



LA MODE & LA DISTRIBUTION

Présentation Astrid Lefèvre
22 Octobre 2009



LA MODE & LA DISTRIBUTION

Partie I: Points généraux

- 1/ La notion de marque
- 2/ Les tendances et leurs multiplicités
- 3/ L'évolution de la distribution
- 4/ Le marché et la distribution

- Partie II: Wholesale ou Retail?

- 1/forces du Wholesale
- 2/faiblesses du Wholesale
- 3/forces du Retail
- 4/faiblesses du Retail

- Partie III: Qu'est ce qu'un agent?

- 1/ Définition
- 2/ Pourquoi avoir recours à un agent?
- 3/ Quel est le rôle de l'agent?
- 4/ L'organisation d'une agence



LA MODE & LA DISTRIBUTION

- **Partie IV: Quelles sont les actions d'un agent?**

- 1/ Les actions commerciales menées par un agent
- 2/ La politique commerciale d'une marque suivie par un agent
- 3/ Les actions de communication menées par un agent
- 4/ Le suivi administratif d'une marque pris en charge par un agent

- **Partie V: Contrat et Obligations d'un agent?**

- 1/ Qu'est ce qu'un agent distributeur ?
- 2/ Agent et marque: un lien contractuel
- 3/ Les obligations d'un agent
- 4/ Les obligations d'une marque

- **Partie VI: Comment trouver et travailler avec un agent?**

- 1/ Comment un agent sélectionne t-il ses marques?
- 2/ Comment trouver un agent ?
- 3/ Avoir un agent sur l'international ?
- 4/ Travailler avec un agent, perte de contrôle: crainte fantasmée ou cruelle réalité ?



PARTIE I: Points généraux

L'importance de la distribution dans la mode

- 1/ La notion de marque
- 2/ Les tendances et leurs multiplicités
- 3/ L'évolution de la distribution
- 4/ Le marché et la distribution



I/ Points généraux

1/ La notion de marque

- ° Qu'est ce qu'une marque? Comment la définir?
- ° Ses objectifs. Ses limites
 - Plusieurs types de marques
 - *marque produit (Yummie Tummie, Elvis Pompilio)
 - *marque ombrelle (Cartier, Hermès, YSL)
 - *marque corporate (LVMH)
 - Comment passer d'une marque produit à une marque ombrelle?
- ° Les problèmes liés à la construction de marque
- ° La marque à une triple fonction:
 - De simplification et d'identité
 - De garantie
 - D'appel à l'imaginaire et au symbolique
- La marque, le créateur: une personnalité, un univers, des codes..



I/ Points généraux

2/ Les tendances et leur multiplicité

Le panorama des tendances - d'un pays à l'autre

Les villes phares de la mode - Londres, Paris, Milan, Anvers, New-York

Dichotomies entre le nord et le sud de l'Europe

Disparités des tendances

Les tendances en période de crise

Les basiques et la quête de légitimité

Les tendances et les achats d'impulsion

La gestion des segmentations sur un marché local

Par âge, sexe, activités.....

Différences Communication



I/ Points généraux

3/ L'évolution de la distribution

Une consommation en crise

Perspectives du secteur pour 2010

Slow Fashion et Fast Fashion : de nouveaux rythmes de distribution pour de nouveaux comportements d'achats

Evolution du rapport détaillants/consommateurs : répondre à de nouvelles attentes de consommation

Une consommation plus raisonnée et plus éthique

Un nouveau dialogue à instaurer

Modularité des concepts/arbitrage des consommateurs

Retour au Made in France, Made in Belgium, Made in Italy

De nouvelles concurrences et de nouveaux modèles de distribution



I/ Points généraux

4/ Le marché et la distribution

- Les règles à l'international

Pour une marque de création de mode, faire le bon choix de distributeurs dans les grandes villes du monde est primordial; dans un 1^{er} temps, un créateur, n'ayant pas d'image forte puise son image chez les distributeurs. C'est la boutique de NYC, Londres, Paris, si elle est bien choisie qui valorise l'image.

- Privilégier son marché domestique?

La Belgique, marché petit, compact, qui ose.

Meilleur contrôle des points de ventes, facilité de livraisons, de service, proximité dans le contact client.

- Privilégier une distribution image?

C'est-à-dire être vendu à Paris, à NYC, à Londres;

Être vendu à Paris: être chez Colette, Luisa, L'éclaireur: Forces et faiblesses-

Être dans les grands magasins: Printemps, Galeries Lafayette, Bon Marché: Forces et faiblesses-

USA: Bergdorf Goodman, Saks 5th avenue, Neiman Marcus, Bloomingdales



PARTIE II: Wholesale? Retail?

Les forces et faiblesses de ces deux canaux de distribution.

- 1/forces du whole sale
- 2/faiblesses du whole sale
- 3/forces du Retail
- 4/faiblesses du Retail



II/ Wholesale? Retail?

1/ Forces du whole sale

- Créateur: votre distributeur = votre image, donc votre crédibilité dans le secteur.
Importance de trouver des lieux cohérents avec votre image
- Forte présence sur des points de ventes stratégiques = forte rentabilité en terme de volume = facilité de trésorerie
- Pas de frais de personnel ou de coûts de fonctionnement d'une boutique
- Multiplicité (d'un point de vue géographique) des points de ventes dans un pays ou dans une ville
- Diversité (de style, d'environnement, d'univers) des points de vente dans un pays ou dans une ville
- Plus grande visibilité de la marque sur un marché
- Touche un plus large publique

Les questions à se poser en amont:

Quelles boutiques pour mon produit? Combien y en t-il? Ou sont elles situées?
Comment puis je les atteindre? Quel est le panier moyen d'achat?



II/ Wholesale? Retail?

2/ Faiblesses du whole sale

- Un mauvais point de vente: danger pour la construction de la marque
- Une collection parmi d'autres: identité de la marque moins visible
- Aucune garantie de fidélité du point de vente
- Aucune (garantie de la) stabilité d'achat fait par le point de ventes
- Difficulté d'avoir des feed-backs, de connaître le point de vue du client final



II/ Wholesale? Retail?

3/ Forces du retail

- Maîtrise de l'image
 - *L'importance de la boutique: emplacement et architecture
 - *Le merchandising et l'expression de votre univers dans votre espace
 - *Le packaging et les service après vente
 - *Le personnel de vente et la communication par le point de vente
- Maîtrise des ventes = plus de stabilité
- Meilleures marges
- Plus de facilités à trouver des investisseurs
- Possibilité de tester des produits
- Contacts avec les clients et feed-backs



II/ Wholesale? Retail?

4/ Faiblesses du retail

- Coûts fixes très importants
 - De développement
 - De fonctionnement
- Organisation de la production- de la collection
- Taux de revente fondamental
- Besoin de structuration de l'entreprise- C'est un autre métier!



PARTIE III: Un agent, son rôle.

Qu'est ce qu'un agent?

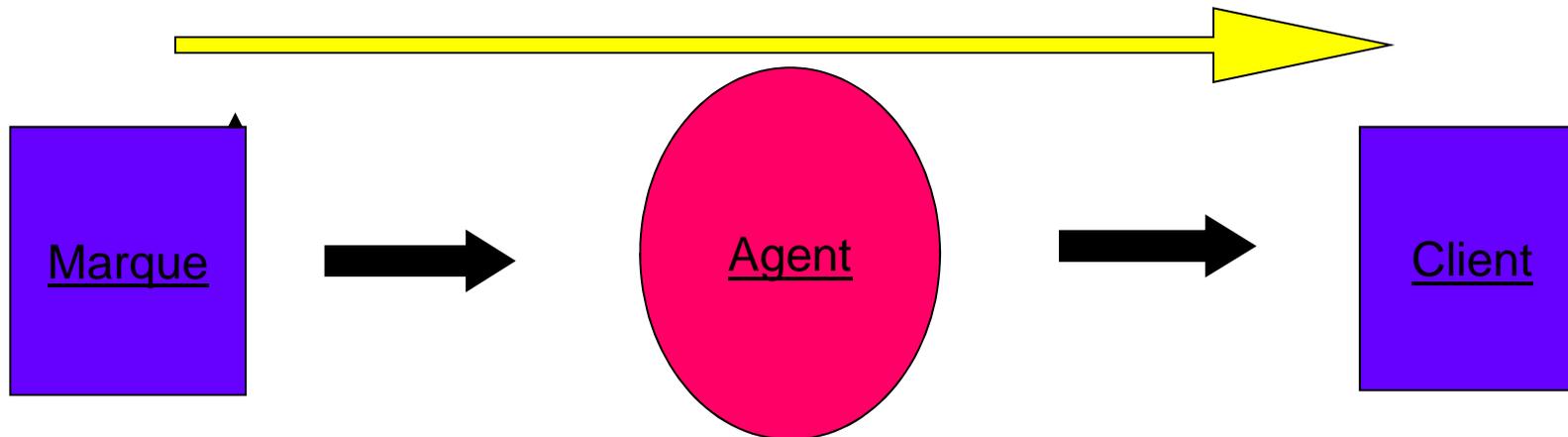
- 1/ Définition
- 2/ Pourquoi avoir recours à un agent?
- 3/ Quel est le rôle de l'agent?
- 4/ L'organisation d'une agence



III/ Un agent, son rôle.

1/ Définition:

L'agent est un intermédiaire agissant pour le compte d'un fournisseur auprès des clients, c'est un tampon, un canal de communication entre la marque et les clients. L'agent coordonne toutes les exigences et les souhaits des clients comme ceux des marques. La livraison et le paiement s'effectuent eux en direct. (flèche jaune)





III/ Un agent, son rôle.

2/ Pourquoi avoir recours à un agent?

- Un nom, une adresse, une notoriété
- Un espace d'exposition
- Un lieu de passage
- Une force de vente
- Une connaissance du marché
- Un large carnet d'adresses



III/ Un agent, son rôle.

3/ Le rôle de l'agent:

- Exposer la collection
- Prendre des rendez vous
- Vendre « bien »
 - Avec les minimums et les quantités à respecter
 - Et aux « bonnes » boutiques
- Faire le suivi: réassort, échange, retour..
- Relancer les clients pour paiement



III/ Un agent, son rôle.

4/ L'organisation d'un Showroom:

Définition: Espace de vente aux professionnels, d'exposition consacré à des marques; c'est un lieu pour recevoir des clients, la presse; mais aussi un lieu de travail pour la force de vente.

Personnel:

° Des commerciaux:

Point de contact entre les marques et le client pour vendre, transmettre les commandes, les attentes et exigences des clients- suivi du sell out.

° Secrétaire/customer service: prise de rdv, confirmer les rdv, relance de paiement vers les clients.

° Comptable: relance de paiement vers les fournisseurs, gestion des commissions, gestion du stock, de sa valeur financière et comptable, suivi des dépenses de la société, notes de frais, paiement des salaires..



PARTIE IV: Un agent, ses actions.

Quelles sont les actions d'un agent?

- 1/ Les actions commerciales menées par un agent
- 2/ La politique commerciale d'une marque suivie par un agent
- 3/ Les actions de communication menées par un agent
- 4/ Le suivi administratif d'une marque pris en charge par un agent



IV/ Un agent, ses actions.

1/ Les actions commerciales menées par un agent

- Exemple du mailing pour Yummie Tummie- document en annexe
- Synergie commerciale entre les marques- ex:cas d'étude
- Prise de rendez vous pour Showroom Parisien/Milanais et aller à Paris/Milan pour recevoir les clients et prendre des commandes
- Stratégie de distribution. Régler les conflits entre clients, prendre les décisions par rapport au nombre de points de ventes par ville, par densité d'habitant, par espace en km²-ex:cas d'étude
- Prospection
- Prise de commande sur la route



IV/ Un agent, ses actions.

1/ Les actions commerciales menées par un agent à Anvers:

- Les actions menées par le **AFA - Antwerpen Fashion Agents**.
Regroupement de 4 agents anversois: Fashion Club, Fashion Deal, PHV Fashion et Enes- Journée portes ouvertes pour client le vendredi 28 août, sans prise de rendez vous, avec un shuttle qui liait les 4 showrooms, les clients pouvaient découvrir plus de 100 marques.
- Soirée du 28 août où plus de 500 clients ont été invités à « La Cabane » à Anvers, repas buffet, open bar et soirée.
- Action en cours: organisation à Anvers d'un événement où chaque client promet dans toutes ses vitrines 1 ou 2 des marques distribuées par un de ces 4 agents anversois, action commerciale avec ses marques, outils de plv, mannequin, prêt des samples pour présenter la nouvelle saison, bon de réduction sur cette marque, ouverture exceptionnelle le dimanche



IV/ Un agent, ses actions.

2/ La politique commerciale d'une marque suivie par un agent - 3 cas de figure:

L'agent est maître dans son royaume

Pas de contrôle fait par la marque pour mieux connaître le point de vente- le nombre de rdv pris, les remarques faites par les clients, le travail à anticiper pour améliorer les ventes des saisons prochaines.

Prise d'informations minimale sur le client: n° TVA, adresse de livraison et adresse de facturation

-ex de fiche d'information en annexe



IV/ Un agent, ses actions.

L'agent est contrôlé en partie

Fiche à remplir pour mieux connaître le client:

Adresse de facturation, adresse de livraison, nom du gérant, n° de tel, fax, adresse email, website.

Emplacement-nombre d'étalages-superficie-
style:fashion/classic/sportswear- marques vendues en homme,
femme, accessoires

Contrôle de la prise de rdv- rapport de vente- rapport de
collection-

ex de fiche d'information en annexe



IV/ Un agent, ses actions.

L'agent est contrôlé totalement par la marque

Fiche à remplir pour mieux connaître le client:

Adresse de facturation, adresse de livraison, nom du gérant, nom de l'acheteur, n° de tel, fax, adresse email, website.

Info sur ville- nombre d'habitants- villes à proximité

Emplacement- nombre d'étalages- superficie

style: fashion/classic/sportswear - marques vendues en homme, femme, accessoires- photos de chaque point de vente avant de valider commande

Contrôle de la prise de rdv- rapport de vente- rapport de collection +

Contrôle de la situation géographique

Rapport sur chaque rdv- pourquoi n'a pas commandé

Contrôle des références commandées- sélection représentative pour la marque ou non?

Minimum obligatoire total 8000 euros et par catégorie- 6 pour chaussures- 7 pour jeans- 4 pour t-shirt - 3 pour chaine et trame et maille



IV/ Un agent, ses actions.

3/ Les actions de communication menées par un agent

- Prêt des samples de collection à la presse, avec des stylistes privilégiés
- Outil de communication, dossier de presse, photo de la campagne de pub, look book, informations sur tendances, couleurs et prix des pièces fortes de la collection
- Rencontre avec les journalistes pour présenter les marques, surtout les nouvelles.
- Article Stitch- interview sur la marque see by chloé-voir annexe
- Journées portes ouvertes- articles presses- le cas du 28 août à Anvers- De Standaard, FashionUnited.nl, Het Nieuwblad
- Événement Presse avec les clients, défilés, publicité en radio, système d'avoir de 40€ pour le client, pour faire bénéficier à un auditeur de 100€ d'achat sur la marque. Foulards offerts aux invités pour le défilé organisé par une boutique, outil de promotion, photos, texte, looks, pour permettre aux clients d'installer un visuel, participation financière.



IV/ Un agent, ses actions.

4/ Le suivi administratif d'une marque pris en charge par un agent

- Relance téléphonique pour les prises de rendez vous
- Update des données du clients
- Rapport sur chaque client, demande de vérification du n°de TVA
- Suivi des livraisons. Point de contact entre client, transporteur et fabricant
- Relance des paiements- travail en collaboration avec société de crédit ou non? Suivi des preuves de paiements
- Déblocage des livraisons
- Modifications sur commandes, annulation, changement de références.
- Retour, échange, réassorts
- Organisation et maintenance informatique du showroom



PARTIE V: Un agent, un contrat, des obligations.

Partie V: Contrat et Obligations d'un agent?

- 1/ Qu'est ce qu'un agent distributeur ?
- 2/ Agent et marque: un lien contractuel
- 3/ Les obligations d'un agent
- 4/ Les obligations d'une marque



V/ Contrat et obligations

1/ qu'est ce qu'un agent distributeur?

- Commissions de 30% à 35%, mais attention il prend tous les risques.
- Assure le stockage
- La logistique, le pick up, la livraison.
- A son propre système de prise de commandes, ses propres références, ses prix affichés sur l'étiquette.
- Paye la marque (en plusieurs fois), et doit être facturé par les clients, donc gros travail de comptabilité.
- Plus grand contrôle du distributeur sur la marque, donc difficulté plus grande pour la marque de suivre le nombre de clients, le changement de clients, le positionnement des clients, la distance géographique.
- Plus grande possibilité de faire de la communication, d'avoir des samples pour prêter à la presse.
- Plus grande souplesse pour le créateur, ne se préoccupe plus des livraisons et de la facturation. L'agent est garant.



V/ Contrat et obligations

2/ Les liens contractuels Agent-Marque

- Nature du contrat et environnement contractuel
- Objet de Contrat
- Territoire et clientèle
- Obligations de l'agent
- Politique commerciale
- Rémunération de l'agent
- Durée du contrat
- Transmission du contrat
- Engagement de confidentialité
- Respect de l'équipe du cocontractant
- Clauses complémentaires



V/ Contrat et obligations

- **Nature du contrat et environnement contractuel -art 1**

Contrat confère à l'agent le mandat de commercialiser, au nom et pour son compte, les produits visés de l'article 2, dans l'univers contractuel défini à l'article 3, et d'assurer dans cet univers la représentation permanente des intérêts du mandant.

- **Objet du contrat- art 2**

Le présent mandat a pour objet l'ensemble des modèles qui constituent la ligne de prêt-à-porter de « X » et qui portent tous la griffe « x », ces modèles se répartissent en 2 saisons, P/E et A/H, soit 4 collections par an. Les accessoires liés aux modèles de pap féminin ne sont pas inclus dans les produits dont la commercialisation est confiée à l'agent.



V/ Contrat et obligations

- Territoire et clientèle- art 3

L'agent a pour territoire et clientèle contractuels les boutiques multimarques situées sur les 3 pays du BENELUX, à savoir: La Belgique, Le Pays Bas et le Luxembourg. Sont exclus la clientèle des boutiques titulaires d'une franchise exclusive, de même que les boutiques de la marque. En conséquence, le chiffre d'affaires réalisé par ces boutiques n'ouvre pas droit à des commissions au profit de l'agent.

A l'exclusion des boutiques exclusives précitées, l'agent bénéficie d'une exclusivité. Pas d'autres représentant. Pas de ventes sans le concours de l'agent, et le mandant s'interdit de le concurrencer.

L'agent doit faire connaître les marques qu'il vend et doit informer la marque si il commercialise de façon directe ou indirecte des produits concurrents.



V/ Contrat et obligations

3/ Les obligations d'un agent

- **Obligation de l'agent- art 4**

Conserver et respecter les critères de qualité de la marque dans son activité.

Maintenir en activité un showroom à Anvers dont la décoration et les conditions d'accueil de la clientèle sont conformes au prestige et à la notoriété de la marque/ du mandant.

Les commandes seront prises soit dans le show-room d'Anvers, soit dans le showroom de la marque.

L'agent prendra des commandes conformément aux instructions qui lui seront données par la marque.

Les commandes devront être clairement libellées et contenir aussi précisément que possible la désignation des articles, les quantités, les prix, les conditions de livraison et de règlement, ainsi que les noms, adresse, code fiscal, coordonnées bancaires du client.



V/ Contrat et obligations

- Obligations de l'agent- art 4

Le client devra confirmer son accord sur sa commande en signant celle-ci, une commande non signée n'engageant pas la marque. Chaque commande portera la mention « sous réserve d'approbation de la société x ».

Le mandant se réserve le droit de ne pas accepter des commandes avec réception tardive, rédaction imparfaite. De même le mandant pourra refuser la commande d'un client dont le crédit lui paraîtrait incertain; « x » s'engage à informer l'agent de l'inexécution d'une commande dans un délai de 60 jours à compter de sa réception. Les commandes refusées n'ouvriront donc droit à aucune commission au profit de l'agent.

D'éventuels escomptes, rabais, remises ou délais de paiement pourront être consentis par l'agent uniquement sur autorisations écrites et préalables du Mandant. Sinon c'est une cause de résiliation anticipée du contrat sans indemnisation pour l'agent.



V/ Contrat et obligations

- Obligations de l'agent- art 4

Les marchandises commandées seront facturées par « x ».

La situation des factures émises par le licencié sera adressée en copie à l'agent, lequel adressera également à l'agent copie de toutes les ventes réalisées sur le territoire de l'agent.

L'agent s'assurera autant que possible de la solvabilité des clients et assistera le licencié en cas de recouvrement de factures impayées et plus généralement dans le règlement de différents avec la clientèle.

Deux fois par an et au plus tard les 30 mai et 30 novembre, l'agent adressera à la marque un rapport détaillé sur l'évolution du marché, l'évolution des ventes dans le territoire contractuel, toute information pouvant présenter un intérêt pour la commercialisation des produits du mandant, ainsi qu'un récapitulatif chiffré des commandes par points de ventes.



V/ Contrat et obligations

4/ Les obligations de la marque

- **Politique commerciale- art 5**

Le choix de sa politique commerciale relève de la seule volonté du mandant, mais celui-ci consultera l'agent, notamment sur:

- la présentation et la mise en avant des produits
- les actions promotionnelles
- les axes de développement de la part de marché.

La mise en place d'activités publicitaires ou promotionnelles des articles est du ressort exclusif de la marque.

L'agent invitera ses clients dans le showroom de la marque à Paris aux dates des ventes des collections qui lui seront communiquées par la marque.

Les frais d'expédition des échantillons seront à la charge de la marque et pour la restitution, les frais à la charge de l'agent.



V/ Contrat et obligations

- Rémunération de l'agent- art 6

Taux de commission est hors taxe entre 7 et 15%, 2 taux de commissions différents selon qu'il y ait déjà des clients existants ou non, ce taux de commission s'harmonise après 1 à 2 saisons.

Les commissions sont encaissées à partir des factures émises par le licencié pour les commandes transmises par l'agent. Le montant net encaissé de la facture s'entend déduction faite des frais d'emballage et d'expédition.

La commission due à l'agent sera payée sur la base des factures encaissées au cours de chaque trimestre civil. Le 15 avril, juillet et octobre, la marque enverra un récapitulatif des factures émises et encaissées.

Les factures sont émises par l'agent sur base des récapitulatifs de factures et seront réglées à 30 jours fin de mois de la date de la facture.



V/ Contrat et obligations

- **Durée du contrat- art 7**

Contrat sur 3 saisons: Pré hiver/ Automne Hiver 2009- Pré été et Printemps Eté 2010 et Pré hiver/ Automne Hiver 2010- Soit 4 collections. Du 1^{er} janvier 2009 au 30 avril 2010. Au plus tard le 31 janvier 2010 les parties se rencontreront afin de convenir d'un éventuel renouvellement du contrat.

L'indemnité légale de cessation de contrat due à l'agent sera égale à 6/15eme du montant total des commissions payées à l'agent. À payer à 60 jours. Cette indemnité ne sera pas due en cas de renouvellement de contrat.

A la date de cessation des relations contractuelles, l'agent est tenu de restituer les marchandises en sa possession, les documents relatifs à la mise en œuvre du mandat (tarifs, échantillons, copie de factures, look book) ainsi que la liste actualisée des clients.



V/ Contrat et obligations

- **Transmission du contrat- art 8**

Si l'agent souhaite transmettre le présent contrat il doit présenter au mandant un successeur ayant les aptitudes requises pour assurer la continuité du mandat. Le mandant ne peut refuser le successeur que pour des raisons légitimes et sérieuses. Si refus de succession, ou de 2 candidats : indemnités à payer à l'agent.

- **Engagement de confidentialité- art 9**

L'agent s'engage à faire preuve de la plus grande réserve sur les données, informations et tous autres éléments qui seront portés à sa connaissance; ses employés, associés et collaborateurs se conforment à un tel engagement.



V/ Contrat et obligations

- **Respect de l'équipe du cocontractant- art 10**

Pendant toute la durée du contrat et 2 ans après sa fin, les parties s'engagent réciproquement à ne pas recruter ou utiliser les salariés ou anciens salariés de l'autre contractant.

- **Clauses complémentaires- art 11**

Le présent contrat est soumis à la loi française.

En cas de litige relatif à son interprétation ou à son exécution les parties tenteront de résoudre leurs différends à l'amiable. En cas d'échec, le tribunal de commerce de Paris sera seul compétent.



PARTIE VI: La relation avec l'agent.

Partie VI: Comment trouver et travailler avec un agent?

- 1/ Comment un agent sélectionne t-il ses marques?
- 2/ Comment trouver un agent ?
- 3/ Avoir un agent sur l'international ?
- 4/ Travailler avec un agent, perte de contrôle: crainte fantasmée ou cruelle réalité ?



VI: La relation avec l'agent

1/ Comment un agent sélectionne t-il ses marques?

Critères externes

- solidité financière, capacité à produire, à livrer le client, à payer les commissions
- avoir une idée précise de sa distribution
- capable de donner des dates précises de dates de vente
- capable de produire une collection de samples
- capable de donner des outils de communication
- capable d'avoir une collection prête: référence/matière/coloris) attention aux annulations- et un pricing précis (marge-autres marchés)
- Être prêt en terme de production



VI: La relation avec l'agent

1/ Comment un agent sélectionne t-il ses marques?

Critères internes

- critères créatifs évidents et est-ce dans la tendance?
- prix/produit/qualité
- tailles/marges (pr l'agent + pr client)
- bonne adéquation avec le reste des collections présentées
- enthousiasme de l'équipe de vente, a-t-on envie de vendre cela ? A qui? Est-ce une collection pour nous?



VI: La relation avec l'agent

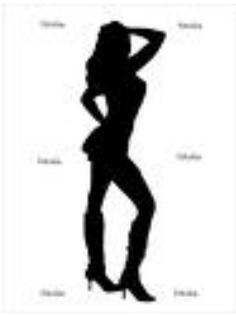
2/ Comment trouver un agent ?

À l'international:

- Book- Modem
- Salons
- Internet

Sur Benelux:

- FFI- Flanders Fashion Institute
- Afa- Antwerp Fashion Agents
- Bouche à oreilles- réputation



VI: La relation avec l'agent

3/ Avoir un agent sur l'international ?

- Interview avec agents d'Italie, Espagne, Allemagne, Scandinavie, et Russie.
- Les règles et les exigences d'un pays à l'autre sont les mêmes, les obligations des deux côtés sont identiques.
- Maîtrise son territoire, ses richesses et ses faiblesses, ses régions, ses clients, grande source d'information sur un pays via un agent.
- Langue, communication et diplomatie
- Attention, pour couvrir les frais d'agent et d'export, pensez à majorer vos prix et à les unifier, surtout les pays limitrophes, en règle générale: plus de 10%.
- Aller sur le terrain régulièrement, voir de vous-même.



VI: La relation avec l'agent

4/ La perte de contrôle: crainte fantasmée ou cruelle réalité ?

- Choisir un bon agent, selon sa taille, ses autres marques et les personnes qui y travaillent
- Se sentir en confiance, demander à rencontrer la personne qui sera votre point de contact, c'est déterminant.
- Être présent, mais pas omniprésent, à l'écoute, exigeant.
- Donner un guide de merchandising, venir 1 fois avant la saison, faire un briefing pour vos agents.
- Suivre les ventes, fixer un objectif ensemble, apprendre à connaître les clients, demander à contrôler le taux de revente, être curieux des sélections faites, du feed back. Travailler main dans la main !!