel du point de vente*. Paris, Dunod, 2006, 320 p.

Schmidt (P.), Thierry (L.), *Les marchés à procédure adaptée*. Berger-Levrault, 2007, 324 p.

Sartoux (P.), *Le shopping réinventé, de la boutique au musée*. Paris, 2001, pdf - [www.ateliersoa.new.fr](http://www.ateliersoa.new.fr)

Tobelem (J.M), *Le nouvel âge des musées*. Armand Colin. 2005 , 317 p.

Treatt-Crelerot (h.), « La boutique de musée, un outil de communication » in *la lettre de l'Ocim* n° 41, 1995, p. 19-21.

Underhill (P.), *La Science du shopping*. Village mondial, 2000. 256 p.

Vigny (J.), *Distribution, Structures et pratiques de la distribution*, Dalloz ,2000, 236 p.

Wellhoff (A.), *Le merchandising*. Dunod, Paris, 2005, 360 p.



# Expériences

---

# E-boutique *Made in musées*

**Ouverture prévue** : septembre 2008

## Le projet :

Certaines structures adhérentes de la Fédération des écomusées et des musées de société produisent et vendent des objets issus des démonstrations de savoir-faire (chapeau, bois tourné, feutrage de la laine, tissage de la soie...).

Ces établissements sont capables de produire plus qu'ils ne vendent, ils cherchaient donc tout naturellement à trouver de nouveaux canaux de diffusion.

C'est pour répondre à cette demande et pour s'inscrire dans l'évolution des tendances de consommation que la Fédération a décidé de lancer une étude prospective sur la vente en ligne et que la solution d'un e-commerce a été envisagée.

Cependant, des actions individuelles n'étaient pas envisageables pour des raisons financières et matérielles. La réponse efficace passait par une action collective, mutualisée et donc prise en charge par la Fédération.

L'ambition de cette action est double. Il s'agit d'abord de créer de nouvelles modalités de diffusion des produits fabriqués par les musées. Et au-delà, de

s'inscrire pleinement dans une optique de renforcement de l'emploi en patrimoine sur le territoire, en contribuant à l'économie locale.

## Réalisation :

Actuellement, la Fédération est entrée dans la phase opérationnelle du projet, dont elle assume entièrement la mise en œuvre.

Avec un objectif d'ouverture en juin 2008, la e-boutique Made in musées souhaite mettre en avant trois types de produits :

- Les produits fabriqués dans les Ateliers de Production Intégrés des musées du réseau, produits exprimant directement la maîtrise d'un savoir-faire (que l'on peut découvrir en se rendant sur place) et ayant du sens à travers l'histoire qu'ils racontent.
- Les produits fabriqués en externe mais exclusivement pour les musées, dans le respect d'un savoir-faire local.
- Les publications des membres du réseau.

D'une manière générale, il ne s'agit pas simplement de vendre en ligne de façon classique, mais plutôt de contextualiser l'objet présenté, légitimé par le musée dans lequel il est produit en tant qu'élément réellement identitaire de son territoire.

**Personnel** : un poste de chargé de projet.

**Budget global** : 25 000 € (communication comprise, mais hors frais de personnel et achat des produits)

**Nombre de structures participantes** : 31

**Nombre de références** : 350 à 400 à l'ouverture, avec objectif d'élargissement de la gamme.

**www.madeinmusees.com**

Maquette d'une fiche produit de la boutique Made In Musées





# La maison des Toiles Saint Thelo - Côtes d'Armor

*Entretien auprès de Morgane Fauchoux, responsable de la boutique*

## Prévention :

### Le lin comme fil conducteur

Située au coeur de la Bretagne dans un village de 450 habitants, labellisé « Commune du patrimoine rural », le centre d'interprétation est situé dans une demeure de marchand de toiles du 18<sup>e</sup> siècle. La Maison des Toiles est dédiée à l'apogée de l'industrie textile du lin en Bretagne au XVII<sup>e</sup> siècle, en passant par son déclin face au coton jusqu'au regain d'aujourd'hui en découvrant le futur de l'univers du lin (de la graine aux oméga 3, à la biochimie et à la haute couture).

La Maison des Toiles est ouverte au public depuis le 3 juillet 2004.



## Personnel :

L'équipe comprend outre le président du syndicat, une médiatrice du patrimoine, une responsable de boutique, un responsable communication, un agent d'entretien et un soutien des employés communaux.

## Ouverture au public :

(toute l'année ou saisonnalité)

## Tarif de la visite :

(juste tarif adulte et enfant)

## Statut :

En régie : l'établissement public est confié au Syndicat Mixte de la Route du Lin.

La régie de recettes englobe les recettes de la billetterie et de la boutique.

## Prise de décision

Chaque décision concernant la régie nécessite une consultation et une délibération du conseil syndical. Pour une meilleure flexibilité et réactivité, le conseil syndical a délégué certaines décisions au Président (comme la fixation des prix de vente, afin de pouvoir mettre en vente des nouveaux produits).

## Emplacement

La boutique est intégrée dans le circuit du visiteur, en entrée et sortie de site.

## Achat

Un budget d'achat est voté pour l'année en mars. 80% des achats sont opérés sur ce seul mois. Les 20% restant servent pour régulariser les dépôts vente et pallier les différents imprévus et nouveautés. Des décisions modificatives de budget viennent ponctuer les pics de saison pour des réassorts et pour la clientèle des cadeaux de Noël. Chaque décision modificative entraîne une augmentation du même montant à réaliser en chiffre d'affaires.

## Offre

Tous les ouvrages, cartes postales et objets proposés disposent d'un lien légitimé avec le lin, sous toutes ses formes : graine, huile, fibre, fleur, textile. Des créations des artisans des métiers d'art sont également présentées pour faire vivre la richesse de l'économie locale.

Sur la répartition des produits en 15 familles, les

3 plus importantes sont :

- le « Textile » qui représente 44% du CA TTC avec un achat moyen de 11,35 €
- le « Cosmétique » qui représente 21% du CA TTC avec un achat moyen de 8,15 €
- la « librairie » qui représente 13% du CA TTC avec un achat moyen de 11,03 €

### Chiffres

Panier moyen visiteur :

Panier moyen acheteur :

Le palmarès (en valeur) des ventes 2006 fait apparaître que les 3 articles qui se vendent le plus et font les prix d'appel (savon, graines de lin comestible et dépliant 3 volets) affichent un prix de vente compris entre 4 € et 5 €.

	2004	2005	Évolution 2004/2005	2006	Évolution 2005/2006
Nombre d'entrées	5 719	10 045	+ 76%	9 957	- 0,88%
CA billetterie	13 025,15 €	30 394,25 €	+ 133%	35 147 €	+ 15,64%
CA boutique	20 931,59 €	49 902,15 €	138%	64 260,21 €	+ 28,77%
CA total	33 956,74 €	80 296,40 €	+ 136%	99 407,21 €	+ 23,80%
Panier moyen visiteur	3,66 €	4,97 €	+ 36%	6,45 €	+ 29,91%
Part boutique du CA Total	61%	62%		65%	





## Le domaine de la découverte de la vallée d'Aulps

### Présentation :

Le Domaine de Découverte de la Vallée d'Aulps est situé dans le village de Saint-Jean-d'Aulps, au cœur du Haut-Chablais (65 kilomètres de Genève, 25 de Thonon-les-Bains, 7 de Morzine).

L'abbaye d'Aulps fut l'un des plus puissants monastères de la Savoie médiévale. L'ancienne ferme monastique restaurée et transformée accueille depuis juin 2007, un centre d'interprétation.

Site cistercien majeur de la Haute-Savoie, l'abbaye d'Aulps a accueilli 700 ans de vie monastique entre la fin du XI<sup>ème</sup> siècle et 1793. Partiellement détruite en 1823 pour l'utilisation de ses pierres, l'église a gardé une magnifique façade du XIII<sup>ème</sup> siècle. Les vestiges majestueux de l'abbatiale sont classés Monument Historique depuis 1902. Le domaine de trois hectares abrite également les celliers, la porterie et le jardin des simples.

### Personnel :

Un directeur, un responsable scientifique, un responsable botanique, deux personnes pour l'accueil et la boutique (complété par deux emplois saisonniers) et enfin des guides vacataires pour l'animation.

### Nombre de visiteurs :

Objectif pour 2008, 15 500.

### Tarif de la visite :

5,50 euros pour les adultes et 3 euros pour les enfants (4,40 et 2,40 pour les groupes à partir de 20 personnes).

### Statut :

Le site est public, sous la responsabilité de la Communauté de communes de la vallée d'Aulps. La boutique est en régie de recette.

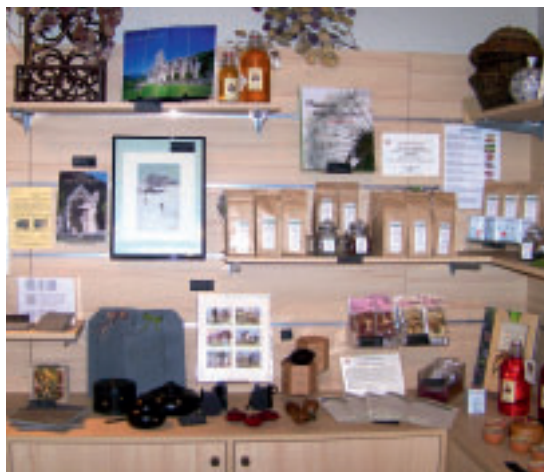
### Prise de décision :

Le conseil communautaire sur proposition du directeur du site.

### Emplacement de la boutique :

La boutique est intégrée dans le circuit du visiteur, en entrée et sortie de site.





La décoration de cet emplacement varie en fonction des saisons et des animations du site.

#### Achat :

Le budget d'acquisition pour la constitution du fond de l'assortiment était de 17000 euros.

#### Offre :

Tous les ouvrages, cartes postales et objets proposés disposent d'un lien légitimé avec le site, c'est-à-dire,

Le mobilier de la boutique a été réalisé par l'équipe de scénographie, sur les conseils de la chargée de mission de la Fédération des écomusées et des musées de société



la vie des moines, le moyen-âge, la botanique et plus largement le jardin.

Des créations des artisans des métiers d'art sont également présentées pour faire vivre la richesse de l'économie locale (ardoise, poterie...).

#### Chiffres :

	Juillet	Août	septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
Nombre d'entrées	1242	2016	1148	123	177	146	4852
CA entrées TTC	5379	8654	3172	438	715	605	18963
CA entrées HT	5099	8203	3007	415	678	573	17974
CA boutique TTC	4157	8808	3554	895	589	967	18970
CA boutique HT	3715	7755	3186	816	529	858	16859
Panier visiteur	3,35	4,37	3,10	7,28	3,33	6,62	3,91
Nb acheteurs	305	566	238	50	27	57	1243
Panier acheteur	13,63	15,56	14,93	17,90	21,81	16,96	15,26
Tx de pénétration%	25	28	21	41	15	39	26
Nb produits vendus	698	1567	546	117	76	171	3175
Px moyen 1 produit	5,96	5,62	6,51	7,65	7,75	5,65	5,97
Part boutique% CA	44	50	53	67	45	62	50



## Boutique d'offices de tourisme :

### *Exemple de la Maison du Tourisme et du Vin de Pauillac*

*Mathieu Daubon, auteur de « Boutique de site touristique, édition Source, 2007 »*

#### **Avant-propos :**

Depuis leur création il y a plus de 100 ans, les OTSI ont considérablement évolués dans leurs missions. Dans un contexte touristique mondial en perpétuel développement, ils doivent s'adapter aux rapides changements de comportements des visiteurs et à une concurrence de plus en plus ouverte et exacerbée entre destinations.

Les besoins engendrés par cette situation constituent une problématique de taille pour des structures financées en grande majorité par des collectivités, notamment au titre de Délégations de Service Public (DSP), pour assurer les missions d'accueil, d'information et de promotion du territoire. La nécessité de rester compétitifs entraîne d'importants coûts de professionnalisation des équipes, de création et de mise à jour des sites Internet, de montage et de commercialisation de produits touristiques...

*Les OTSI doivent donc chercher de nouveaux modes de financement alternatifs aux subventions et autres types de financements publics. La création et le développement d'espaces boutiques dans les offices constituent un axe de développement pour augmenter les ressources propres des OTSI.*

Les boutiques – et la vente de produits qui en résulte – restent pour les offices de tourisme un concept assez nouveau et encore peu répandu dans la majorité des structures. Ces boutiques sont des espaces commerciaux dans lesquels les visiteurs peuvent consommer des produits liés à la destination (produits dérivés, produits griffés...), ou ayant une utilité dans l'environnement de celle-ci.

L'implantation d'une boutique doit répondre à certains critères d'aménagement de l'espace, de qualité de produits, d'intégration dans l'image donnée par la destination... Sa création doit permettre aux offices de tourisme de développer des stratégies spécifiques, comme le renforcement de l'identité du territoire par la mise en valeur de produits locaux.

Elle permet de proposer au visiteur des produits en

adéquation avec le thème du site, avec le segment de clientèle qui fréquente ce lieu. Ces produits sont aussi des supports de communication importants.

Le flux de visiteurs drainé chaque année par les offices de tourisme, ajouté à leurs identités spécifiques (structures reconnues par la majorité des acteurs, travail portant sur des secteurs d'activité multiples) leurs permettent de disposer d'un éventail de produits important et diversifié :

- Livres, guides, documentation spécifique par domaine d'activité,
- Cartes routières,
- Souvenirs,
- Produits du terroir,
- Artisanat,
- Papeterie,
- Jouets,
- Vêtements adultes et enfants...

A long terme, l'objectif est de parvenir – de manière plus ambitieuse – à créer une marque de territoire par une politique de communication autour de la mise en valeur de lignes de produits identitaires.

Il paraît toutefois important de rappeler qu'un acteur institutionnel du tourisme ne peut être considéré comme un « commerçant » classique. Outre le respect des responsabilités commerciales usuelles telle que l'assujettissement à la TVA pour un dépassement de 38 000 € de Chiffre d'affaires, la boutique de l'Office engage des valeurs culturelles et une logique de partenariats avec les commerces de ville dans un esprit d'irrigation des initiatives locales et d'enrichissement du tissu économique territorial.

#### **L'exemple de la boutique de la MTV de Pauillac**

La Maison du Tourisme et du Vin de Pauillac représente en Aquitaine l'exemple d'une stratégie basée sur le développement de l'espace boutique pour financer en priorité les nouveaux services de l'office et la professionnalisation des équipes.

L'histoire du tourisme à Pauillac remonte à 1954, avec la création du premier syndicat d'initiative. Ce dernier se transforme en Office de Tourisme Municipal en 1978. La volonté de la municipalité de développer le tourisme sur la ville de Pauillac et le constat de l'absence de structure d'accueil et d'information dans la quasi-totalité du Médoc amènent à la création d'un lieu dédié au tourisme et au vin.

La « Maison du Tourisme et du Vin » est ainsi construite en 1983, sa gestion étant assurée par une régie municipale d'animation et de promotion jusqu'en 1995. Le 1er janvier 1996, une Société d'Economie Mixte (SEM) voit le jour afin de gérer plus aisément l'outil Maison du Tourisme et du Vin.

La SEM « MTV » possède aujourd'hui un capital de 137 204 €<sup>1</sup> réparti entre :

- La commune de Pauillac (majoritaire),
- Le syndicat viticole de Pauillac,
- Le syndicat viticole du Médoc et Haut-Médoc,
- L'association des commerçants et artisans de la ville de Pauillac,
- La commanderie du Bontemps Médoc et Graves-Sauternais et Barsac,
- Le Château Lafite Rothschild,
- Le Château Philippe de Rothschild S.A,
- La Société civile du vignoble de Château Latour,
- La société des Pétroles Shell,
- La société coopérative de vinification La Rose Pauillac.

Cette société dispose d'une Délégation de Service Public de la Mairie de Pauillac, afin de gérer l'office de tourisme et le port de plaisance.

L'office de tourisme, classé 4\*, remplit les missions suivantes :

- Accueil, information des visiteurs, promotion de la destination,
- Service réceptif : organisation de séjours, visites individuelles et collectives,
- Service promotion,
- Animation locale, développement de manifestations,
- Activité commerciale : vente de vin, d'articles liés au domaine viticole, de souvenirs et de produits gastronomiques.

La MTV dispose d'un budget de 1,2 millions d'€ , dont seulement 139 000 € HT proviennent de la municipalité, au titre de la Délégation de Service

Public (cette somme incluant aussi la taxe de séjour). Par conséquent, la majorité du budget provient des ressources propres de la structure, notamment des ventes à la boutique de l'office.

Les ventes en boutique représentent 523 000 € HT/an, réparties comme suit :

- 427 000 € HT de vente de vin : les châteaux mettent leurs bouteilles en dépôt-vente dans les locaux de la MTV,
- 58 000 € HT de produits taxés à 19,6% : souvenirs, produits liés au vin,
- 34 000 € HT de produits taxés à 5,5% : gastronomie,
- 3 000 € HT de dégustations de vin,
- 1 000 € HT de ventes diverses.

Le reste des recettes provient du service réceptif (commercialisation de séjours et de visites), des partenariats (publication de guides et de documents d'appels), de la publicité et des animations locales (marchés, manifestations).

La Maison de Tourisme et du Vin de Pauillac reçoit entre 100 000 et 140 000 visiteurs par an, essentiellement des excursionnistes. Avec pour objectif d'accueillir plus de touristes, mais aussi pouvoir les faire dépenser davantage : faire repartir avec le vin de nos Châteaux et avec des souvenirs peu présents chez nos commerçants.

### La création de la boutique de la Maison du Tourisme et du Vin de Pauillac :



La boutique de la Maison du Tourisme et du Vin de Pauillac<sup>2</sup>

<sup>1</sup> L'ensemble des données chiffrées a été fourni par la Maison du Tourisme et du Vin de Pauillac, sur la base des comptes et de la fréquentation de 2005.

<sup>2</sup> Source : base photographique de la MTV de Pauillac.





L'historique de la boutique remonte à 1983, date de la création de la Maison du Tourisme et du Vin. En effet, le Maire avait une volonté de développer le tourisme et son économie sur une commune mondialement connue, mais peu fréquentée comme lieu de passage « obligé » pour les touristes du Médoc. Aucun commerce lié au tourisme (souvenirs, cavistes) n'existait encore à Pauillac au début des années 1990.

Dès son ouverture au public, la Maison du Tourisme et du Vin connut un énorme succès.

Le nombre de domaines viticoles associés s'est alors multiplié jusqu'à atteindre sa capacité maximale de 300 références (il existe même une liste d'attente importante pour les prochaines années).



Vinothèque de la Maison du Tourisme et du Vin de Pauillac<sup>3</sup>

La vente de vin, conjuguée au système de dépôt-vente, a permis de développer la MTV de Pauillac, et de créer de nouveaux services autour du réceptif et de la communication.

### **Les recettes de la boutique ont contribué à développer l'activité touristique de la Maison du Tourisme et du Vin.**

Les articles associés au vin se sont ajoutés à l'offre de la boutique suite à de nombreuses demandes de clients, qui ne trouvaient pas de verres à dégustation ou de tire-bouchons pour accompagner les bouteilles. La boutique a donc fonctionné pendant plus de 20 ans en suivant la demande de la clientèle, sans véritable stratégie propre et sans marketing associé.

La MTV, en tant qu'outil de développement touristique de Pauillac, et indirectement du Médoc, a servi pour la

population locale de générateur d'idées et de structure de conseil.

L'installation de commerçants privés entraîna rapidement des tensions : ils estimaient que la MTV avait avant tout une mission de service public et ils demandèrent aux élus de faire stopper les activités commerciales de l'office de tourisme. Les politiques ont donc fait stagner l'évolution de la boutique : les articles ne se renouvelaient plus. Les conséquences ne se firent pas attendre avec une régression de la fréquentation de l'office de tourisme et de la commune, qui entraîna une baisse importante du chiffre d'affaires de la MTV, mais aussi des commerçants locaux.

Depuis le début des années 2000, et devant ce constat de perte d'attractivité de la destination toute entière, les élus locaux ont de nouveau soutenu la Maison du Tourisme et du Vin dans sa politique de développement du tourisme pour la destination Pauillac et dans ses démarches autour de la boutique. De plus, une véritable stratégie de marketing territorial a été mise en place, avec le développement de produits à forte identité, comme la marque Pauillac (déposée par la Mairie).

Afin de remplir les objectifs fixés, un poste d'animateur économique a été créé à mi-temps dans la MTV. L'animatrice s'occupe des produits présents dans la boutique (choix des lignes, approvisionnement...), intervient auprès des commerçants et artisans locaux, fait la liaison avec les Chambres consulaires et monte des actions économiques (guide économique de la commune, site Internet).

Grâce à cette boutique, l'office de tourisme de Pauillac est l'un des trois plus importants d'Aquitaine (avec Bordeaux et Saint-Émilion). La ville de Pauillac, 5 000 habitants, n'aurait autrement jamais pu disposer d'un tel outil touristique avec une dotation de la collectivité de 139 000 € HT/an au titre de la Délégation de Service Public (budget de fonctionnement équivalent à celui d'un OT 2\*).

La réussite d'une boutique nécessite de disposer de locaux importants, de capacités de stockage, de personnel disponible et surtout d'une fréquentation importante et continue.

Le « plus produit » de Pauillac a aussi été de pouvoir disposer d'un produit d'appel majeur, le vin, et de pouvoir utiliser cette identité forte et reconnue afin de développer d'autres produits autour de l'agneau de

<sup>3</sup> Source : base photographique de la MTV de Pauillac.



Pauillac ou l'estuaire.

D'autre part, il reconnaît aussi que de proposer dans la boutique, à côté des produits locaux, des produits de revente purement commerciaux est indispensable pour réaliser des profits. De plus, les visiteurs sont aussi à la recherche de ce type de produits, même si on peut les retrouver sur tous les sites touristiques (crayons à papier, dés à coudre, mugs...).

Enfin, l'année 2007 a vu la Maison du Tourisme et du Vin de Pauillac franchir une nouvelle étape dans le développement de sa boutique et des produits identitaires, avec la création de la marque « Spirit of Pauillac ».

#### L'aboutissement de la stratégie de la MTV de Pauillac : la création de la marque « Spirit of Pauillac »

La Maison du Tourisme et du Vin, Office de Tourisme\*\*\*\*, vient de créer et déposer la marque « Spirit of Pauillac » (« l'Esprit Pauillac »).

Cette initiative est le fruit d'une formation professionnelle suivie en 2006 sur le thème du marketing territorial. Par la création d'objets publicitaires vendus aux visiteurs, les Offices de Tourisme ont une possibilité d'assurer plus de promotion sans solliciter davantage l'appui financier des collectivités locales. C'est déjà le cas pour Bordeaux avec « BDX », Saint-Emilion avec « PATRIMOINE » ou encore Biscarrosse avec « BISCA ». La nouvelle marque « Spirit of Pauillac » va plus loin. Elle s'inscrit dans un concept global d'image et de promotion, d'économie mais aussi de social et culturel.

La Maison du Tourisme et du Vin de Pauillac a recherché ou fait fabriquer une série d'articles estampés « Spirit of Pauillac », toujours sélectionnés pour leur design moderne, leur matière high-tech ou leur respect de l'environnement (verres à vin en tritan®, linge de table en lin naturel...). Ces objets vendus aux touristes doivent véhiculer de Pauillac une image avant-gardiste et d'excellence.

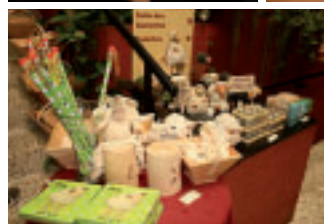
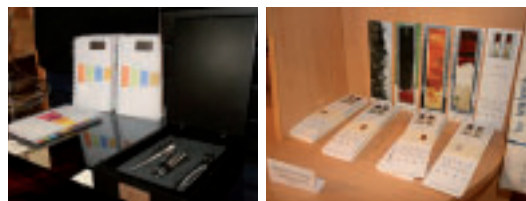
De façon à intégrer la démarche dans le tissu économique, la MTV offre la possibilité aux commerçants locaux qui le souhaitent de revendre ces articles, leur permettant ainsi de participer à la promotion de la ville tout en s'assurant une marge sur les ventes. Une façon aussi de les sensibiliser au potentiel commercial touristique et les inciter à développer ce secteur.

Autre volet de « Spirit of Pauillac » : la MTV a choisi un artiste contemporain de la région à qui elle donne

un petit « coup de pouce ». En contre partie d'une exposition à la MTV de mai à octobre 2007 (environ 80 000 visiteurs attendus sur la période), l'artiste bordelais Laurent Valera a réalisé une œuvre à l'image de Pauillac qu'il a offert à la ville. Pendant toute l'année 2007, cette œuvre est utilisée comme visuel sur les supports de communication de la MTV, lui permettant de renforcer son positionnement « arts et vin ».

L'exposition de la dernière série « barres » de Valera vient en effet compléter à Pauillac une offre déjà bien solide avec les musées et collections des châteaux Mouton Rothschild, Pichon Longueville, Comtesse de Lalande, Lych-Bages et Pédesclaux.

Enfin, pour compléter l'offre de produits de la MTV, des objets décorés de l'oeuvre « Spirit of Pauillac by Valera » ont été réalisés (marque-pages, stop gouttes, cartes postales, dessous de verre... sur le même principe qu'une boutique de musée), assurant à la fois la promotion de la station viticole médocaine et de l'artiste.



Exemples de produits marqués « Spirit of Pauillac »<sup>4</sup>

Les boutiques - et la vente de produits qui en résulte - restent, pour les offices de tourisme et autres acteurs institutionnels du tourisme, un concept assez nouveau.

Les boutiques, par leurs capacités à renforcer les ressources financières des acteurs du tourisme institutionnel à pouvoir constituer le socle d'une démarche de renforcement identitaire des destinations, sont de plus en plus perçues par les dirigeants des acteurs institutionnels du tourisme comme des outils de développement importants de ces structures.

<sup>4</sup> Source : base photographique de la MTV de Pauillac.



## Montage de projet

### Fiche synthétique

La création d'une boutique de musée doit se penser comme la création de n'importe quelle activité. Le montage de projet suit donc des procédures précises et il ne faut pas brûler les étapes. Mieux le projet sera pensé et construit en amont, plus les chances de réussite de la boutique seront grandes.

La bonne gestion du projet a pour objectif d'assurer la coordination des acteurs et des tâches dans un souci d'efficacité et de rentabilité.

#### Les grandes étapes

##### Phase préparatoire :

- Etude de faisabilité / étude de marché
- Etude technique : le choix du statut (gestion interne ou déléguée...)
- Recherche documentaire
- Définition du projet et du concept de la boutique
- Positionnement par rapport au marché
- Mise en place du comité de pilotage (et repérer les personnes extérieures à associer au projet, par exemple le trésorier dans une structure publique)
- Montage du budget prévisionnel

##### Phase de réalisation :

- Pour les structures publiques : création de la régie
- Pour les délégation de service publique : lancement de l'appel d'offre, rédaction du cahier des charges, sélection
- Le choix de la « forme » et de l'emplacement de la boutique (fonctionnant avec ou indépendamment de l'accueil billetterie).
- Le choix du mobilier
- L'assortiment : les salons et les fournisseurs
- Le choix définitif de l'assortiment. Les commandes
- Déterminer les prix de vente
- Réception du chantier pour le mobilier
- Le choix de l'équipement informatique
- Fourniture (boutique) et papier cadeaux

##### Phase de mise en œuvre :

- Installation du mobilier
- Réception des marchandises
- Paramétrage du logiciel de ventes
- Installation des produits - merchandising
- Vente





## Gare des Ramières

### Station nature de la rivière Drôme

#### Présentation :

La « Gare des Ramières » est un espace muséographique destiné à un public familial et scolaire. C'est un lieu de médiation et de ressources sur le Val de Drôme, la rivière Drôme, la Réserve Naturelle des Ramières.

C'est un site ouvert sur son territoire et qui repose sur les valeurs universelles du développement durable et de la protection de notre planète.

Le double objectif de la « Gare des Ramières », équipement au service d'un patrimoine vivant, au service d'un territoire, est de faire connaître au plus grand nombre la rivière Drôme, les actions de l'homme sur ce milieu, tout en assurant la conservation et la valorisation de ce bien par des travaux de génie écologiques et scientifiques.

Le visiteur découvrira tous les enjeux de préservation de cette rivière, et les actions à mener au niveau collectif et individuel pour l'assurer.

#### Ouverture au public :

Le 5 avril 2008.

#### Personnel :

L'équipe est composée de 5 personnes dont un conservateur, une directrice, deux animateurs, une responsable accueil/boutique et une femme de ménage. L'équipe est renforcée en haute saison par des vacataires.

#### Nombre de visiteurs :

Objectif dans les deux ans, 10 000 visiteurs.

#### Tarif de la visite :

3 euros par personne à partir de 10 ans, et 5 euros par personne pour les visites guidées (de 10 à 15 personnes).

#### Statut :

Le site est public, sous la responsabilité de la Communauté de communes du Val de Drôme. La boutique est en régie de recette.

#### Prise de décision :

Le conseil communautaire sur proposition du directeur du site.

#### Emplacement de la boutique :

La boutique est intégrée dans le circuit du visiteur, en entrée et sortie de site.

Le mobilier de la boutique a été réalisé par l'équipe de scénographie Trafikdart, sur les conseils de la chargée de mission de la Fédération des écomusées et des musées de société. Le coût de l'équipement de la boutique s'est élevé à 22 600 euros.

Le cahier des charges pour la réalisation du mobilier était assez strict quant à l'utilisation des matériaux, seules les matières recyclables et respectueuses de l'environnement étaient autorisées.







Le concept de la boutique était de faire entrer la nature dans le site (dans la continuité de la muséographie). L'armature des meubles reprend la forme d'un arbre sur lequel viennent se fixer les étagères. Le système de rail utilisé est le même que celui des éléments d'ameublement de chez Rétif, ce qui permettra de pouvoir adapter ou compléter si besoin à l'avenir avec des présentoirs existant dans ces boutiques.

#### Offre :

L'assortiment est constitué de 206 références, réparti en 10 familles (senteur, librairie, porte-clés, papeterie, bijoux, confiserie, jeux, jardin, déco maison, peluches). Une recherche spécifique de produits recyclable ou issu du commerce équitable a été menée.

Le site de la Gare des Ramières étant également impliqué dans un projet de coopération avec le Sénégal, une gamme de produits en tissu fabriqués au Sénégal sera proposé en boutique (sac, sacoche, trousse...).

**Budget d'acquisition pour les produits de la boutique :** environ 15 000 euros.



## Musée du temps Besançon

**Ouverture :** 2002

**Présentation :**

Abrité au centre de la ville, dans le Palais Granvelle, monument classé, et organisé sur quatre niveaux, le Musée du Temps conserve une collection exceptionnelle de pièces d'horlogerie, de mécanisme et instruments scientifiques de mesure du temps. Le programme d'expositions temporaires permet de décliner le thème à l'infini pour tous les publics.

**Horaires :**

Du mardi au samedi de 9h15 à 12h et de 14h à 18h - Dimanche et jour férié de 10h à 18h. Le musée est fermé le lundi et les 1<sup>er</sup> janvier, 1<sup>er</sup> mai, 1<sup>er</sup> novembre et 25 décembre.

**Tarifs :**

3 € pour les adultes - 1,5 € pour les tarifs réduits (les samedis) - Gratuité le dimanche et les jours fériés.

**Statut de la boutique :** régie de recette.

**Prise de décision :**

La liste des produits et prix est validée annuellement par une délibération du conseil municipal. Les nouveautés qui arrivent en cours d'exercice sont validées par arrêté municipal. Les commandes peuvent être passées en plusieurs fois par an (2,3 ou 4), en fonction des événements du musée (expositions, animations...)

**Personnel :**

deux postes et demi (uniquement pour la boutique, la billetterie étant séparée).

**L'aménagement :**

Problématique d'une théâtralisation des mobiliers  
Arrivé dans la boutique, le visiteur se trouve au coeur d'une montre géante : bibliothèque ressort, table échappement, présentoir ancre... Ces meubles en acier patiné sont inspirés des pièces d'un mécanisme horloger qui sont insérées dans le mobilier sous une loupe.

Ici, le choix a été fait de donner une place importante au mobilier en en confiant la réalisation à un designer (B. Prost). Cela fonctionne d'autant plus que l'espace boutique est conséquent (80 m<sup>2</sup>). Le choix et la présentation des produits doivent être d'autant plus travaillés dans ce cas, sinon le mobilier risque de prendre le dessus. Il est également souvent nécessaire de faire des concessions sur la fonctionnalité et la modularité face à ce type d'équipement.



Avantages	Inconvénients
Image et notoriété Identité distinctive Argument efficace pour un passage en boutique Mise en valeur des familles	Délai de réalisation et de modification Coût au m <sup>2</sup> Ergonomie d'usage par le personnel, praticité par le public Modularité des étagères, rangement de réserves interne, capacité d'éclairage Difficultés de présentation





## Crédits photos

- CAM Joël
- FEMS : Fédération des écomusées et des musées de société
- MDLF/JF Tripelon Jarry
- MDLF/JM Cras
- MDLF/Martine Prunevieille
- MDLF/Patrice Thébault

- P. 5** : Musée - Atelier du Chapeau - Chazelles-sur-Lyon - FEMS  
**P. 11** : Galerie des Machines de l'île de Nantes - J. Cam  
**P. 10-15-25-44-84-88-93-109-116** : Musée du Temps - Besançon - FEMS  
**P. 12** : La gare des Ramières - Alex - FEMS  
**P. 14-35-89** : Musée - Atelier Textile du feutre - Mouzon - FEMS  
**P. 16** : Forteresse de Salses - J. Cam  
**P. 19** : Musée du Verre et de ses métiers - Dordives - FEMS  
**P. 20-54** : Musée Dali de Figueras - J. Cam  
**P. 32-39** : Musée de la faïence de Malicorne - J. Cam  
**P. 43** : Musée des Beaux Arts de Caen - J. Cam  
**P. 46** : Scriptorial d'Avranche - Ville d'Avranches - Service communication  
**P. 47** : Boutique des ateliers d'art - Avenue Niel - Paris - J. Cam  
**P. 51-142** : Maison du lin de Saint Thélo  
**P. 52-130** : Résonance - J. Cam  
**P. 53** : Terre de Lait de Cambon - J. Cam  
**P. 58** : Musée du Textile de Haute-Alsace - Wesserling - FEMS  
**P. 67** : Musée des Beaux Arts d'Orléans - J. Cam  
**P. 68-90** : Château des Ducs de Nantes - J. Cam  
**P. 69** : Domaine de découverte de la vallée d'Aulps - Le Biot - FEMS  
**P. 70-79** : Moulin de Candes - J. Cam  
**P. 72** : Musée des Beaux Arts de Quimper - J. Cam  
**P. 73** : Musée archéologique de Dijon - J. Cam  
**P. 76** : Le Lieu Unique à Nantes - J. Cam  
**P. 81-82** : Musée des Beaux Arts d'Angers - J. Cam  
**P. 83** : Biscuiterie de La Pointe du Raz - J. Cam  
**P. 85** : Musée de Bibracte - A.Maillier  
**P. 111-137** : Musée et Compagnie RMN - J. Cam  
**P. 131** : Musée d'Orsay - J. Cam  
**P. 155** : Moulin de Ponce sur Loir - J. Cam  
**P. 156** : Prieuré de Serrabona - J. Cam  
**P. 168** : Sac Cardine Lisfranc - Musée du Temps - FEMS

---

*Ouvrage édité par ODIT France, Paris*  
*Dépôt légal : Août 2008 - Tirage 1 500 exemplaires*  
*Tous droits de traduction, reproduction et adaptation réservés pour tous les pays*

*Réalisation : La Firme*  
*Imprimé par Jouve SA - Mayenne*

*ISBN : 978-2-915215-47-2*

---



**ODIT** France  
OBSERVATION, DÉVELOPPEMENT ET INGÉNIERIE TOURISTIQUES

23, place de Catalogne - 75685 Paris cedex 14  
Tél. : 01 70 39 94 00  
Fax : 01 70 39 95 30

G.I.P. sous tutelle du Ministre en charge du Tourisme  
Siret : 180 042 020 00016

[www.odit-france.fr](http://www.odit-france.fr)

ISBN 978-2-915215-47-2  
ISSN 1777-3997  
PRIX : 40 € TTC

Code barre à  
insérer par  
Jouve

