

Grille d'Evaluation PFE - Ecrit 2017-2019
DMOE Sep2017 - Dirigeant Manager Opérationnel d'Entreprise

Etablissement :

Nom :

PROBLEMATIQUE ET MISE EN OEUVRE	Note	Observations
Niveau de difficulté de l'épreuve en fonction de la mission confiée	5 / 5	
Définition des objectifs opérationnels de l'unité, détermination des moyens adéquats	5 / 5	
Mise en œuvre du projet pour atteindre les objectifs opérationnels définis et choix des ressources pour conduire le projet.	4 / 5	
Animation d'équipe et conduite du changement dans le cadre du projet	3 / 5	
	17 / 20	
ANALYSE	Note	Observations
Analyse, capacité à aller au-delà de la demande ou de la problématique, solidité du raisonnement	9 / 10	
Prise en compte du contexte de l'entreprise, réalisation d'un diagnostic pertinent et utile. Les fonctions de l'entreprise et leur articulation sont mises en évidence. L'organisation du travail est analysée.	9 / 10	
Les différentes situations de management sont analysées (organisation, conduite de projet et prise de décision)	4 / 5	
Mise en place et efficacité des outils de collaboration (management interne et à distance)	4 / 5	
Mise en avant de l'emploi du numérique	4 / 5	
Analyse de la politique de ressources humaines (recrutement, formation, rémunération)	5 / 5	
Mode d'évaluation des collaborateurs	2 / 5	
	37 / 45	

Grille d'Evaluation PFE - Ecrit 2017-2019
DMOE Sep2017 - Dirigeant Manager Opérationnel d'Entreprise

RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	Note	Observations
Capacité de prise de recul du stagiaire sur son vécu, repérage des compétences acquises et développées, valorisation personnelle.	8 <u>10</u>	
Analyse de l'impact financier du projet (Chiffrage et pilotage)	4 <u>5</u>	
Recommandations à l'entreprise et justifications	8 <u>10</u>	
	20 <u>25</u>	
LA FORME	Note	Observations
Clarté, structuration, qualité expression, orthographe, présentation, illustrations, annexes	4 <u>5</u>	
	4 <u>5</u>	
POINT BONUS	Note	Observations
Point Bonus (de 0 à 5 points)	4 <u>5</u>	
	4 <u>5</u>	

Total /100	82
Total /20	16.4

Observations générales :

Nom du Correcteur :

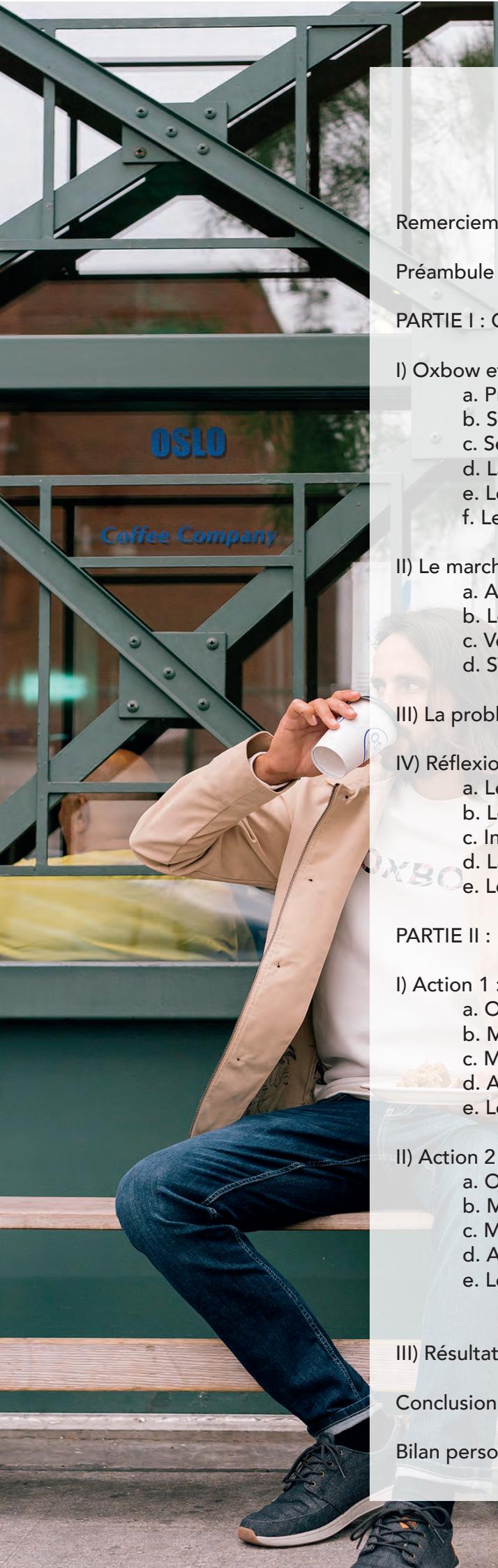
Signature : ✓

Projet de fin d'études

Par quels outils et moyens peut-on accompagner des revendeurs multimarques dans le respect de stratégies visuelles de la marque Oxbow ?

OXBOW





Sommaire

Remerciements

Préambule

PARTIE I : Oxbow et son marché

I) Oxbow et ses canaux de distribution

- a. Présentation de l'entreprise
- b. Son organisation
- c. Ses lignes
- d. La clientèle
- e. Les chiffres
- f. Les 5 P

II) Le marché du prêt-à-porter

- a. Analyse PESTEL
- b. Les 5 forces de Porter
- c. Veille stratégique et concurrentielle
- d. SWOT

III) La problématique

IV) Réflexions sur la problématique

- a. Le marché de la distribution d'articles de sport en France
- b. Le marché du « wholesale » en France
- c. Interview avec un commercial Oxbow : processus de vente
- d. La conduite du changement
- e. Le management persuasif

PARTIE II : Plans d'action

I) Action 1 : outils matériels

- a. Objectifs
- b. Moyens et ressources
- c. Méthodologie
- d. Animation de l'équipe
- e. Les coûts de l'investissement

II) Action 2 : moyens humains

- a. Objectifs
- b. Moyens et ressources
- c. Méthodologie
- d. Animation de l'équipe
- e. Les coûts de l'investissement

III) Résultats prévisionnels et analyse des écarts

Conclusion

Bilan personnel



difficile, j'ai pu voir tous les jours les moyens déployés par Oxbow pour se démarquer.

C'est avec désolation que je peux entendre mon entourage se demander si la marque de surfwear bordelaise existait toujours.

Je me suis questionnée à ce sujet et en ai conclu que le travail effectué autours des boutiques du réseau retail était satisfaisant. Malheureusement ce réseau ne couvre pas toute la France.

En revanche, Oxbow est présent dans plus de 800 points de ventes grâce à son réseau wholesale (Intersport, Sport 2000...). C'est par le biais de ce réseau que les français côtoient la marque.

Les linéaires de ces grands magasins dégradent l'ADN de la marque. Mais la présence d'Oxbow dans ces magasins est primordiale car elle permet au groupe de réaliser en grande partie son chiffre d'affaires.

Vous trouverez dans ce mémoire une étude interne et externe sur Oxbow ainsi qu'une analyse marketing, managériale, financière. Après de nombreuses recherches, je mettrai dans mes écrits en évidence la problématique à laquelle je répondrai par deux plans d'actions.

Partie 1 : *Oxbow et son marché*

I) Oxbow et ses canaux de distribution

a. Présentation de l'entreprise

C'est en 1985 que la première marque de surfwear* française voit le jour en Normandie. Celle-ci est créée par Fabrice VALÉRI et Isabelle CACHOT.

La marque Oxbow s'est développée au contact des plus grands sportifs comme Laird HAMILTON* avec plus de vingt ans de partenariat, ou Kai Lenny* le prodige des sports de glisse.

« Oxbow » signifie méandre en français : cela rappelle l'idée de mouvement constant et de sillage que l'on retrouve dans les sports de glisse.

La marque prône comme valeurs fondatrices la nature et l'océan en proposant des produits de qualité et mise sur le plaisir qu'ils procurent.

Oxbow est la première marque à penser le « bien habillé » pour les pratiquants du monde de la glisse : coupe des produits, taille, matière... Ils sont facilement reconnaissables par le logo Oxbow (le fourflower) placé sur l'épaule gauche des produits.

Dans les années 1985/1995, Oxbow est synonyme d'innovation en matière de textile. Pour les quarantenaire d'aujourd'hui, elle reste inscrite comme la marque de mode n°1 de l'époque.

En 1991, la marque se construit une notoriété parmi les plus grandes marques de surfwear en relançant des championnats mondiaux rassemblant les meilleurs snowboarders, skieurs et surfeurs du monde.



*Annexes

En 2005, Oxbow est racheté par le groupe Lafuma propriétaire des marques Millet, Eider, Lafuma Outdoor, Lafuma Mobilier. C'est en 2011 que la marque se repositionne sur son marché avec une cible plus jeune (15/25 ans) en adoptant une nouvelle identité visuelle, une nouvelle signature de marque « You can't cheat Nature » et se construit un nouveau team de riders plus jeunes.

De 2012 à 2014, Oxbow fait évoluer son positionnement de marque vers des produits lifestyle et qualitatifs, dans la tendance et cherche à retrouver sa cible 25/45 ans.

Après avoir traversé des périodes difficiles suite à la conjoncture de 2008, la marque a subi une reconstruction en interne avec la mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi. Oxbow cherche plutôt à communiquer sur le rapport à la nature, le dépassement de soi, la découverte de nouvelles pratiques liées à la nature. La recherche de la performance dans les pratiques de glisse n'est plus la priorité affichée de la marque.

La team de riders* (water et snow) est révisée pour se recentrer uniquement sur ceux qui seront porteurs de l'image de la marque.

Oxbow renforce ce positionnement à travers le concept « Maison de surf » que l'on retrouve dans la charte merchandising* des boutiques de la marque. Elle se repositionne exclusivement sur l'univers Océan et abandonne l'univers de la montagne.

Oxbow a alors effectué un changement

stratégique en 2015 avec la sortie d'une nouvelle ligne premium : « 1985 ». Cette ligne de vêtements a pour objectif de viser une cible citadine, en mouvement, appréciant les vêtements de qualité et tendances.

b. L'organisation de l'entreprise

Le siège social d'Oxbow est situé à Mérignac, en région bordelaise. Bruno Delaporte est le directeur général depuis 2013. Celui-ci a eu comme mission de transformer, réorienter et réorganiser l'entreprise à bout de souffle après l'essoufflement du marché du surfwear.

Différents pôles travaillent et collaborent au sein des locaux d'Oxbow : le pôle stylisme et modélisme, les chefs de produits, le pôle des achats, le service marketing, comptabilité, le commerce et la direction.

Le plan social a réduit les effectifs du siège social de 120 à 40 employés. Aujourd'hui, on peut compter plus d'une cinquantaine de personnes au siège de Mérignac.

Une équipe de commerciaux dans toute la France travaille sur le réseau « wholesale* » de la marque Oxbow. La distribution « wholesale » est une distribution via des détaillants multimarques. Cela signifie que la marque Oxbow vend son produit non pas aux clients finaux mais à la boutique qui revendra aux clients elle-même. Oxbow travaille avec Intersport, Go Sport, Sport 2000, Les Galeries Lafayette, Printemps et quelques boutiques indépendantes



multimarques en France, Espagne, Allemagne, Belgique, Angleterre...

A l'opposé, le réseau « retail » Oxbow vend ses produits aux clients finaux à travers son réseau de boutiques qui lui appartient.

Cette stratégie « wholesale » permet à Oxbow de se développer sur de nouveaux marchés et d'être visible là où elle ne pourrait pas l'être par elle-même. Elle développe une présence qui ne coûte pas cher, contrairement à l'ouverture d'une boutique Oxbow qui nécessite un investissement important. De plus, pour la distribution « wholesale », la production est moins risquée car la marque ne produit que ce qu'elle a vendu aux boutiques.

La marque gère elle-même sa distribution et choisit les points de vente dans lesquels elle veut être présentée.

Dans les boutiques Oxbow du réseau « retail », on retrouve l'ADN de la marque, ce qui permet de véhiculer auprès du client final une image de marque très forte. Le concept de boutique et la charte merchandising sont reproduits sur tout le réseau. Les boutiques ne vendent que la marque Oxbow et cela permet de présenter toute la collection.

Oxbow a également une boutique franchisée

c. Les lignes Oxbow

- La ligne générale homme et femme : C'est la ligne originelle de la marque, elle a forgé son succès en séduisant un large public masculin et féminin grâce à des pièces fortes, identitaires, conçues pour durer.

- La ligne 1985 : Avec cette collection créée en 2015, Oxbow réinvente sa modernité et transpose son âme-surf à la ville. Par le choix de matières nobles et d'un style résolument urbain, 1985 se démarque de la ligne historique et se destine à séduire un citadin curieux en mouvement.

- La ligne Stand Up Paddle et Yoga : Fidèle à son origine Océan et son désir d'explorer de nouveaux territoires, Oxbow élabore en 2016 une ligne résolument sport pour l'homme et la femme, orientée vers la pratique du stand up paddle et du yoga.

- La ligne Faction : Brute et authentique, cette ligne créée en 2018 est pensée pour l'homme urbain adepte du mouvement « moto custom », véritable style de vie moderne.



COMMISSIONS	WHOLESALE	OUTLET STORES	SUCCURSALES
Arcachon Sables d'Olonnes Mimizan Lacanau Biscarrosse	Andernos Canet en Roussillon Roubaix Ste Maxime Intersport Sport 2000 Go Sport Galeries Lafayette Printemps BHV La surfera Générale ...	Cholet Corbeil Soorts St Denis Tlange Anneyron Troyes Aubergenville	Anglet Bègles Challans Coquelles Grenoble Hossegor Limoges Marseille Paris Rouen Strasbourg Toulouse Carnac

d. La clientèle Oxbow

Lorsque la marque fut touchée par un plan social en 2013, le nombre de références a été divisé par deux, et les collections ski et juniors abandonnées. Cette décision prise par la marque reflète une situation alarmante des années 2012-2014. En effet, selon la société d'étude NPD, alors que le marché français des équipements, textiles et chaussures de sport a progressé de 3 % en 2014 pour l'homme et la femme, « l'enfant est quant à lui en net recul (-4%) ».

Oxbow a des clientèles différentes selon ces lignes au nombre de quatre. Avant 2012, la cible visée par Oxbow était 15-25 ans.

Puis la marque s'est repositionnée. La collection générale homme d'Oxbow s'adresse à une clientèle fidèle depuis de nombreuses années. De ce fait, cette cible est assez vieillissante. On parle alors d'une cible homme entre 40-55 ans. C'est pourquoi la marque de surf propose différentes lignes afin de rajeunir sa clientèle et d'en recruter une nouvelle.

En 2015, la marque a fait évoluer son positionnement vers des produits plus lifestyle et qualitatifs avec la collection premium 1985 pour s'orienter vers sa cible de prédilection des 30-45 ans. Cette ligne de vêtements « tendance » a permis à Oxbow de s'urbaniser, de devenir une marque plus mode tout en gardant son âme surf. Oxbow s'adresse dorénavant à un homme de 30-45 ans (CSP+) sensible à la culture glisse et à la mode. D'après le Directeur Général actuel Bruno DE LAPORTE, « Oxbow s'est positionné comme un concurrent des marques de type Gant, Tommy

Hilfiger ou encore Ralph Lauren » grâce à la ligne 1985 (interview pour le journal Sud-Ouest).

La clientèle de la ligne Femme est comprise entre 35 et 50 ans. Elle a une place inférieure chez Oxbow puisqu'elle représente 27% du référencement de toutes les collections réunies de la marque.

Avec la création de la collection Stand Up Paddle et Yoga, Oxbow a ciblé une nouvelle clientèle homme et femme en recherche d'un produit technique de SUP et/ou de Yoga.

En effet, la marque a d'une part les clients fidèles à l'esprit surfwear qui ont connu Oxbow depuis les débuts et d'autre part les nouveaux clients qui découvrent la marque devenue plus urbaine, plus mode.

Pour la nouvelle ligne Faction qui arrive à peine sur le marché, Oxbow cible une nouvelle clientèle masculine rideuse qui cherche un vêtement simple, authentique et urbain.

Avec le réseau « wholesale », Oxbow vend en B to B. Sa clientèle est les magasins de sports spécialisés comme Intersport, Sport 2000, Go sport qui achètent de la collection générale Oxbow Homme uniquement.

C'est aussi dans les grands magasins où l'on retrouve essentiellement la ligne premium 1985 et quelques pièces de la collection générale homme dans des corners des Galeries Lafayette, Printemps, le BHV etc.





e. Les chiffres Oxbow

Après avoir été longtemps déficitaire après la crise économique de 2008, Oxbow est désormais redevenu rentable.

Avant 2008, au plus haut de la vague, Oxbow faisait 78M€ de chiffre d'affaire, comptait 230 salariés et sponsorisait 100 athlètes.

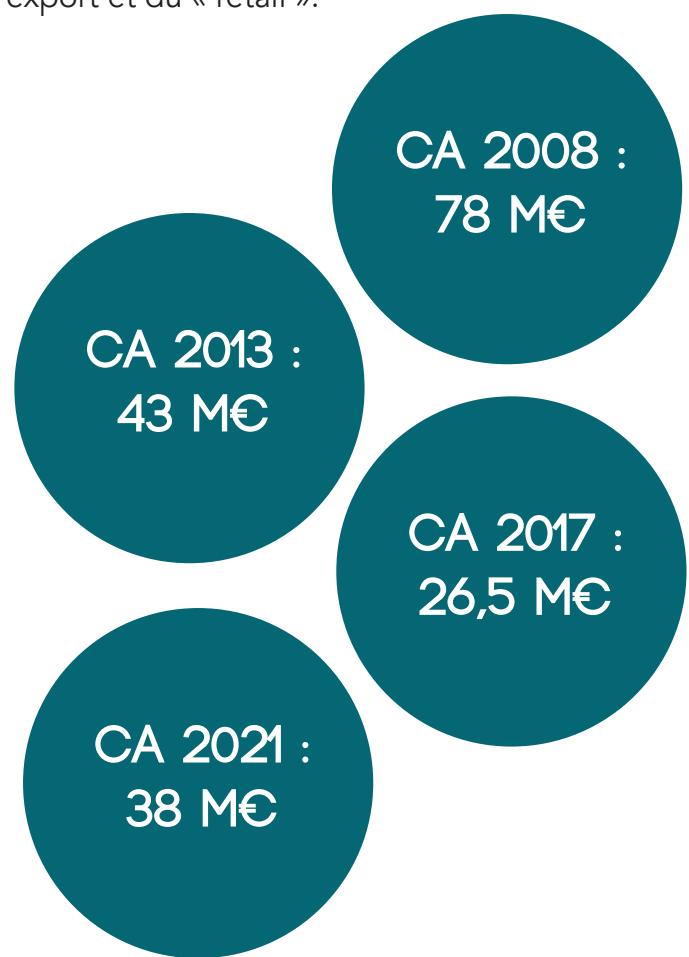
Bruno DELAPORTE a été engagé par le groupe Lafuma comme Directeur Général en 2013 afin de redresser l'entreprise bordelaise de surfwear. L'entreprise était en pleine crise avec plus de 200 salariés, 43M€ de chiffre d'affaires mais 7M€ de perte.

Pour cela, il a procédé à un plan de licenciement de juin 2013 à début 2014. D'après le Directeur Général «Cela n'a pas été le plus plaisant mais c'était nécessaire bien que pas suffisant. Il a aussi fallu mener beaucoup de renégociations commerciales et des changements de stratégie. On a trié nos clients pour ramener notre chiffre d'affaires à 23 M€. ».

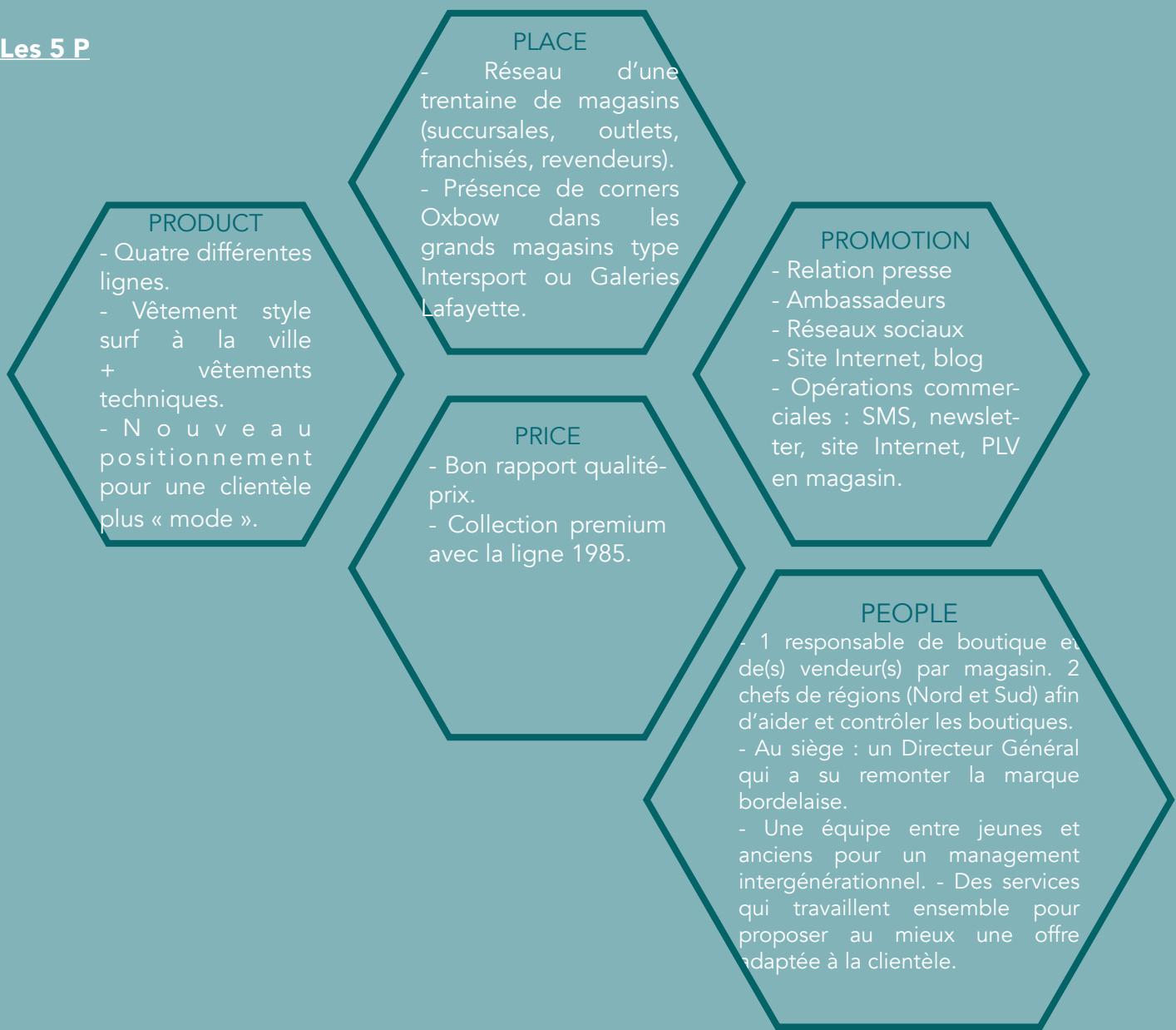
En 2017, l'entreprise a enregistré un chiffre d'affaires de 26,5 M€ pour un bénéfice de 4 % et une marge opérationnelle de 5,6 M€. L'effectif, qui avait fondu à 90 salariés en 2014, est actuellement de 117 personnes.

Depuis 2016, Oxbow a même renoué avec une croissance annuelle de 8 à 10 % et espère maintenir ce rythme dans les trois ans qui viennent.

Avec un objectif de chiffre d'affaire de l'ordre de 37 à 38 M€ à l'horizon 2021, Oxbow pourrait être amené à recruter une quinzaine de personnes en fonction du développement à l'export et du « retail ».



f. Les 5 P



II) Le marché du prêt-à-porter

Sur les cinq plus grands marchés européens des boardsports (France, Allemagne, Royaume-Uni, Italie, Espagne), « les ventes de textiles et chaussures sont restées stables sur les années 2012 et 2013 (+ 1% en 2012 et - 1% en 2013), à 17,8 Milliards d'euros » selon Marc BÈHÈTRE, analyste sport chez NPD Group (société d'études et d'analyses de données).

Cependant, cette stabilité traduit une amélioration. Depuis 2014, les marques spécialisées dans les boardsports maintiennent leurs parts de marchés face aux marques généralistes, ce qui n'était pas le cas auparavant. En effet, d'après Renaud VASCAHLDE, lui aussi analyste sport chez NPD, « l'industrie du surfwear s'est écroulée en 2008-2009 » après

des années de croissance à deux chiffres. Une étude publiée par Filière Sport vient confirmer ce phénomène en précisant que « nous étions sur des tendances de - 4 % à - 5 % par an en 2009 et 2010. »

On constate par ailleurs une corrélation entre le taux de croissance du P.I.B et celui du marché du sport durant ces années.

La filière, qui représentait alors 3 500 emplois en France (dont 90% en Aquitaine selon un article publié par BFM Business), a connu une récession jusqu'en 2011. Pour comprendre ce phénomène, Elodie SOUSLIKOFF (journaliste Sud-Ouest) souligne qu'en 2008, « 75 % du chiffre d'affaire de ces entreprises correspondait à la vente de textile ».

De ce fait, étant donné que ces ventes représentaient plus de la moitié des revenus des marques de surf, celles-ci ont entamé un rapide déclin à l'image de Oxbow, Quiksilver et RipCurl qui ont vu leur chiffre d'affaire chuter. Parallèlement, ces trois entreprises ont chacune présenté un plan social dans ces années-là.

La crise économique frappant les principaux marchés européens du surf (Portugal, Espagne, Angleterre), les marques traditionnelles du surfwear ont eu beaucoup de difficultés à survivre à cet épisode. Pour venir accentuer ce phénomène, une nouvelle concurrence est apparue des grands groupes de prêt-à-porter (H&M, Zara, Abercrombie, etc.). Ces derniers se sont appropriés les codes du surf et ont

commercialisé leurs collections partout en Europe à des prix plus bas que les marques de surf. Ces prix, expliqués par leurs économies d'échelles permettant de proposer des prix bien plus compétitifs sur les entrées de gamme, ont contribué à accentuer le déclin de ces marques de l'industrie de la glisse.

a. Analyse PESTEL

POLITIQUE	<ul style="list-style-type: none">- Système politique stable en France- Facilité imports/exports dans la zone UE- Politique gouvernementale limite le « turn over » dans les entreprises française- Soldes flottants- Multiples grèves dûes aux changements de gouvernement : gilets jaune.- Menaces des attentats en France.
ÉCO	<ul style="list-style-type: none">- Investissements propices- Marché du travail en augmentation- Baisse du pouvoir d'achat des ménages français- Marché du prêt-à-porter en difficulté- Les ménages accordent moins de budget pour l'habillement
SOCIO	<ul style="list-style-type: none">- Tendance « consommer moins mais consommer mieux »- Importance des clients- Changement des habitudes de consommations (eshops, applications...)- Fast fashion
TECHNO	<ul style="list-style-type: none">- Nouvelle façon de consommer : e-commerce- Gestion des stocks et analyses de ventes informatiques.- Création de nouveaux tissus et mode de teinture beaucoup moins polluant et nocif.- Possibilité de créer et de commercialiser une collection en 3 semaines.
ENVIRONNEMENT	<ul style="list-style-type: none">- Sensibilisation aux matières premières biologiques- Sensibilisation au « Made in France »- Tendances écologiques (recyclages...)- Développement de tissus naturels
LEGAL	<ul style="list-style-type: none">- Loi du commerce (interdiction de vendre à perte...)- Changement des dates de soldes (de 6 à 4 semaines).- Loi de Modernisation de l'économie (soldes flottants).

L'analyse externe démontre qu'il y a un climat politique favorable au développement des entreprises commerciales françaises, grâce notamment à la zone UE. En France, le système politique est stable, ce qui a un impact positif pour les sociétés.

Le gouvernement français soutient les petites entreprises notamment par des aides financières. Grâce à ces dernières, l'investissement des entrepreneurs devient propice. La politique gouvernementale actuelle limite le « turn over » dans les entreprises françaises. Aujourd'hui, 80% des contrats signés sont des CDD.

À propos de la loi sur la revente à la perte, celle-ci limite les abus de position dominante, et protège les petits commerces.

On observe que le commerce est impacté par deux facteurs différents : les vagues d'attentats, qui font perdre 1,5 millions de touristes à Paris ; et les grèves comme celle des Gilets jaunes qui impacte sérieusement l'activité économique française.

Le phénomène des « soldes flottants » peut être une force, comme une faiblesse pour les enseignes : ces dernières permettent de créer du trafic lors de ces soldes flottants mais rendent les clients frileux hors périodes

promotionnelles. Les clients ne veulent plus acheter à prix forts, cela baisse la marge des marques.

Les soldes nationaux ont, quant à eux, été réduits dans la durée.

Le pouvoir d'achat des consommateurs est à la hausse, ceci est dû à la baisse du taux de chômage en France. En revanche, le marché du prêt-à-porter est en difficulté depuis plus de 8 ans. Les ménages accordent moins de budget pour l'habillement.

Le consommateur de classes sociales élevées tend à revenir vers une tendance à « consommer moins mais consommer mieux ». Ils privilégiennent les circuits courts et directs. Le consommateur est sensible au « Made in France », il est attentif aux matières premières biologiques, aux tissus naturels. Le client prend de l'importance dans l'acte d'achat, on s'occupe de lui. À contrario, la classe populaire priviliege la « Fast Fashion ».

L'e-commerce a pris une place importante dans la façon de consommer chez les français. Cela peut être néfaste pour les boutiques physiques.



b. Les 5 forces de Porter



L'intensité de la rivalité entre les concurrents

- Nombreux concurrents sur le marché
- Le e-commerce en constante évolution
- Une image vieillissante pour Oxbow

Le pouvoir de négociation des fournisseurs

- Marge de manœuvre mince pour Oxbow face à ses fournisseurs (augmentation du prix des matières premières par exemple) qui pousse l'entreprise à baisser sa marge ou augmenter ses prix.
- Externalisation de la production essentiellement en Asie.

Le pouvoir de négociation des clients

- Marché du prêt-à-porter ultra-concurrentiel
- Accès à la concurrence facile et rapide
- Les clients peuvent acheter à n'importe quelle heure et n'importe quel endroit.

La menace des produits ou services de substitution

- Pas de réelle alternative au vêtement
- Possibilité pour le client de se rendre dans des enseignes proposant des produits moins chers et de moins bonne qualité
- Vêtements d'occasion, fabriqués sois même ou location de vêtement en explosion depuis quelques années.

La menace d'entrants potentiels sur le marché

- Facilité de rentrer sur le marché du prêt-à-porter
- Ouvertures régulières de nouvelles enseignes ou marques

Il est très facile de rentrer sur le marché du prêt-à-porter. Chaque année, plusieurs dizaines de milliers de boutiques s'ouvrent. Il est possible de devenir leader rapidement. C'est par exemple le cas de la marque « Octobre Edition » faisant partie du groupe « Sézanne » qui, en quelques années, a su s'imposer sur le même segment que la ligne 1985 d'Oxbow.

Néanmoins, l'entreprise bordelaise n'est pas assez importante pour devenir intouchable et impénétrable (comme Zara, Primark...). La concurrence est rude dans le monde du surfwear, et ça l'est encore plus lorsque la marque a été oubliée. La pression concurrentielle pour ce marché très atomisé est donc extrêmement forte. Le point fort d'Oxbow est que l'enseigne existe depuis 1985 et a su fidéliser une clientèle loyale. De plus, Oxbow est menacé par ses concurrents qui proposent des offres alternatives.

L'entreprise profite de la mondialisation pour fabriquer ses produits dans des pays où la main d'œuvre est bon marché (Inde, Bangladesh, Vietnam, Chine, Indonésie, Myanmar, Ile Maurice, Portugal, Bulgarie, Maroc et Tunisie).

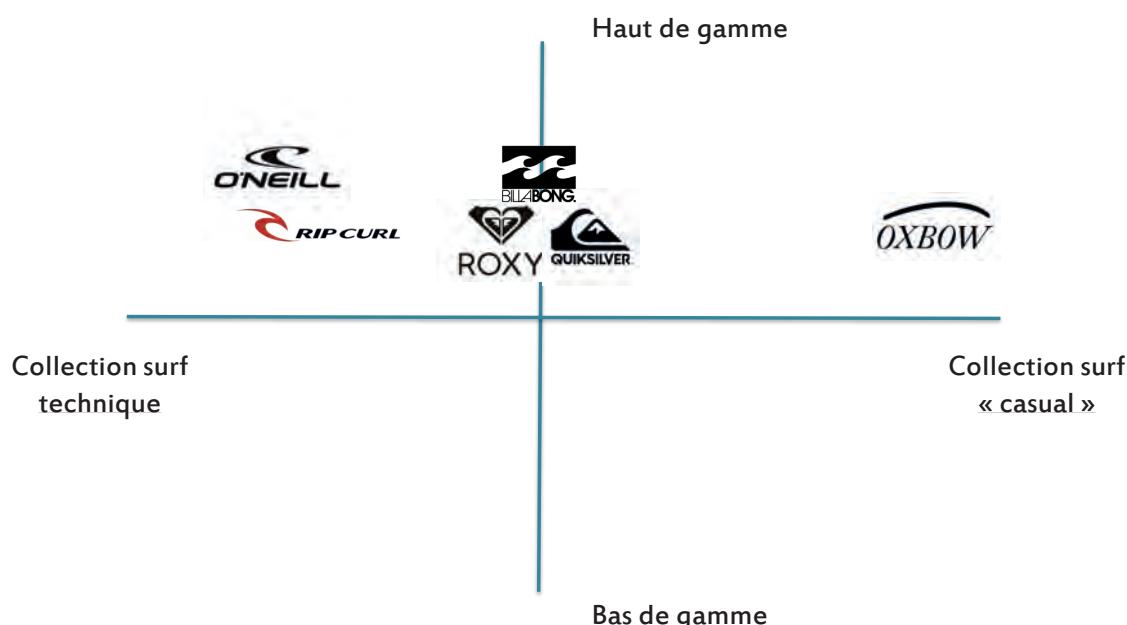
La marge de main d'œuvre est mince pour Oxbow envers ses fournisseurs. C'est par exemple le cas de leur fournisseur de coton qui augmente chaque année le prix de la matière première. Le coût de fabrication des tee-shirts 100% coton augmente. La marque de surf française décide alors de baisser sa marge ou d'aug-

menter ses prix. Le pouvoir de négociation de ses fournisseurs est important.

c. Veille stratégique et concurrentielle

Depuis plus de vingt ans, les entreprises de surfwear pour la plupart d'origine australienne et américaine, ont élargi leurs gammes. En effet, celles-ci proposent de l'accessoire, des produits techniques de surf, des tenues sportswear mais aussi des vêtements plus urbains. Elles ont aussi su segmenter leur offre et lancé des magasins dans toute l'Europe, à l'image de Quiksilver avec ses magasins « boardriders ». De ce fait, elles ont pu « contrer » cette crise avec les produits techniques qu'elles proposaient. Ainsi, après quelques suppressions de postes, fermetures et recentrages, le secteur s'est reconstruit autour des marques Quiksilver, RipCurl et Billabong. Cependant, le journaliste Pierre ETCHELEKU précise que Oxbow n'a pas réussi à faire face à ces grands noms de l'industrie du surfwear et n'a donc pas pu garder ce cap.

Le marché des boardsports a ainsi atteint « 43,6 milliards d'euros en 2013, en hausse de 6 % par rapport à 2012, soit 15,7 % du marché mondial des articles de sport en 2013 » d'après l'analyste Marc BÉHÊTRE. Dans la même étude publiée par Filière Sport, il explique que la France se situe sur une tendance médiane parmi les cinq principaux marchés européens.



d. SWOT

FORCES

- Marque française avec une expérience de plus de 30 ans sur le marché du textile. Certaine légitimité face aux nouveaux entrants = avantage concurrentiel.
- Oxbow a su quitter l'univers du surf technique devenu trop élitiste pour une diversification (Mode, Stand Up Paddle et Yoga).
- Pas d'externalisation de la création du produit
- Solide réseau de « retail » (trentaine de boutiques en France).
- Bon réseau de distribution (marque n°1 chez Sport 2000 et n°2 chez Intersport. De nombreux corners aux Galeries Lafayette, au Printemps, BHV...)
- Création d'un site Oxbow en allemand : la marque élargit son ciblage en Europe. Ouverture de corners en Espagne et en Angleterre.
- Oxbow bénéficie du soutien du groupe Lafuma (actionnaire majoritaire depuis 2005).
- Oxbow renoue avec la croissance avec un CA qui a progressé de 6% en 2017 par rapport à 2016.

FAIBLESSES

- Clientèle vieillissante
- Difficulté pour l'entreprise d'attirer une nouvelle clientèle plus jeune
- Oxbow reste une nouvelle marque sur le marché de la mode et du SUP = risque de barrières à l'entrée.
- La crise économique de 2008 (ayant conduit Oxbow à se séparer de beaucoup de salariés) a laissé des traces en interne. Sentiment de nostalgie de « l'avant restructuration » mais aussi de culpabilité et de peur pour ceux qui sont restés dans l'entreprise.
- Difficulté à reconquérir certains revendeurs multimarques. Le lourd passé d'Oxbow représente un frein pour certains distributeurs.
- Oxbow a plusieurs collections = plusieurs identités donc difficultés pour les clients de bien comprendre ce que fait aujourd'hui Oxbow.
- Forte saisonnalité sur la collection SUP et Yoga.
- Réseau « retail » en continual changement (ouverture et fermeture de boutiques très rapidement).
- Manque d'uniformisation de l'identité visuelle de la marque chez les partenaires « wholesale ».

OPPORTUNITÉS

- Soldes flottants (permettent de booster les ventes et de destocker)
- E-commerce en constante évolution (hausse de 14,6% depuis 2015).
- Après la crise économique (2008-2011), la France renoue avec la croissance.
- Marché du Stand Up Paddle encore peu exploité.
- Essor du Stand Up Paddle, de plus en plus pratiqué en France.
- Le marché du sport en France est en hausse de 2,7% en France par rapport à 2015.

MENACES

- Marché du prêt-à-porter en difficulté
- Soldes flottants (obligation de s'aligner avec la concurrence, exemple du « Black Friday »).
- Oxbow s'est implanté sur le marché très concurrentiel de la mode avec la ligne premium 1985.

III. La problématique

La marque Oxbow répond à deux réseaux de distribution : son réseau retail et son réseau « wholesale ».

La marque gère de A à Z son réseau retail puisque les boutiques appartiennent au groupe : le choix de la collection, des équipes de ventes, de l'agencement des boutiques, de la localisation géographique de celles-ci etc. Il y a une vraie cohésion entre chaque boutique. Grâce à cela, Oxbow peut développer son image de marque de façon intensive : même concept de magasin pour tout le réseau, on retrouve également les mêmes vitrines, zoning et implantations dans chaque boutique qu'elle soit située à Marseille, à Hossegor ou à Paris.

Pour le réseau « wholesale », le client d'Oxbow est le revendeur multimarques. Comme vu précédemment, la marque bordelaise de surfwear compte dans son réseau des Grands Magasins (Printemps, Galeries Lafayette...) ainsi que des magasins de sport spécialisés (Intersport, Go Sport, Sport 2000...).

Le réseau « wholesale » d'Oxbow est national et puissant. Il compte près de 800 points de ventes.

L'intérêt premier de la marque est de vendre de grandes quantités à chacun de ses clients : les revendeurs multimarques.

L'intérêt second d'Oxbow est d'être présent dans un maximum de points de vente et d'être visible. Oxbow accroît sa notoriété auprès de la clientèle des revendeurs multimarques et est présent dans la tête du consommateur. Cela permet également d'être présent physiquement dans des points de ventes où ses concurrents directs y sont aussi commercialisés.

Néanmoins, Oxbow ne doit pas négliger son image de marque par le biais de son réseau « wholesale ». Si le message que la marque de surfwear veut faire passer est mal lu et mal perçu par le consommateur final, cela peut être handicapant à la fois pour le client des grands magasins de sport spécialisés et pour ceux du réseau retail d'Oxbow.

L'image de marque ou le « Brand management » en anglais favorise la commercialisation et peut générer une préférence de marque. Par définition, la préférence de marque « correspond au fait qu'une marque soit choisie de manière raisonnée par un consommateur lorsque celui-ci est confronté à plusieurs marques proposant le produit ou service pouvant répondre à son besoin » (www.definitions-marketing.com).

Par conséquent, l'image de marque et la préférence de marque chez le revendeur multimarque où est présent Oxbow sont des notions non négligeables en vu de la concurrence rude.

Par quels outils ou moyens peut-on accompagner des revendeurs multimarques dans le respect de stratégies visuelles de la marque Oxbow ?



IV) Réflexion sur la problématique

Afin de répondre à la problématique, je vais m'intéresser à différents chiffres clés sur le marché français en analysant divers articles et sites Internet.

Dans un second temps, je vais étudier des notions managériales afin de m'aider à mettre en place mon plan d'action et mes recommandations pour la marque Oxbow.

a. Le marché de la distribution d'articles de sport en France

Les principaux acteurs intervenants sur le marché de la distribution d'articles de sport sont : Décathlon avec un CA français de 3300 millions d'euros en 2017, il est le leader dans la distribution d'articles de sport. Suivi par Intersport (CA de 1700 millions d'euros), Go Sport (CA de 1000 millions d'euros) et Sport 2000 (CA de 500 millions d'euros en France).

Oxbow est présent chez Intersport qui détient 20% des parts du marché avec près de 600 magasins en France.

La marque de surfwear est présente également chez Go Sport qui détient 10% de parts de marché et 300 boutiques françaises. Et Sport 2000 qui détient 5% des parts de marché et 600 magasins dans l'hexagone.

Comme Decathlon, Intersport et Go Sport ont développé leurs propres marques distributeurs.

Si chez le leader du sport ses « marques passions » représentent plus de 70% dans le chiffre d'affaires réalisé, il en est moindre pour Intersport et Go Sport (respectivement 20% et 25%). Sport 2000, quant à lui, n'a développé aucune marque propre à l'enseigne.

Ces chiffres sont encourageants pour Oxbow qui peut espérer gagner des parts de marché chez Intersport, Go Sport et Sport 2000.

Depuis 2010, les ventes d'articles de sport sont en hausse grâce au développement de la pratique de sport, des grands événements sportifs et l'émergence des objets connectés en masse.

L'achat de vêtements et chaussures est la première dépense sportive des ménages (39,80%) devant l'achat de service et d'autres matériels sportifs.

Aujourd'hui, encore 91% des achats d'articles de sport se font par le canal de distribution des magasins physiques et 9% par Internet.



b. Le marché du « wholesale » en France

Le DEFI (Comité de développement et de promotion de l'habillement) a financé en 2017 une étude sur l'évolution du « wholesale ». Cette étude est menée par le cabinet Roland Berger.

L'étude rappelle que le modèle « wholesale » reste un élément important du développement des marques. D'après elle, les marques utilisant ce canal de distribution doivent prendre en compte la transformation du comportement des acheteurs.

Dans cette étude sur l'évolution du canal « wholesale », les auteurs déploient 9 pistes de réflexion pour les marques utilisant ce modèle de distribution afin de se développer avec succès.

Nous allons mentionner ci-dessous les pistes qui viennent répondre à la problématique de la marque Oxbow.

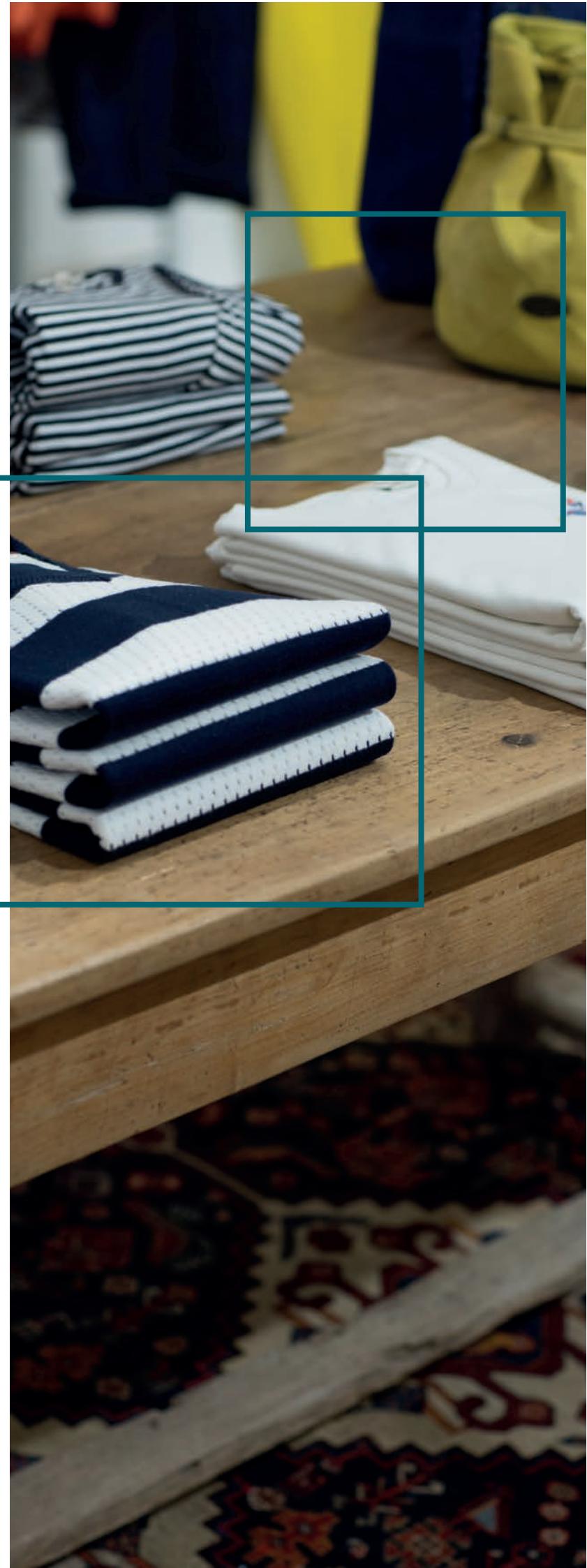
Piste 1 :

Pour améliorer l'attractivité des détaillants il faut valoriser l'image de marque auprès des consommateurs et des acheteurs.

Il est indispensable de travailler son univers et de le diffuser aux clients. Il faut communiquer par un discours clair sur son ADN et sur la complémentarité de son offre par rapport à ses concurrents.

Piste 2 :

De plus, il est nécessaire de proposer une offre adaptée aux marchés ciblés. C'est à la marque d'aider le revendeur à sélectionner les produits en fonction des ventes de la boutique d'accueil, son environnement retail et son univers. Animer la collection permet de générer du trafic en magasin et de rendre la marque plus attractive.



Piste 3 :

Cette piste examine également de près l'animation de l'offre en boutique. L'étude « préconise la mise en place de guidelines de merchandising et de ventes, ainsi que de participer à la formation des équipes de distributeur ». On parle ici de lookbooks, d'agencement de magasin, de partage de guidelines de vente, de formation des équipes du distributeur pour une unité du discours de marque.

L'animation des points de vente peut mettre en avant la marque et augmenter les ventes (par l'organisation d'événements par exemple).

Piste 7 :

Afin d'accroître l'efficacité opérationnelle du revendeur multimarques, il faut réaliser des suivis de la relation client grâce à des rencontres régulières, des analyses de ventes et proposer un book de pédagogie de la marque.

En synthèse de l'étude, les auteurs mettent en avant l'aide apportée aux distributeurs à l'animation de leurs points de vente et à valoriser la marque et ses produits grâce à des lookbooks, idées de présentation etc. Ils appuient sur la mise en scène de la collection par le biais de décorations, visuels et merchandising.

Etude : «Les (R) évolution du wholesale ou comment mieux vendre la mode » par le cabinet Roland Berger. Financé par le DEFI.

On « préconise la mise en place de guidelines de merchandising et de ventes, ainsi que de participer à la formation des équipes de distributeur »

1 *Valorisation de l'image de marque*

2 *Apporter une aide aux revendeurs*

3 *Mise en place d'outils*

7 *Réaliser un suivi*



c. Interview avec un commercial Oxbow : processus de vente

Sébastien Bourasseau est responsable commercial de la région Sud-Ouest chez Oxbow. Ses clients wholesale sont les revendeurs Intersport, Sport 2000 et Go Sport. Il leurs vend uniquement la collection générale d'Oxbow. Ses missions sont de vendre à ses clients existants de plus en plus de références afin d'accroître son chiffre d'affaire tous les ans et de recruter de nouveaux clients dans le même but. Il doit être bon négociant et entretenir un bon relationnel.

Il est quotidiennement en relation avec ses clients. Il nous explique durant l'interview qu'il y a des moments forts dans l'année.

Il existe deux saisons par an où il rencontre tour à tour ses clients existants afin de leur présenter la nouvelle collection par le biais du showroom au siège social d'Oxbow à Mérignac.

C'est à ce moment qu'il doit être performant dans la présentation de la nouvelle collection. Il utilise des outils de vente pour pousser son client à acheter les produits qu'il lui propose. C'est à ce moment qu'il négocie certains termes du contrat.

Il gère, en collaboration avec le service commercial, la livraison de la marchandise dans les délais prévus.

Il visite ses clients afin d'avoir un œil sur l'implantation de la marque dans le magasin d'accueil. Il répond aux éventuels besoins de ses clients (PLV, stock...).

Le reste de l'année, Sébastien Bourasseau démarque de nouveaux clients. Il essaye d'agrandir son réseau de revendeurs Wholesale. Il réalise de la prospection avant de venir à la rencontre de ses futurs clients.

Il nous confie qu'il travaille avec certains clients depuis plusieurs années. Ceux-là ont vécu en même temps qu'Oxbow la crise économique de 2008 et le plan social qu'a mis en place la marque de surfwear. Le lourd passé d'Oxbow représente un frein pour certains revendeurs. Il est du devoir du commercial de les rassurer.

Processus de vente chez Oxbow à chaque saison :

1. La prise de contact avec le client
2. Le diagnostic commercial
3. L'argument de vente
4. La négociation commerciale
5. La conclusion de la vente
6. Le suivi

Il explique qu'avant la restructuration d'Oxbow, le service merchandising comptait un grand nombre d'employés dédiés au wholesale : des Visuals Merchandisers amont, des itinérants, des étalagistes etc.

Selon lui, Oxbow pourrait mettre en place des préconisations pour ses clients wholesale pour les aider lors de l'implantation.



« La transition est le processus naturel de désorientation et de réorientation qui marque un tournant dans la trajectoire de la croissance ... les transitions sont des moments clés du processus naturel de renouvellement de soi.»

William Bridges

d. La conduite du changement

Le modèle transitionnel de Bridges

Selon William Bridges, référence en gestion du changement, chaque individu traverse trois différents stades psychologiques pendant le processus du changement. L'individu traverse rapidement ou non ces trois étapes.

Le facteur humain est une dimension majeure à prendre en compte lorsqu'il y a un changement dans une entreprise. Il doit être pris en considération et être accompagné pour qu'il y ait une réussite dans le changement.

Voici les trois différents stades de l'individu :

1. Abandon : il faut abandonner les anciennes méthodes et habitudes.
2. Moment de flottement : le changement n'est pas encore entièrement accepté mais le passé n'est plus d'actualité.
3. Le nouveau départ : lancement du « nouveau ».

L'objectif du modèle de Bridges est que l'individu s'accapare le projet de changement plutôt qu'il s'y oppose. Il doit comprendre le changement et doit devenir acteur pour savoir le défendre.

Stade 1 : abandon du passé

Suite à l'annonce du changement, l'individu comprend ce qu'il va perdre et ce qu'il va gagner et garder.

C'est lors de cette phase que l'individu présente de la résistance. Il abandonne ses habitudes et sa routine. Il va quitter un environnement qu'il connaît. William Bridges estime que si l'individu résiste c'est par crainte de l'inconnu. Il a peur, il est triste et il a un sentiment d'abandon.

L'individu qui annonce le changement doit adopter des comportements en faveur de l'individu résistant.

L'annonceur du changement doit expliquer et donner du sens au changement. Il est important de communiquer sur l'après et de dialoguer ensemble. Il faut accompagner et rassurer le collaborateur. L'annonceur doit montrer les bénéfices et les avantages de ce changement.

Stade 2 : période de flottement

Les collaborateurs ont compris que le changement était présent mais ils ne sont pas encore pleinement convaincus et à l'aise avec celui-ci.

Certains regrettent les anciennes méthodes du passé et se montrent critiques. D'après Bridges, les individus sont en phase d'adaptation.

L'annonceur du changement devra faire face à des collaborateurs qui ont une baisse de la motivation. Pour y répondre, il devra être encourageant et rassurant : maintenir la motivation, être reconnaissant sur les réussites des collaborateurs, communiquer, dialoguer, faire des feedbacks. Il faut les encourager. Adopter un management adéquat à la situation.

Stade 3 : le nouveau départ

Les collaborateurs commencent à trouver du sens au changement et comprennent cette transformation et ses bénéfices. Ils redeviennent investis et motivés dans leurs nouvelles missions. L'annonceur du changement doit continuer à encourager les collaborateurs et à les valoriser.

1 *Abandon*

2 *Flottement*

3 *Nouveau
départ*



e. Le management persuasif

Il existe quatre grands styles de management selon Kurt Lewin : le management directif, persuasif, participatif et délégatif.

Ces styles de management doivent varier en fonction de l'individu à manager, des enjeux, de la situation etc.

Le management persuasif est basé sur le dialogue et le relationnel. Le manager parle beaucoup, il argumente, explique et échange avec ses collaborateurs. Il essaie de les convaincre et de les influencer plutôt que d'imposer ses règles. Il explique toutes ses décisions.

Il met le collaborateur au centre de ses préoccupations. Il s'intéresse aux indicateurs de motivation et de démotivation du managé.

Le manager porte assistance à son collaborateur lorsque celui-ci est en difficulté. Il veut être encourageant et positif. Il est attentif à ce que chacun ait bien compris ce qui est attendu.

Le manager persuasif se présente comme un guide qui va pousser ses collaborateurs vers un objectif et va les encourager à se dépasser pour atteindre la perfection.

Grâce à sa bonne communication, le manager va tisser des relations solides. Il sait faire preuve de tact et sait annoncer les choses en délicatesse.

Le manager persuasif est un bon négociateur et médiateur.

Ce type de management permet de fédérer une équipe autour d'un projet et de les motiver. Il donne un sentiment d'appartenance à un groupe à l'individu managé. C'est comme cela qu'il le motive.

Les limites de ce management sont que le manager laisse peu d'autonomie à l'individu managé. Il demeure au fond assez autoritaire. Il freine la prise d'initiative du collaborateur.

De plus, le processus de décision peut être ralenti par les dialogues et les arguments du manager.



« Si vous voulez vraiment comprendre quelque chose, essayez de le changer.»

Kurt Lewin



Partie 2 : Plans d'action

Grâce à ces recherches nous pouvons mettre en place deux plans d'action pour répondre à la problématique suivante : Par quels outils ou moyens peut-on accompagner des revendeurs multimarques dans le respect de stratégies visuelles de la marque Oxbow ?

L'instauration d'outils matériels puis la mise à disposition de moyens humains aux revendeurs wholesale aidera celui-ci à garantir l'ADN de la marque.

I) Action 1 : outils matériels

a. Objectif

Comme illustré précédemment dans l'étude de l'évolution du wholesale en France, il est devenu primordial aux marques comme Oxbow de garder son identité visuelle dans les magasins revendeurs multimarques.

Afin de tirer son épingle du jeu face aux concurrents présents chez le revendeur wholesale il faut entretenir son image de marque auprès des clients. Tout cela dans un but commun d'augmentation du chiffre d'affaire et de préférence de marque.

Aujourd'hui, Oxbow fournit des stops rayons, des headers et du stock de marchandises à son client le revendeur. La marque n'intervient pas dans l'implantation de la collection, la théâtralisation de l'offre et le merchandising.

L'image d'Oxbow est dégradée dans cette grande distribution d'articles de sport.

Le client wholesale peut être frileux d'acheter des quantités plus importantes par peur d'avoir des stocks d'invendus. Afin d'inverser la tendance, Oxbow doit investir dans des outils matériels pour accompagner son client et avoir une influence sur son chiffre d'affaire. Le but est de signer des commandes importantes et de faire du réassort durant la saison. L'intérêt pour Oxbow est qu'il n'y ait pas de retour à la fin de la saison.

Si l'acheteur est séduit, il y aura une augmentation du chiffre d'affaire.

La marque Oxbow va devoir instaurer ces nouveaux outils matériels à son client. Le changement peut-être un frein dans l'étape de vente et de négociation.

Oxbow va devoir faire preuve de tact et patience pour amener son client wholesale à la phase d'acceptation du changement.

En effet, pour certains revendeurs, le changement peut être effrayant lorsque ceux-là travaillent

depuis plusieurs années ensemble.

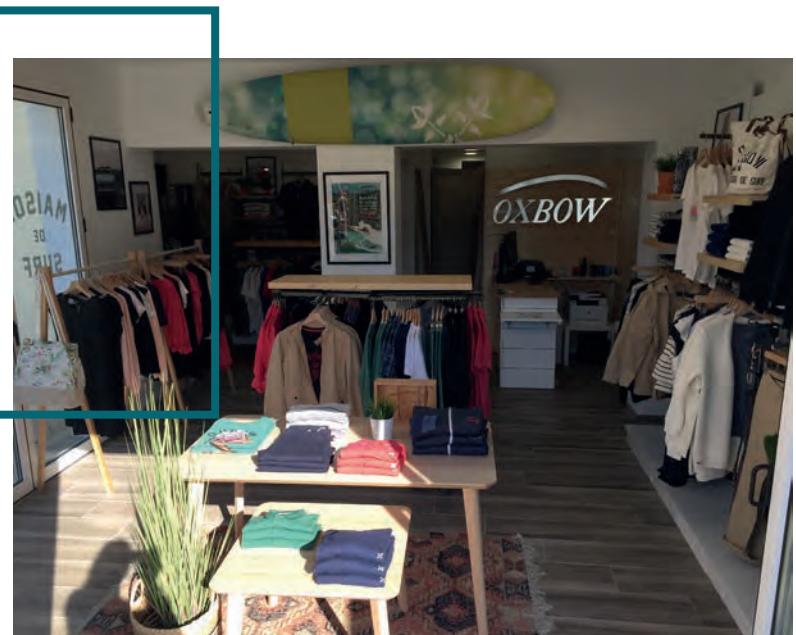
Cela nécessite qu'Oxbow intervienne davantage dans la gestion de la marchandise achetée par le client wholesale. Ce dernier peut-être reticent.



Linéaire Oxbow dans une boutique du réseau «retail»



Linéaire Oxbow chez Sport 2000



b. Les moyens et les ressources

Les moyens matériels qui peuvent être mis en place pour accompagner le revendeur multimarques sont des moyens merchandising.

Afin de retrouver l'ADN d'Oxbow de façon homogène, une charte merchandising créée spécialement pour tous les revendeurs des grands magasins de sport peut-être imposée. Grâce à celle-ci, les équipes des magasins devront respecter certaines règles de présentation et de théâtralisation de l'offre.

Le client aura à l'esprit une image de marque

cohérente avec tous les magasins multimarques où la marque Oxbow est présente.

Le projet est d'élaborer une charte merchandising avec les contraintes des linéaires des magasins multimarques qui répondent aux exigences de la clientèle de ces points de vente. En effet, la cible en magasin Oxbow n'est pas la même que celle des magasins multimarques type Intersport. La charte merchandising est différente de celle utilisée par le réseau « retail » d'Oxbow. Grâce à ce moyen, l'équipe de vente peut réaliser un merchandising cohérent avec l'identité visuelle d'Oxbow.

Le merchandising est un levier important pour l'augmentation du chiffre d'affaire. Il permet de déterminer l'aménagement adéquat au lieu de vente, ainsi que la présentation des produits qui y sont vendus. Il permet également d'éviter la constitution de zones froides.

Un second moyen d'action peut être proposé aux revendeurs du réseau wholesale : un book d'implantation merchandising saisonnier élaboré à partir d'un assortiment merchandising.

Celui-ci permet de présenter la nouvelle collection en thèmes et sous-thèmes. La collection est triée et organisée grâce à une thématique de colorama. Chaque thème et sous-thème racontent une histoire.

Ce book merchandising permet à l'équipe de vente d'avoir une vue globale sur les achats qui ont été effectué quelques mois auparavant. On y retrouve les moodboards de chaque thème afin de comprendre quel message les stylistes et les responsables collections ont voulu faire passer.

Ensuite le book classe chaque produit dans son thème. L'équipe de vente devra respecter les thèmes imposés et les structures murales conseillées.

L'assortiment merchandising a été imaginé en amont grâce à un travail d'interservices entre la Visual Merchandiser du siège, les commerciaux et les chefs de produits. Cela nécessite beaucoup de communication entre les trois services pour produire un assortiment de produits cohérent qui permet un merchandising efficace.

Si cet assortiment est bien réalisé, cela permettra de réduire les stocks d'invendus.

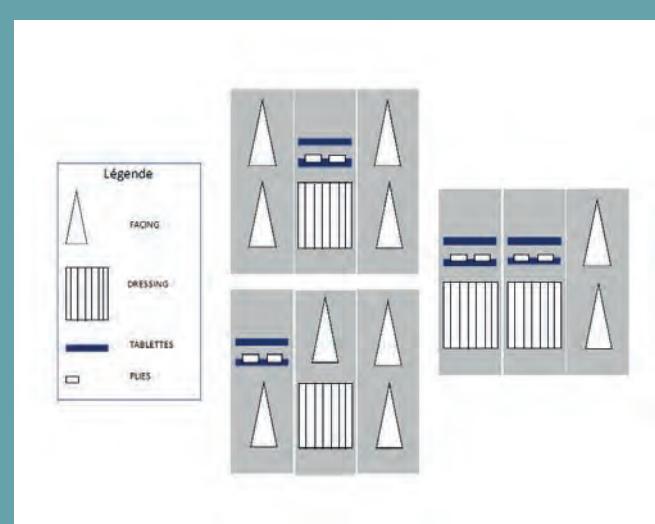
Le but de cette mise à disposition de moyens merchandising est l'éloignement progressif de l'implantation linéaire de grande distribution pour tendre vers une implantation plus qualitative. Dans un objectif d'amélioration d'image de marque pour Oxbow.



Charte



Book d'implantation



c. Méthodologie

Qui ?

L'équipe merchandising : La responsable merchandising et son assistant vont élaborer le contenu de la charte merchandising, du book merchandising saisonnier et sa stratégie. La mise en page du book est réalisée par les Merchandisers au siège. L'équipe va ensuite l'envoyer par mail aux magasins wholesale.

L'équipe de vente des magasins revendeurs : Les vendeurs vont contribuer à l'élaboration de la charte en fournissant toutes les informations sur les lieux de vente nécessaires à la création. Dès la réception du book merchandising et de

la nouvelle collection, ils vont pouvoir implanter. L'équipe des graphistes Oxbow : Le pôle graphique va réaliser la mise en page de la charte merchandising avant de l'envoyer en production.

La direction : Le directeur marketing va valider en amont la charte et vérifier que celle ci respecte bien le message qu'Oxbow veut véhiculer au travers les magasins revendeurs.

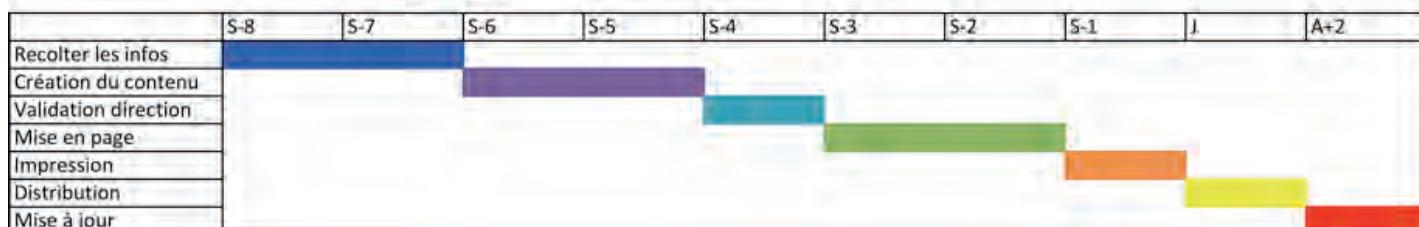
Le prestataire extérieur : L'imprimeur va contribuer à la mise en place de la charte en l'imprimant et en s'occupant des différents envois postaux dans les délais recommandés.

Quand ?

Rétro planning de la création de la charte merchandising.

Celle-ci est prévue sur 8 semaines. Après une année, l'équipe merchandising se posera la question sur l'efficacité de celle-ci. Elle pourra effectuer des ajustements.

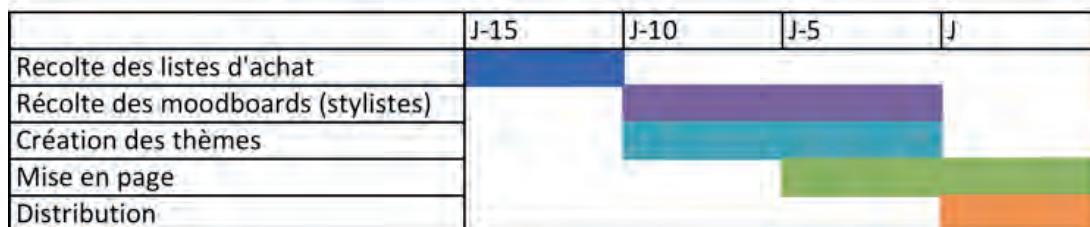
Rétroplanning



Rétro planning de la création du book merchandising saisonnier.

Celui-ci est prévu sur deux semaines et s'effectue à chaque nouvelle collection. Il est envoyé deux fois par an, un mois avant les premières livraisons.

Rétroplanning book merchandising



Où ?

La charte merchandising sera distribuée chez tous les revendeurs Oxbow tels que Intersport, Sport 2000 et Go Sport.

Pourquoi ?

- Afin de fixer les règles merchandising pour avoir une uniformité dans tous les magasins revendeurs Oxbow en France.
- Retrouver l'ADN d'Oxbow sur les points de vente.
- Augmenter l'attractivité des linéaires grâce à une théâtralisation de l'offre.
- Augmentation du chiffre d'affaire et du panier moyen grâce aux achats complémentaires dûs à la bonne réalisation du merchandising.
- Présenter une offre lisible grâce au respect des thèmes imposés.

Comment ?

Avec une charte merchandising élaborée

spécialement pour les revendeurs wholesale spécialisés dans les vêtements de sport.

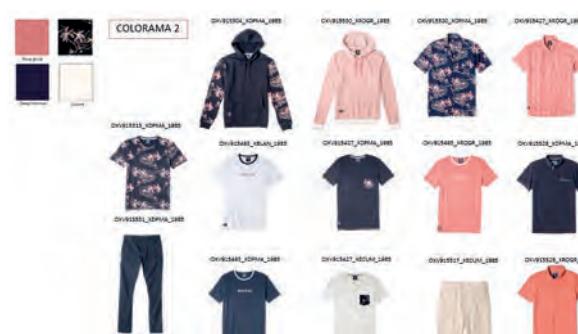
Dans cette charte, plusieurs thématiques seront abordées :

- Le linéaire
- La collection générale Oxbow
- Les règles de présentation

Puis avec un book d'implantation merchandising saisonnier où l'on retrouve :

- Les produits de la collection achetés par les grands magasins.
- Les moodboards
- Les thèmes

Ces books merchandising seront personnalisés par enseignes : Intersport, Sport 2000 et Go Sport. Ces trois revendeurs ne réalisent souvent pas les mêmes achats auprès des commerciaux afin qu'ils ne soient pas en concurrence avec les mêmes produits de la ligne.



d. Animation de l'équipe

Pour que cette mise en place des outils matériels soit possible, il faut que les clients revendeurs d'Oxbow soient en accord avec cette nouvelle « clause » du contrat.

Pour ne pas brusquer le revendeur wholesale et paraître trop intrusif dans sa gestion de magasin et de sa marchandise, les équipes de commerciaux vont devoir réaliser une conduite de changement efficace.

Lors des journées d'achats réalisées par Oxbow ou par ses clients wholesale, les commerciaux vont faire face à de la résistance de la part de leurs clients. En effet, la peur de l'inconnu et du contrôle trop étouffant d'Oxbow va créer un refus.

C'est lors de la rencontre entre le commercial et les responsables des achats du magasin partenaire que la présence d'une Visual Merchandiser va être nécessaire.

Le commercial doit entretenir le lien privilégié qu'il a acquis avec ses clients et le climat de confiance.

La Visual Merchandiser du siège social intervient pour expliquer les outils qu'elle va leur mettre à disposition.

Elle explique en quoi la charte merchandising peut être un atout pour l'aspect visuel du linéaire :

- Une homogénéité va se créer entre les magasins du groupe partenaire.

- Le respect de la charte et de l'identité visuelle va créer une ambiance cohérente avec le message que veut faire passer la marque Oxbow. Le client final sera davantage séduit.

Pendant cette rencontre, la Visual Merchandiser va annoncer les avantages que peuvent retirer les revendeurs du book merchandising saisonnier :

- Il va les aider à créer des silhouettes attractives
- Ils vont pouvoir réaliser une implantation théâtralisée qui fait vendre.

Le commercial et la Visual Merchandiser doivent travailler en équipe pour rassurer le client revendeur pour qu'il accepte ce changement.

Après avoir accepté cet accompagnement de la part de la marque Oxbow, le revendeur wholesale va devoir imposer une nouvelle façon de travailler à ses équipes de vente.

Dans un premier temps, celles-ci vont être démotivées par ce changement d'organisation et de façon de travailler.

C'est à ce moment que le suivi d'Oxbow est très important afin d'encourager les équipes et afin de veiller à la bonne application de la charte merchandising et des books saisonniers.

Un Visual Merchandiser itinérant viendra à la rencontre des équipes de vente. (cf « action 2).



e. Les coûts de l'investissement

Budget charte merchandising			
	Prix unitaire	Quantités	Total
Travail d'un visual merchandiseur	18,75€/h	32 heures	600
Travail graphistes	13,46€/h	12 heures	161,52
Impression	4 €	1600	6 400 €
Livraison	1,7	800	1360
			8 522 €

L'élaboration d'une charte merchandising représente un budget de 8522€ pour Oxbow.

Budget d'un book merchandising saisonnier			
	Prix unitaire	Quantités	Total
Travail d'un visual merchandiseur	18,75€/h	35 heures	656,25
			656 €

Dans le budget d'un book merchandising n'est pris en compte que le temps de travail stratégique de la Visual Merchandiser.

En effet, la mise en page n'est pas réalisée par les graphistes d'Oxbow et ce book est directement envoyé par mail à chaque point de vente wholesale. C'est à ces derniers de prendre le soin de l'imprimer pour pouvoir travailler avec.



II) Action 2 : moyens humains

a. Objectifs

Après avoir préconisé de mettre en place des outils matériels tels qu'une charte merchandising et un book merchandising saisonnier pour accompagner le revendeur multimarques afin que celui-ci ne dégrade pas l'image visuelle d'Oxbow , il est essentiel de venir compléter ce plan d'action par un moyen humain.

En effet, même en proposant aux magasins collaborateurs une aide « à distante » on ne peut pas certifier la bonne réalisation des préconisations merchandising.

Cela s'explique d'une part, par le manque de connaissances et de la « fibre » merchandising. Un vendeur ou responsable de rayon n'a pas eu de formation merchandising ou très peu pour certains. Le merchandising est une discipline marketing qui détient des notions précises qui s'apprennent et s'intègrent lors d'une formation.

D'autre part, cela peut s'expliquer par le manque de temps et d'envie de la force de vente. Cette dernière a déjà de nombreuses missions à effectuer quotidiennement en plus de répondre aux besoins réguliers de ses clients.

De plus, il est ressorti précédemment un manque de motivation de la part des équipes après l'annonce et l'acceptation du changement.

En conséquence, il est primordial de compléter les outils matériels par une aide d'ordre humaine afin que le changement n'échoue pas et que les investissements soient un succès.

L'objectif est d'amener ces outils matériels aux résultats attendus et d'accompagner physiquement les revendeurs multimarques et leurs forces de ventes.



b. Les moyens et les ressources

Ce moyen humain mis en place comme préconisation est la présence d'un Visual Merchandiser dans les magasins du réseau wholesale d'Oxbow.

La personne en charge de ce poste a plusieurs missions dans l'objectif d'efficacité commerciale, d'esthétisme et d'image de marque :

- Elle est responsable de la mise en scène des produits
- Elle veille au respect de la charte merchandising

- Elle veille au respect des books d'implantation merchandising saisonnier
- Elle accompagne les acteurs terrains : vendeurs, responsable rayons.
- Elle forme les acteurs terrains dans la mise en place des produits
- Elle a un lien direct avec la VM amont du siège social à Mérignac.
- Elle suit les indicateurs de gestion avec le manager du magasin pour avoir une vue sur l'évolution de la stratégie merchandising.
- Elle veille au respect des normes visuelles de l'enseigne
- Elle contrôle le travail effectué par les équipes

de vente sur le linéaire.

Oxbow détient aujourd'hui près de 800 magasins dans son réseaux wholesale.

Je préconise donc d'avoir plusieurs Visuals Merchandisers itinérants régionaux. Le coût de la masse salariale est important. Pour que cela soit possible et réalisable, il nécessiterait quatre Visuals Merchandisers sur la France pour les premières années : le Sud-Ouest, Sud-Est, Nord et la région parisienne.

Chaque Visual Merchandiser aura à charge plusieurs magasins revendeurs. Il ne pourra pas être présent quotidiennement dans le magasin. Lors de ses visites, il devra être efficace.

Le Visual Merchandiser restera plus ou moins longtemps lors de sa visite en fonction des besoins du magasin : en fonction de l'équipe de vente, de sa motivation face aux projets merchandising, des derniers chiffres et indicateurs, du nombre de linéaires...

Sa fréquence de passage se déterminera sur les mêmes critères.

Pour la première année, afin d'avoir une vue globale réaliste, les Visuals Merchandisers passeront un temps assez égal dans tous les magasins. Dès la première année, ils prendront le temps avec les équipes pour que celle-ci accepte le changement d'organisation pour l'implantation des produits Oxbow.

Les années suivantes, après avoir identifié les forces et les faiblesses de chaque boutique, le Visual Merchandiser itinérant régional pourra organiser son temps et ses visites selon le magasin.

Le choix des magasins à visiter se fera avec les commerciaux de la région pour définir ceux avec du potentiel, avec une problématique particulière ou une stratégie déjà mise en place. Si un magasin a décidé d'agrandir son linéaire Oxbow par exemple.

Dès la prochaine saison, Oxbow va devoir embaucher quatre Visuals Merchandisers pour venir compléter son pôle marketing et merchandising.

Ces quatre nouvelles personnes devront certifier d'un diplôme en merchandising et de l'expérience d'au moins 3 ans dans ce domaine. Oxbow devra être « rigoureux » lors de son recrutement: les nouveaux Visuals Merchandisers devront être de très bons communicants qui savent être à l'écoute d'une équipe et qui sont favorables au dialogue.



c. Méthodologie

Exemple d'un rétroplanning pour le VM Sud-Ouest sur la saison printemps/été 2020 :

Rétroplanning sur une saison pour le VM itinérant de la région Sud-Ouest									
	nov-19	déc-19	janv-20	févr-20	mars-20	avr-20	mai-20	juin-20	juil-20
Elaboration stratégie merchandising amont (Mérignac)	■								
Première visite des magasins		■							
Visite magasin : Formation				■					
Visite magasin : Accompagnement					■				
Visite magasin : Contrôle des indicateurs						■			

Au total, avec le nombre important de magasins à la charge du VM, celui-ci ne pourra visiter sur la première saison que quatre fois chaque magasin.

Entre chaque visite, les équipes de vente se chargeront de l'implantation grâce aux books et à la charte merchandising.

En amont, les quatre Visuals Merchandisers travailleront en équipe au siège d'Oxbow à Mérignac sur la stratégie merchandising de la saison.

C'est à ce moment que sera élaboré le book d'implantation merchandising saisonnier.

Lors de la première visite, le Visual Merchandiser viendra se présenter et expliquer aux équipes son rôle et détaillera ses différentes visites qu'il réalisera dans les 6 prochains mois. Le VM s'imprégnera du magasin.

Pendant la deuxième visite, le Visual Merchandiser régional commencera sa formation sur l'implantation, la théâtralisation de l'offre en s'appuyant sur la charte merchandising.

Entre deux visites, c'est l'équipe de vente qui s'occupera de l'implantation du linéaire. Ils seront challengés par le Visual Merchandiser afin de se motiver et de se surpasser.

Lors de la troisième visite, le Visual Merchandiser aura un œil critique sur le travail effectué par l'équipe du magasin revendeur.

Le VM reformera si nécessaire et donnera d'autres indications.

Pour la dernière visite, le Visual Merchandiser contrôlera les indicateurs de vente avec la force de vente pour les étudier ensemble. Selon les chiffres, le VM fera des modifications sur le linéaire.

Entre chaque visite de magasin, le Visual Merchandiser restera en contact hebdomadaire avec les boutiques. Il exigera des photos et des feedbacks. Grâce à ces contacts téléphoniques, le professionnel du merchandising pourra contrôler et faire des ajustements à distance.

Lors des visites du Visual Merchandiser, les plannings devront être réorganisés pour obtenir l'attention de tous les vendeurs et responsables travaillant sur le linéaire Oxbow. Par exemple, faire les visites le matin avant et après l'ouverture, ou le soir avant et après la fermeture ou le midi lorsque l'influence en magasin est plus faible.

d. Animation de l'équipe

Les Visuals Merchandisers devront adopter un management particulier face aux équipes de ventes des grands magasins.

Tout en gardant une certaine proximité avec le personnel, le Visual Merchandiser ne doit pas oublier que la masse salariale n'appartient pas à la marque Oxbow mais à l'enseigne cliente de la marque bordelaise.

En conséquence, le Visual Merchandiser doit adopter un management approprié sans paraître trop directif.

Par exemple, le management directif n'est pas celui à adopter. C'est un management trop direct et qui peut-être écrasant pour les individus managés. Le manager ne délègue aucune responsabilité à son équipe, ce qui est contraire au plan d'action préconisé pour Oxbow.

Le management délégatif ne correspond pas non plus au plan d'action. C'est un management qui survole trop l'aspect humain et physique que l'on recherche dans l'accompagnement préconisé ici. Le humainement parlant est très important.

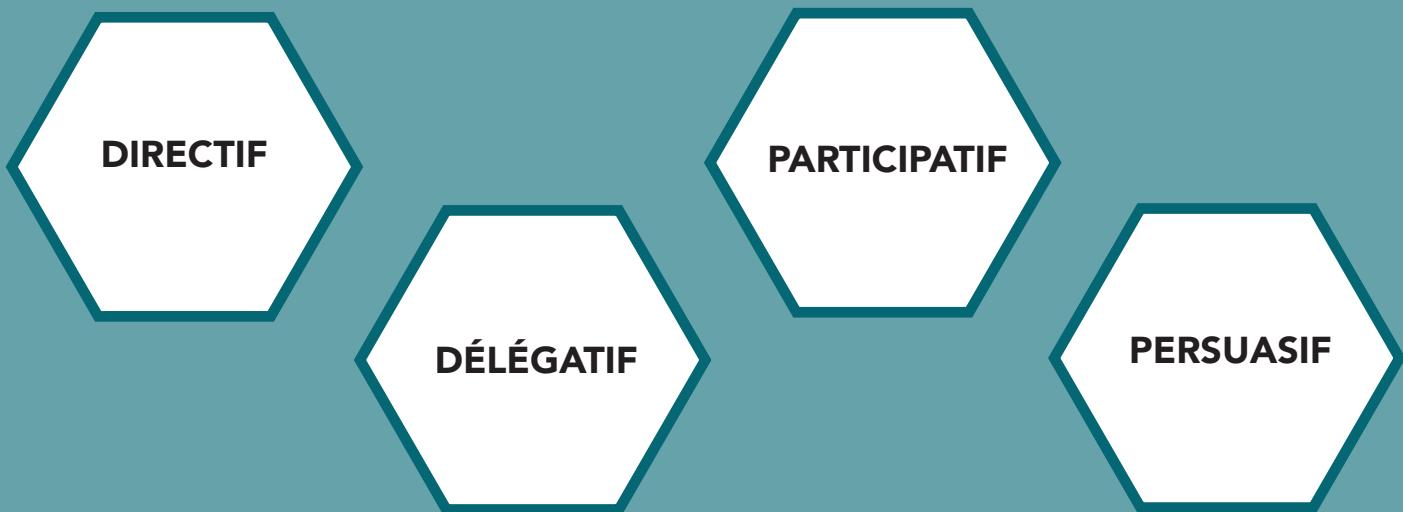
Le management participatif n'est pas approprié à la situation entre les Visuals Merchandisers embauchés par Oxbow et l'équipe de vente travaillant au service du magasin de sport. Pour que ce type de management fonctionne, il faudrait que l'équipe travaille à 100% pour la marque Oxbow.

En effet, pour que le VM puisse déléguer il faut que les vendeurs et responsables de rayons respectent parfaitement la stratégie de l'entreprise et puissent prendre des décisions en termes de merchandising.

C'est donc naturellement que le Visual Merchandiser doit adopter un management persuasif. Ce dernier doit créer une relation spéciale avec la force de vente. Il doit instaurer de la confiance et un dialogue fluide. Il doit motiver les équipes, les encourager et les fédérer autour du « projet Oxbow ».

Ce type de management fonctionne très bien lorsque l'individu à manager est incompétent dans le domaine. Ici, on parle donc du domaine du merchandising.

Lors de ces visites en magasins, le Visual Merchandiser va devoir prendre le temps avec



les équipes de vente :

- Le temps de créer une relation de confiance,
- Le temps d'expliquer les points qui seront abordés lors de la formation,
- Le temps d'écouter les vendeurs sur leurs incompréhensions.

Il fera référence aux supports matériels pendant sa formation. Le tutoiement sera de rigueur afin de créer une proximité.

Le Visual Merchandiser communiquera ses coordonnées (mail ainsi que téléphone mobile) afin qu'il puisse être joignable à tout moment si les vendeurs ont des interrogations.

De plus, le Visual Merchandiser demandera chaque semaine au magasin de lui faire un point sur le merchandising du linéaire Oxbow.

Le Visual Merchandiser travaillera en collaboration avec les autres VM itinérants

régionaux, avec l'équipe merchandising en amont au siège et avec les commerciaux de sa région.

Il devra également collaborer avec les équipes merchandising du magasin d'accueil en créant un lien.



e. Les coûts de l'investissement

Budget suivi merchandising : recrutement VM itinérante		
	N	N+1
Mise en ligne de fiches de poste sur site de recrutement :		
Pôle emploi	0	0
Fashion job.fr	1270	0
Linkedin	0	0
Oxbow.fr	0	0
Salaire de la VM embauché :		
Salaire brut annuel	30000	30000
Charges salariales annuel	13500	13500
	44770	43500

La première année, le budget nécessaire pour le recrutement d'un Visual Merchandiser itinérant s'élève à 44770€ soit 179080€ pour les quatre visuals merchandiseurs nécessaire.

Ce budget prend en compte de recrutement et le salaire annuel.

ne sont plus à payer et le coût d'un Visual Merchandiser est de 43500€ soit 174000€ pour les quatre employés en merchandising.

L'investissement est important mais le retour sur investissement sera rapidement positif.

Dès la deuxième année, les frais de recrutement



III) Résultats prévisionnels et analyse des écarts

En mettant en place les deux actions de façon parallèle, nous pouvons imaginer une augmentation progressive du chiffre d'affaire chaque année.

En 2018, le chiffre d'affaires du réseau wholesale d'Oxbow représentait 19,2 millions d'euros. Dont 2,3 millions provenant de l'export et 1 million des DOM-TOM.

Nous pouvons espérer une augmentation de 5% du chiffre d'affaires au bout de 5 ans grâce aux moyens merchandising et managérial préconisés.

Cette augmentation peut s'expliquer par un accompagnement physique et un management approprié avec la force de vente.

Grâce à une équipe de vente en magasin motivée par un manager présent et voyant le chiffre d'affaire augmenter, les responsables des achats voudront investir davantage.

En conséquence, si le chiffre d'affaire des revendeurs augmente, celui de la marque Oxbow également.

C'est expliqué par une cohérence forte dans les thèmes, se démarquant des concurrents présents dans le magasin. Grâce à l'assortiment merchandising, les magasins propose un linéaire Oxbow plus qualitatif et l'image de marque est améliorée.

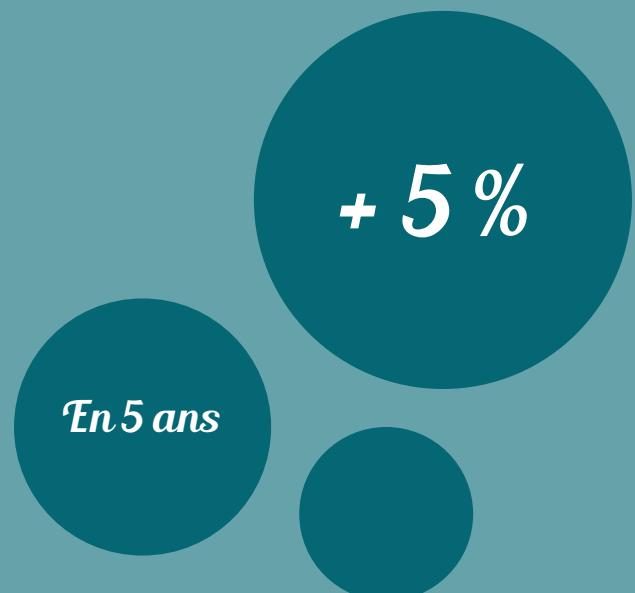
Hypothèse positive :

Les résultats prévisionnels sont atteints. L'image de marque est bien présente au sein du magasin d'accueil. Cela profite à la marque en général et à l'image de marque globale. C'est-à-dire aux boutiques du réseau retail et aux autres boutiques du réseau wholesale comme les Grands Magasins (Galeries Lafayette, Printemps...).

Hypothèse négative :

Une augmentation plus lente puis en baisse dûe à l'arrivée d'une menace sur le marché de l'habillement de sport ou sur le commerce en

général. Par exemple, les « gilets jaunes » ont été un frein dans l'acte d'achat ce qui a pénalisé le commerce pendant plusieurs mois cette année. L'embauche de quatre Visuals Merchandisers est un investissement trop important pour la marque bordelaise. La direction décide d'en embaucher que deux professionnels sur merchandising. En conséquence, les résultats seront plus longs à obtenir.





Conclusion

Oxbow développe son réseau « wholesale » quotidiennement afin de lui donner une belle visibilité en France. Les magasins revendeurs avec qui la marque collabore sont un vrai tremplin pour Oxbow.

Ces derniers permettent à la marque d'avoir une large couverture en France et de toucher une cible différente de celle de leur réseau retail. Cela permet de gagner des parts de marché importantes.

Néanmoins, il est primordial de savoir investir du temps et des coûts pour s'implanter correctement chez les revendeurs. Il ne faut rien négliger car ce réseau est le premier contact avec la clientèle.

Oxbow a une image rassurante auprès de ses clients B to B et B to C. Cela peut-être une force pour les ventes à réaliser. Malheureusement, ce peut être une faiblesse d'être trop prévisible. La marque est là où on l'attend. Elle n'est pas innovante et ne se différencie pas.

Le merchandising est un moyen efficace pour donner du peps à l'image de marque.

De plus, le merchandising dans les linéaires est essentiel pour garantir l'ADN

de la marque dans ces grandes surfaces spécialisées dans les vêtements de sport où sont réunis des dizaines de concurrents directs d'Oxbow.

Grâce à une mise en avant produits et une théâtralisation de l'offre, le client sera séduit et son panier moyen augmentera. Le chiffre d'affaire du revendeur augmentera parallèlement. Dans cette logique, plus les clients achèteront, plus le revendeur achètera des quantités importantes au départ à Oxbow.

Avec la charte merchandising et le book d'implantation saisonnier, le revendeur se sentira d'une part accompagné par la marque bordelaise et d'autre part trouvera en ces outils matériels un réel levier de développement de chiffre d'affaire.

Oxbow va faire face à une nouvelle contrainte : celle de faire accepter cette nouvelle organisation à ses magasins collaborateurs. La marque devra user de moyens managériaux pour arriver à sa fin.

Aujourd'hui, les effectifs sont réduits chez Oxbow. Mis à part les commerciaux, aucun service ne vient visiter les revendeurs. Ces

équipes passent à côté d'opportunités. Pour que le résultat soit optimal, Oxbow doit investir dans les moyens humains. Si le changement veut être efficace, il faut une personne physique qui vienne expliquer, instaurer et contrôler. Le lien physique et le management sont la clé du succès.

Pour aller plus loin, on pourrait imaginer mettre en place un troisième plan d'action pour répondre à la problématique de la dégradation de l'identité visuelle d'Oxbow chez ses revendeurs wholesale. Ce troisième point mettrait en œuvre des moyens financiers : fournir des PLV, de la

décoration pour le linéaire, des cadres photos, des plantes, habiller le linéaire du print de la collection en cours...



Bilan personnel



J'ai intégré la société Oxbow dans le service marketing et merchandising pour pouvoir mettre en application ce que j'ai pu apprendre pendant mes deux années à FormaSup Campus.

J'attendais de ce stage de compléter mes connaissances en merchandising et de devenir opérationnelle pour rentrer dans le monde du travail.

Ce stage m'a beaucoup apporté et fait grandir professionnellement parlant.

Je suis polyvalente dans mes missions, ce qui me permet de voir la large palette du métier de Visual Merchandiser. Je suis très autonome dans mon travail ce qui est une qualité pour ce poste. J'aime pouvoir gérer mon temps comme je le souhaite.

Une de mes missions les plus récurrentes est l'élaboration d'une vitrine, que nous réalisons toutes les deux semaines. Je suis heureuse de valider cette compétence qui est indispensable dans le monde du merchandising. Ma tutrice m'a appris les fondamentaux et m'a permis de m'exercer durant mon stage.

Le point négatif de mon stage de 9 mois, est le manque de missions terrain. Lorsque j'ai pu me déplacer lors d'ouvertures de boutiques ou sur des salons événementiels pour réaliser le merchandising, j'ai trouvé ces expériences très formatrices. Ces dernières étaient très enrichissantes et m'ont mise à l'épreuve.

Selon moi, c'est en étant confronté à la difficulté qu'on apprend le plus vite.

Oxbow embauche beaucoup de stagiaires au sein de la plupart des services. Malheureusement, je pense que le travail pourrait être plus efficace avec l'embauche d'une personne à temps complet. En effet, tous les 6 mois, le tuteur doit reformer une nouvelle personne qui ne se sera opérationnelle que quelques mois après. Oxbow économise de l'argent mais perd de l'efficacité.

Ma tutrice m'a proposé dès le mois de janvier d'intégrer en CDD son équipe en tant qu'assistante marketing retail et merchandising à condition que le budget lui soit débloqué.

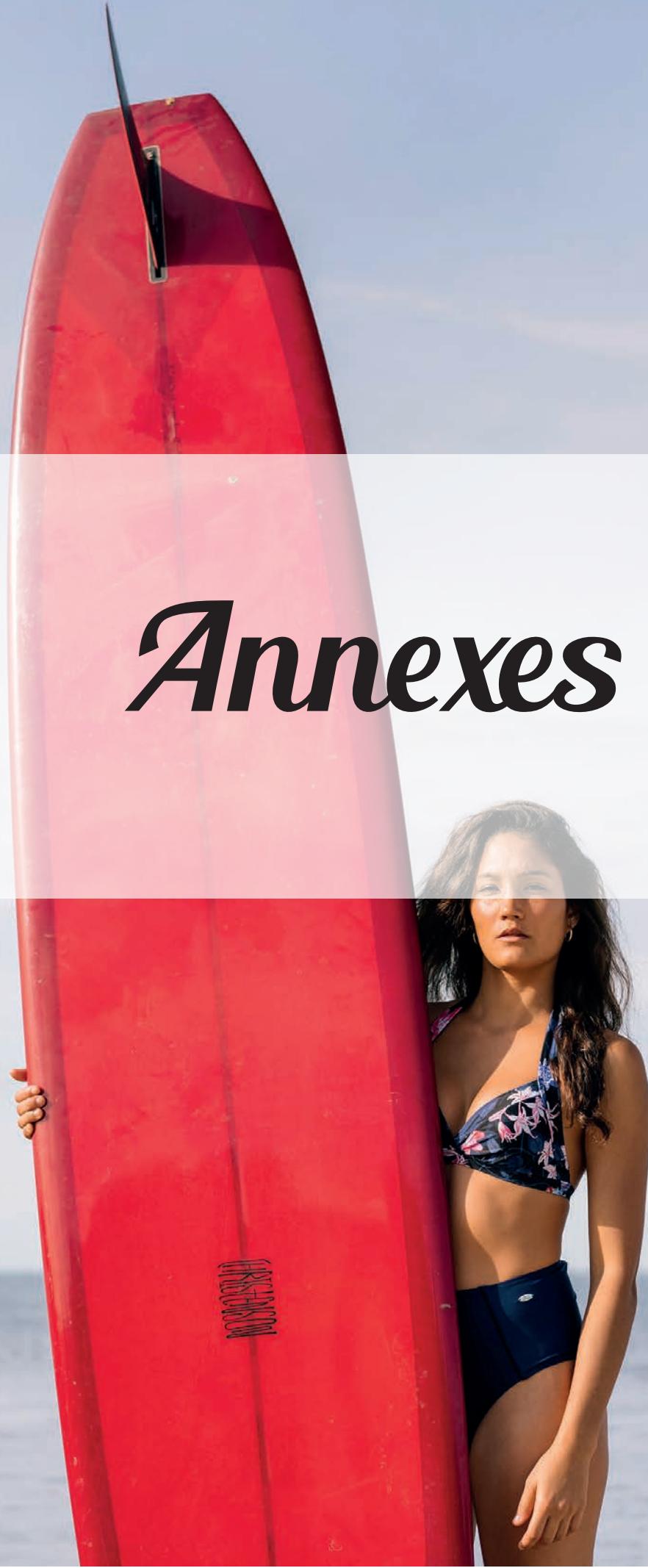
C'est avec regret qu'au mois de mai, le responsable marketing m'a annoncé que le budget pour l'embauche d'une assistante était gelé jusque fin de l'année 2019.

Ça aurait été avec plaisir de continuer l'aventure chez Oxbow qui est selon moi une marque qui a le mérite d'atteindre le succès attendu.

Par la suite j'aimerais décrocher un poste de Visual Merchandiser terrain dans le secteur du prêt-à-porter. Je souhaite également tenter ma chance pour entrer dans le monde du merchandising à l'étranger.



Annexes





Glossaire

- **Surfwear** = vêtements de surf : est la mode vestimentaire associée à la pratique du surf et des autres sports similaires.
- **Rider** (snow et water) = utilisé aujourd’hui pour qualifier un pratiquant de sports extrêmes ou de sports de glisse : Snow (neige) et water (eau).
- **Wholesale** : Les marques wholesale, sont des marques qui vont être distribuées par des détaillants multimarques, mais également dans les grands magasins.
- **Retail** : un mot anglais traduit par commerce de détail.
- **Charte merchandising** : un guide comprenant les recommandations d'utilisation et les caractéristiques des différents éléments merchandising. Permet une homogénéité.
- **Lifestyle** : en anglais « style de vie ».
- **Stand up Paddle** : est une discipline du surf où le surfeur est debout, mais aussi à genoux ou dans d'autres positions, sur une planche.
- **Yoga** : Doctrine et exercices traditionnels hindous, cherchant à réunir l'individu avec le principe de toute existence.
- **Corner** : un corner désigne une zone de vente spécifique dans un point de vente physique ou sur un site Internet qui est réservé à une marque donnée ou à une enseigne partenaire.
- **Outlet** : magasin d'usine.
- **Newsletter** : e-mail à vocation commerciale envoyé périodiquement à des prospects ou clients abonnés.
- **PLV** : Publicité sur lieu de vente : Matériel utilisé pour cette publicité (affiches, présentoirs...).
- **Boardsports** : sports qui utilisent une planche (surf, paddle...).

- **Turn over** : rotation de l'emploi, renouvellement du personnel.
- **Soldes flottants** : une période de soldes dont la date est fixée librement par chaque commerçant. Cette période de soldes flottant peut être de 2 semaines au maximum ou de 2 fois une semaine au maximum.
- **Eshops / e-commerce** : site Internet marchant.
- **Fast fashion** : « le renouvellement, le plus rapide possible, des collections d'articles de la mode vestimentaire. Le fast fashion concerne le plus souvent des produits à prix peu élevés et qui ne sont pas destinés à être conservés d'une saison sur l'autre par l'acheteur. » www.emarketing.fr.
- **Black Friday** : Aux États-Unis, le Black Friday désigne le lendemain du repas du jeudi de Thanksgiving, lequel est un grand jour de soldes qui lance la saison des achats de fin d'année.
- **Merchandising** : Techniques de présentation des marchandises visant à inciter le consommateur à acheter.
- **Remodeling** : dans le milieu du retail, le remodeling d'une boutique permet de remoderniser une boutique déjà existante.
- **Premium** : Produit d'une marque nationale positionné haut de gamme. De ce fait, son prix est généralement plus élevé que celui de ses concurrents.
- **Visual Merchandiser itinérant** : Le visual merchandiser est responsable de la mise en scène des produits pour un réseau de points de vente ou enseigne.
- **Panier moyen** : Valeur moyenne des achats faits par un client, lors d'une visite dans un point de vente physique ou virtuel.
- **Moodboard** : planches de tendance.
- **Header** : entête avec le logo de la marque.

Annexe 1



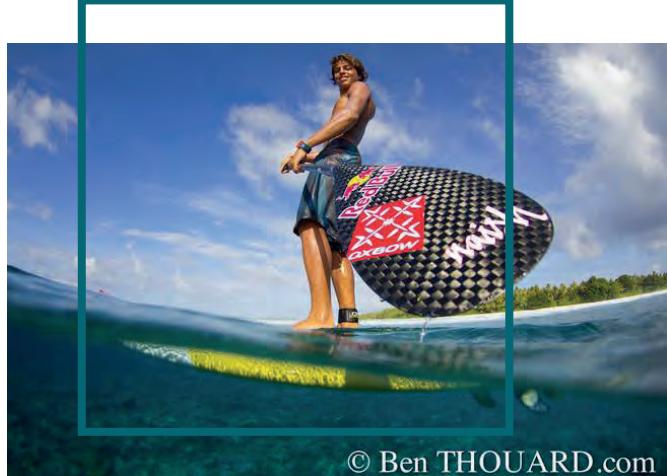
Laird HAMILTON

Laird Hamilton (né Laird John Zerfas le 2 mars 1964 à San Francisco) est un surfeur américain ayant grandi et vivant à Hawaii. Il est connu pour être un free-surfer de grosses vagues.



Kai LENNY

Kai Lenny, né le 8 octobre 1992, est un surfeur, windsurfeur et kitesurfeur américain. Connu pour sa polyvalence, il est plus souvent désigné comme l'un des meilleurs watermen contemporains.



© Ben THOUARD.com



Sources

https://www.blog-defimode.org/data/dropbox/blog_posts/97/-R-evolutions-du-wholesale.pdf

<https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/conduite-du-changement.htm>

<https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/Les+different%CA9rents+types+de+management>

<https://carriere.ooreka.fr/astuce/voir/703135/management-persuasif>

Cours de management,

Documents internes de l'entreprise.