

Les 20 ratios essentiels du “human retail”



Introduction

C'est quoi le "human retail" ?

Le "Human Retail", c'est le retour du retail à l'humain, celui qui replace la relation, l'émotion et l'expérience au cœur du commerce.

Dans un monde saturé d'algorithmes, de tunnels de conversion et d'acquisitions sans âme, le "Human Retail" marque le retour à l'essentiel : le contact, la présence et le lien.

C'est le mouvement des marques nées en ligne qui redescendent dans le réel pour incarner leur promesse, regagner la confiance et faire vivre leur univers à taille humaine...

En ouvrant des magasins !

Le "Human Retail" n'oppose pas le digital au physique, il les réconcilie.

Le "Human Retail", c'est l'avenir du commerce : des marques sincères, des expériences incarnées, des relations durables.

Parce que le commerce sera toujours relationnel.



Important

Pourquoi analyser les bons ratios dès le premier magasin ?

Passer du 100 % digital au commerce physique est une étape charnière pour toute DNVB ou pure player.

Ouvrir un premier, puis un deuxième point de vente permet de tester le modèle, valider l'expérience client en boutique, et générer un ancrage local fort. Mais sans indicateurs clairs, difficile de savoir ce qui fonctionne vraiment.

Beaucoup pilotent à l'instinct : chiffre d'affaires, affluence, retours d'équipe terrain. C'est un début, mais pas suffisant pour préparer un réseau scalable.

Suivre les bons ratios, c'est poser les fondations d'un développement retail maîtrisé, rentable et durable.

Ce guide s'adresse principalement aux DNVB et pure players, les données qu'il contient sont issues de moyennes observées par CENT VINGT.

Les seuils, fourchettes et benchmarks présentés dans ce guide sont indicatifs. Ils peuvent varier selon le secteur, la localisation, le positionnement de la marque, le type de produits, la saisonnalité ou encore la taille du réseau.

Ces repères servent avant tout à déclencher une réflexion stratégique et à identifier des zones d'optimisation potentielles.

Sommaire

FRAIS D'OUVERTURE

Page 5

PERFORMANCE COMMERCIALE

Page 9

EXPERIENCE CLIENT

Page 14

LOGISTIQUE

Page 19

RESSOURCES HUMAINES

Page 23

RENTABILITÉ

Page 27

Frais d'ouverture

COÛT DES TRAVAUX

AGENCEMENT DE LA CELLULE

COMMUNICATION



💡 Avant même d'ouvrir, l'analyse des premiers coûts est là. Il faut 💡
trouver un subtil équilibre entre rendu et budget maîtrisé.
Il ne s'agit ni de rogner sur la qualité, ni de se réfugier derrière
le fait que les frais seront amortis sur 10 ans, mais de faire un
véritable travail de design to cost !

Coût des travaux

La cellule est souvent prise en l'état et nécessite une remise à neuf selon le concept. Ces coûts incluent les travaux de cloisonnement, électricité et réseaux, sanitaires, climatisation, menuiserie, façade, sol et mur intérieurs, éclairage,...

Formule : Coût total travaux HT / m2 total de la cellule

Ils sont exprimés en €/M2

RISQUE

STANDARD

OPTIMISÉ

>1400€/M2

1000€/M2

<700€/M2



Fonction de l'état de la cellule, de sa surface, de la complexité du concept et du niveau de gamme.

Conseil pour les optimiser :

- un travail rigoureux du plan d'implantation et de l'adaptation du concept à la cellule permet de réduire les travaux nécessaires. Par exemple déplacer des ouvertures ou des sanitaires augmente rapidement le coût.
- Procéder à des appels d'offres, ou à plusieurs devis, avec l'aide d'un maître d'œuvre. D'une entreprise à l'autre il n'est pas rare de voir des écarts de 30% sur un poste identique.
- Anticipation des coûts cachés, en fournissant un plan avec des besoins précis et détaillés aux entreprises lors du chiffrage.

Agencement de la cellule

Une fois les travaux achevés il faut aménager la cellule avec le mobilier de présentation des produits et les expériences. Ces coûts incluent le mobilier, la signalétique, les enseignes,...

Formule : Coût total agencement HT / m2 total de la cellule

Ils sont exprimé en €/M2

RISQUE

>1000€/M2

STANDARD

600€/M2

OPTIMISÉ

<400€/M2



Dépend du positionnement (premium vs mass market), de la complexité du concept, et du niveau de finition attendu.

Conseil pour les optimiser :

- Standardiser les modules, avec des dimensions identiques pour produire en série.
- Travailler la modularité (tablettes, broches,...) pour permettre une grande flexibilité avec peu de modèles de meubles de base.
- Réaliser une conception en mode "design to cost", en prenant en compte les impacts de coût de fabrication dans le design.
- Faites concevoir votre mobilier par une agence spécialisée ou un bureau d'étude qui connaît les contraintes de fabrication. Pas uniquement avec une agence de communication qui travaille un rendu visuel.



Communication

A l'ouverture il faut faire connaître le magasin et amorcer le trafic par des actions de communication locales. On qualifie ces actions de "drive to store".

Il peut s'agir d'influenceurs locaux, de campagne de relations presse, d'événements,...

Formule : Coût total communication HT / CA HT annuel cible
Il est exprimé en % de CA.

RISQUE

STANDARD

<1% DU CA OU >5% DU CA

3% DU CA



Dépend du cycle de vie du magasin (ouverture, relance...), du secteur et du flux naturel de l'emplacement.

Conseil pour les optimiser :

- Mesurer le ROI en local pour chaque action. Par exemple avec l'aide de code promotionnel spécifique.
- Segmenter les campagnes, de manière géographique et démographique, pour optimiser l'investissement.
- Activer le CRM localement, en invitant vos clients à venir découvrir la boutique.

Performance commerciale

CHIFFRE D'AFFAIRE AU M2

PANIER MOYEN

TAUX DE TRANSFORMATION

PART DE MARCHÉ



💡 Le premier indicateur sur lequel il faut se pencher et agir, est 💡 assurément la “première ligne” c’est à dire le chiffre d’affaire.

Chiffre d'affaires au m2

Il s'agit de l'indicateur phare de productivité du point de vente. Il évalue l'efficacité, la rentabilité et l'optimisation de l'espace commercial. Cet indicateur clé aide à comparer les performances, optimiser l'agencement et mesurer l'efficacité commerciale d'un point de vente.

Formule : CA annuel total TTC / m2 total de la cellule

Il est exprimé en €/M2

RISQUE

STANDARD

OPTIMISÉ

< 3000€/M2

5000€/M2

> 8000€/M2



Dépend du secteur, du format de magasin, de l'intensité commerciale et de la saisonnalité

Conseil pour les optimiser :

- Optimiser l'offre, en référencant les produits les plus adaptés à ma clientèle.
- Retravailler le zoning des rayons pour réduire les zones mortes.
- Affiner le merchandising, pour donner envie d'acheter. Il ne s'agit pas de faire juste beau, mais de rendre le linéaire vendeur.
- Améliorer la rotation de stock, pour remplacer les produits obsolètes par de nouveaux arrivages.

Panier moyen

Il s'agit de la valeur moyenne d'un ticket de caisse. Il exprime ce que chaque client dépense, et donc l'attractivité commerciale de votre offre.

Formule : CA TTC de la période / Nombre de passage en caisse de la période.

Il est exprimé en €.

RISQUE

STANDARD

OPTIMISÉ

< 30€/M2

50€

> 100€



Dépend du secteur, du pricing, des promotions, et de la capacité à vendre en lot.

Conseil pour les optimiser :

- Former les équipes à la vente, afin d'engager le client à acheter des produits plus cher ou plus de quantités. Il est tout à fait possible d'influencer positivement le client, toujours à son avantage et en lien avec son besoin.
- Mettre en place des ventes complémentaires, en rayon ou en caisse, avec des produits d'impulsion.
- Travailler un merchandising qui mets en valeur les produits plus cher. Il doit expliquer la montée en gamme, c'est à dire qu'est ce que j'ai de plus en achetant un produit supérieur.
- Proposer la vente en lot, afin d'influencer le consommateur à acheter plus de quantités.



Taux de transformation

Il mesure la proportion de visiteurs qui réalisent un achat dans un point de vente (comme sur un site e-commerce). Il se calcule en divisant le nombre de paniers par le nombre de visiteurs. Cet indicateur clé évalue l'efficacité commerciale et la capacité à convertir le trafic en ventes.

Formule : Nombre de passages en caisse sur la période / Nombre de clients entrés dans la boutique sur la période .

Il est exprimé en % des clients.

RISQUE

< 15 %

STANDARD

25 %

OPTIMISÉ

> 30 %



Fortement influencé par le flux client, la qualité de l'accueil, et la disponibilité produit.

Conseil pour les optimiser :

- Former les équipes à l'accueil du client et à la conversion. Pour le faire naturellement, sans pression et au service du client.
- Recruter une équipe de qualité, avec les savoir être de sourire, de service et de relation authentique.
- Les promotions qui donnent envie d'acheter immédiatement pour en profiter.
- Améliorer l'expérience client, en supprimant les irritants et les frictions à l'achat.



Attention l'animation de cet indicateur est à manier avec précaution si vous l'utilisez comme KPI de prime pour les équipes, il peut vite amener à des dérives au vu du nombre importants d'éléments pouvant l'influer.

Part de marché locale

Il s'agit de mesurer la prise de part de marché locale apportée par le magasin. Il faut d'abord calculer la croissance des ventes (en ligne et en magasin) sur la zone de chalandise du magasin (via les code postaux). Puis la comparer à la performance moyenne sur le pays.

Formule : (% de progression CA zone - % progression pays) / % progression pays

Elle est exprimé en % de croissance supplémentaire.

RISQUE

< 30 %

STANDARD

100 %

OPTIMISÉ

> 200 %



Dépend de l'âge du magasin, de la taille de la zone de chalandise et du niveau d'omnicanalité.

Conseil pour l'optimiser :

- Travailler le drive to store pour augmenter le trafic en magasin. (voir page 8)
- Augmenter le taux de transformation et le panier moyen magasin. (voir page 11 et 12)
- Améliorer l'omnicanalité et le taux de réachat web (voir page 18)



Attention les indications données sont valable en année 1. Evidemment en année 2 et ensuite, les chiffres se tassent. Dans ce cas il suffit de diviser les chiffres ci dessus par le nombre d'année du magasin.

SPECIAL DNVB

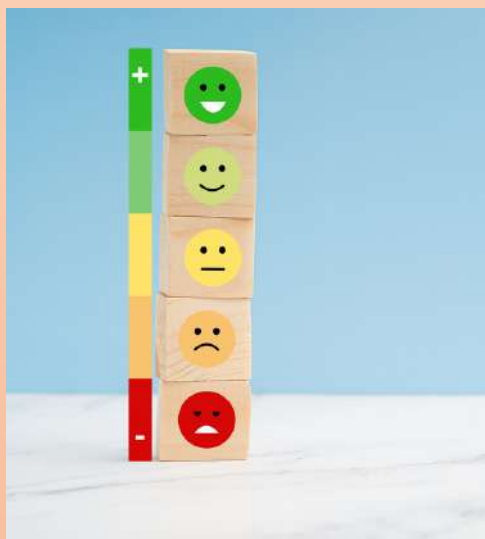
Expérience client

NPS

TAUX DE RÉACHAT

TAUX DE NOUVEAUX CLIENTS

TAUX RÉACHAT WEB



Une bonne expérience client favorise la fidélisation. Un client fidèle génère un chiffre d'affaires récurrent et devient souvent un ambassadeur de la marque.



En améliorant l'expérience, on agit donc sur la durabilité du revenu, pas seulement sur la vente ponctuelle.

Net promoter score

Le Net Promoter Score (NPS) mesure la satisfaction et la fidélité des clients en évaluant leur propension à recommander une marque. Calculé à partir d'une question simple "De 0 à 10 recommanderiez vous... ?", il identifie les promoteurs (noté 9 et 10), passifs (7 et 8) et détracteurs (6 et moins), permettant de suivre la qualité perçue et d'orienter les actions d'amélioration client.

Formule : $((\text{nombre de note } >8 / \text{nombre de réponses total}) / (\text{nombre de note } <7 / \text{nombre de réponses total})) \times 100$

Il est exprimé de -100 à +100

RISQUE

STANDARD

OPTIMISÉ

< 20

40

> 60



Peut varier selon le canal de mesure (email, QR code, tablette), et la nature de l'expérience (achat vs SAV)

Conseil pour les optimiser :

- Recueillir les verbatims clients, lister les irritants qui reviennent et les traiter.
- Construire ses process en vue de la satisfaction client, et non de son organisation interne.
- Rappeller par téléphone les insatisfaits pour comprendre et les transformer en promoteurs.
- Former les équipes à adopter une approche empathique et proactive pour solutionner les problèmes clients.
- Animer les équipes sur l'indicateur, avec un debriefing régulier.

taux de réachat

Le taux de réachat mesure la proportion de clients qui effectuent un nouvel achat sur une période donnée (par exemple 12 mois). En comparant le nombre de clients ayant racheté par le nombre total de clients, il évalue la fidélité, la satisfaction et la valeur à long terme de la clientèle.

Formule : nombre de clients ayant racheté sur 12 mois / nombre total de clients sur 12 mois

Il est exprimé en % de clients.

RISQUE**STANDARD****OPTIMISÉ****< 10 %****20 %****> 30 %**

Dépend du secteur, de la fréquence d'achat et de la fidélisation.
sur l'alimentaire il se calculera sur 3 mois par exemple

Conseil pour l'optimiser :

- Création d'un compte client, avec contact, pour une communication post achat.
- Offre tournante, renouvelée régulièrement en lien avec la saison et le éphémérides.
- Opérations commerciales régulières pour dynamiser l'intérêt de se déplacer
- Programme de fidélité avec des avantages favorisant la fréquence d'achat.



taux de nouveaux clients

Il s'agit de la part de client du magasin qui n'avait pas de compte sur le site e-commerce de la marque. Il reflète la capacité du magasin à recruter de nouveaux clients pour la marque. On l'obtient en comparant le nombre de transactions réalisé sur des clients inconnu en base avant l'achat et le nombre total de transactions.

Formule : (nombre de transactions avec client inconnu + nombre de création de compte) / nombre total de clients

Il est exprimé en % des clients.

RISQUE**STANDARD****OPTIMISÉ****< 30 %****50 %****> 70 %**

Varie selon l'ancienneté du magasin, sa localisation, et les actions de communication

Conseil pour l'optimiser :

- Ouvrir dans des emplacements avec un trafic important.
- Créer des campagnes de communication drive to store en dehors du CRM de la marque.
- Travailler façade et vitrine pour donner envie de rentrer.
- Engager les vendeurs à faire découvrir la marque et pas uniquement les produits.

taux de réachat web

Il s'agit de la part de clients magasin qui rachète sur le site web dans les 6 mois suivants. Il exprime la capacité du magasin à recruter de nouveaux client omnicanaux pour la marque.

Il compare le nombre de clients dont le compte est créé en magasin et qui rachète (par exemple sur 6 mois), au nombre de compte créé en magasin sur la même période.

Formule : Nombre de nouveaux clients qui ont ré-acheté en ligne / nombre de création de compte sur la période.

Il est exprimé en % des clients.

RISQUE**< 5 %****STANDARD****15 %****OPTIMISÉ****> 30 %**

Influencé par la fréquence d'achat, l'omnicanalité, la qualité du site et l'activation post-achat.

Conseils pour l'optimiser :

- Créer des comptes client avec un consentement à la communication lors de l'encaissement.
- Développer des communications post achat spécifique.
- Communiquer en magasin l'extension d'offre en digital.
- Engager les vendeurs à faire découvrir la marque et pas uniquement les produits.

SPECIAL DNVB

Logistique

TAUX DE DISPONIBILITÉ

DÉLAI DE RÉASSORT

COUVERTURE DE STOCK



La logistique conditionne la satisfaction client, le chiffre d'affaires et la rentabilité. Elle assure à la fois la promesse client (trouver le produit désiré) et l'efficacité économique (vendre sans immobiliser).



Taux de disponibilité

Le taux de disponibilité produit mesure la proportion d'articles réellement disponibles à la vente par rapport à la demande totale. Il évalue la capacité d'un point de vente à éviter les ruptures, à répondre aux besoins clients et à maximiser le chiffre d'affaires grâce à une gestion efficace des stocks.

Formule : nombre de références disponibles à l'instant T / nombre total de références du magasin.

Il est exprimé en % des références.

RISQUE

STANDARD

OPTIMISÉ

< 90 %

95 %

> 97 %



Critique sur les best-sellers ; dépend du secteur, de la saisonnalité et de la qualité de réassort.

Conseil pour les optimiser :

- Inventaires tournants en magasin afin de fiabiliser le stock.
- Déclenchement automatique de commande à travers un mini/maxi et une saisonnalité.
- Prévision de vente et stock tampon sur les top produits (20/80)

Délai de réassort

Le délai de réassort mesure le temps nécessaire pour reconstituer un stock après une vente ou une rupture. Il évalue la réactivité logistique et la fluidité de la chaîne d'approvisionnement, influençant directement la disponibilité produit, la satisfaction client et la capacité du magasin à maintenir ses ventes sans interruption. Le délai doit permettre à minima de livrer le magasin avant le samedi, jour de pic de commerce.

Il est exprimé en nombre de jours nécessaire après commande (manuelle ou auto) avant d'obtenir la mise en stock en magasin.

RISQUE**STANDARD****OPTIMISÉ****>7 JOURS****5 JOURS****<3 JOURS**

Varie selon le modèle logistique (centralisé, fournisseur direct...)

Conseil pour l'optimiser :

- Automatiser le déclenchement des commandes avec un mini/maxi
- créer des schémas logistiques qui réduisent le temps de livraison.



Attention, livré un magasin coûte cher, il faut donc trouver le bon équilibre en fonction du volume d'activité afin d'optimiser les livraisons.



Couverture de stock

La couverture de stock (ou nombre de jours de stock) mesure la durée pendant laquelle le stock disponible peut couvrir les ventes au rythme actuel. Calculée en divisant le volume ou la valeur du stock par le chiffre d'affaires moyen journalier, elle évalue la capacité du magasin à anticiper ruptures et surstocks.

Formule : (Quantité de stock disponible x prix vente TTC) / CA TTC moyen journalier

Il est exprimé en nombre de jours de vente.

RISQUE

>150J

STANDARD

90J

OPTIMISÉ

<60 JOURS



Dépend du secteur, de la saisonnalité, et de la stratégie d'approvisionnement

Conseil pour l'optimiser :

- Travailler son stock par catégorie de produit, en fonction de la rotation
- Surveiller les produits à faible rotation et engager des actions (promotions, renvoi en entrepôts, dé-référencement,...)
- Réduire le délai d'approvisionnement



Attention si on l'optimise trop c'est les ventes perdues qui vont monter en flèche. Il faut donc trouver le bon équilibre pour l'optimiser au service du business.



Ressources humaines

PRODUCTIVITÉ

TURNOVER

MASSE SALARIALE



“ La gestion de l'humain influence directement les performances d'une boutique. Une équipe motivée, formée et reconnue offre une meilleure expérience client, favorise la vente active et limite le turnover. Un management bienveillant et clair renforce la cohésion, la productivité et la fidélisation, générant ainsi un impact positif sur le chiffre d'affaires. ”

Productivité horaire

La productivité horaire mesure la valeur du chiffre d'affaires généré par heure travaillée d'un vendeur. Cet indicateur évalue l'efficacité commerciale individuelle ou collective, la rentabilité du temps en surface de vente, et aide à optimiser les plannings, la formation et la performance du personnel en magasin.

Formule : CA de la période / nombre d'heures totales de la période.

Il est exprimé en €/heures

RISQUE

STANDARD

OPTIMISÉ

< 80€/H

120€/H

> 200€/H



Lié à la fréquentation, à l'efficacité de l'équipe, et au staffing

Conseil pour les optimiser :

- Optimiser le planning avec les les bonnes heures au bon moment.
- structure d'équipe qui facilite un pic d'heures le samedi.
- variation de base horaire hebdomadaire en fonction de la saisonnalité. Par exemple 44H sur un pic, 35h en tant normal et 28H en période basse. Attention cela peut nécessiter des adaptations du contrat de travail.

Taux de turnover

Le taux de turnover mesure la proportion de collaborateurs quittant une entreprise ou un point de vente sur une période donnée. Il évalue la stabilité des équipes, la qualité du management et l'attractivité de l'environnement de travail, influençant directement la performance commerciale, la cohésion et les coûts de recrutement.

Formule : nombre de départ / effectif moyen

Il est exprimé en % de l'équipe.

RISQUE

> 35 %

STANDARD

25 %

OPTIMISÉ

< 15 %



Dépend du type de contrat, de la taille de l'équipe, du climat managérial, et des perspectives internes

Conseil pour l'optimiser :

- Améliorer l'intégration des nouveaux
- Animer l'équipe avec des entretiens réguliers, valable également pour le manager.
- Ecouter le terrain et traiter les irritants quotidiens.
- Former pour faire grandir
- Offrir des perspectives d'évolutions, pour se projeter sur le long terme.



Poids masse salariale

Le poids de la masse salariale en pourcentage du chiffre d'affaires mesure la part des dépenses de personnel dans le revenu total généré par un point de vente. Cet indicateur évalue la productivité et la rentabilité opérationnelle, permettant de contrôler les coûts tout en optimisant l'efficacité des équipes.

Formule : (Coûts total masse salariale / CA HT) x 100

Il est exprimé en % du CA HT

RISQUE

> 30%

STANDARD

25%

OPTIMISÉ

< 15%



Varie selon l'intensité service client, le niveau de trafic, et les amplitudes horaires.

Conseil pour l'optimiser :

- Ajuster l'équipe, avec des bases horaires flexibles, pour maximiser les heures au moments de flux.
- Fidéliser pour réduire le turnover des équipes et donc augmenter leur compétence.
- Automatiser et simplifier les process pour augmenter le temps passé en contact client.



A ne pas faire : miser sur des salaires trop bas, la qualité des profils et donc le CA s'en ressentiront.

Rentabilité

TAUX MARGE BRUTE

DÉMARQUE

LOYER



“ La rentabilité d’une boutique dépend de la maîtrise de ses coûts et marges. Une marge brute élevée assure une bonne création de valeur, un loyer proportionné au chiffre d’affaires préserve la viabilité économique, et une démarque inconnue faible garantit la maîtrise des pertes, contribuant ensemble à une performance financière durable et saine. ”

Taux marge brute

Le taux de marge brute mesure la rentabilité commerciale d'un point de vente avant les frais de fonctionnement. Calculé en comparant la marge brute (chiffre d'affaires – coût d'achat des marchandises vendues) au chiffre d'affaires total, il indique la part de valeur ajoutée générée par les ventes.

Formule : $(\text{Marge brute} / \text{CA HT}) \times 100$.

Il est exprimé en % du CA

RISQUE

< 30 %

STANDARD

35 %

OPTIMISÉ

> 45 %



Très variable selon secteur ; influencé par le mix produit, les remises, et les achats

Conseil pour les optimiser :

- Ajuster les réductions et promotions en suivant leur efficacité sur les ventes.
- Mettre en avant les produits à forte marge grâce au merchandising
- Développer une stratégie de ventes complémentaires (accessoires,...) à forte marge.

Démarque inconnue

La démarque inconnue représente la perte de stock inexpliquée entre le stock théorique et le stock réel. Elle résulte souvent de vols, erreurs de caisse, malveillance interne, casse non déclarée ou anomalies logistiques. Elle mesure la fiabilité de la gestion des stocks et l'intégrité opérationnelle du magasin.

Formule : $((\text{stock théorique} - \text{stock réel}) / \text{CA HT}) \times 100$

Elle est exprimé en % de CA HT.

RISQUE

< 0,5%

STANDARD

0,8%

OPTIMISÉ

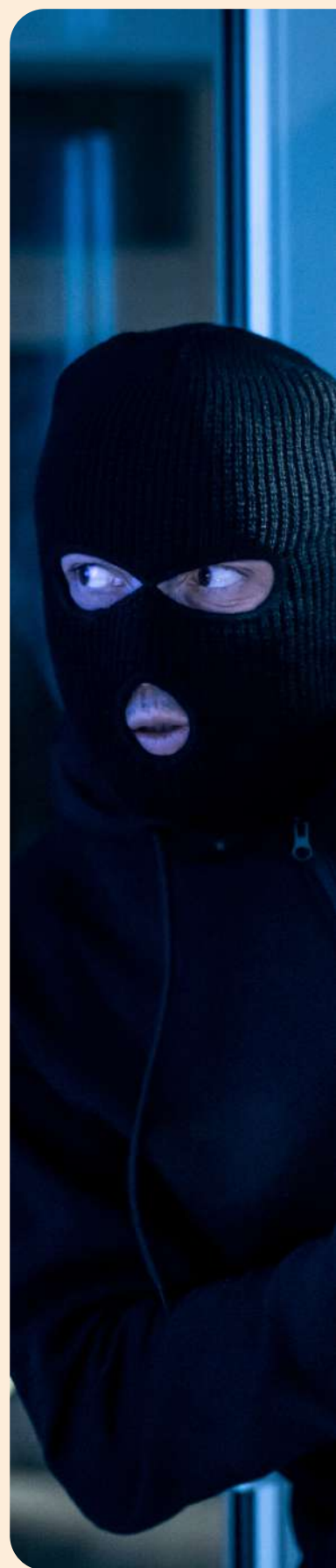
> 1%



Plus élevé en alimentaire, la démarque inconnue est souvent sous-estimée par les enseignes.

Conseil pour l'optimiser :

- Agir sur le vol externe avec antivol, étiquette RFID, caméra réelles ou factice. On ne peut lutter contre un voleur professionnel, il faut décourager les moins expérimentés de passer à l'acte.
- Vider régulièrement les cabines afin de repérer rapidement une anomalie.
- Agir sur le vol interne, avec une tolérance 0, dès le premier euros. Toujours prévoir une couverture minimale à 2 personnes.
- Agir sur les erreurs de stock par un contrôle de la réception de marchandise.



Loyer

Le loyer en pourcentage du chiffre d'affaires mesure la part des coûts d'occupation dans les ventes totales d'un point de vente. Cet indicateur évalue la rentabilité du local commercial, l'adéquation entre emplacement et performance, et aide à déterminer si le coût immobilier reste soutenable pour la boutique.

Formule : $((\text{Loyer} + \text{charges} + \text{taxes}) / \text{CA HT}) \times 100$

Il est exprimé en % du CA HT.

RISQUE

> 13 %



Très sensible à l'emplacement, à la zone géographique, et au format

STANDARD

10 %

OPTIMISÉ

< 8 %

Conseil pour les optimiser :

- Travailler un concept qui favorise des m2 contenus.
- Négocier un loyer avec montée en charge à l'ouverture, ou une part variable.
- Regarder avec attention si le trafic sera qualifié, c'est à dire proche du client cible.
- Travailler le CA/M2 (voir page concernée)



A ne pas faire : choisir un emplacement moins bon, car le loyer est moins élevé. La différence de trafic jouera fortement sur le dénominateur qu'est le CA, et le taux sera médiocre !

Ce document vous est offert par :

cent vingt

Le e-commerce prend vi-e

NOS MÉTIERS

1.

STRATÉGIE RETAIL

Expérience client, Business model, Plan de déploiement, Optimisations business.

2.

CONCEPT ET MOBILIER

Incarner votre ADN dans un concept, Merchandising efficace, Mobilier sur mesure et optimisé.

3.

EXPANSION ET OPÉRATIONS

Emplacements à fort trafic, conseils loyers et baux, Démarches administratives et suivi des travaux, formation des équipes.

CONTACT



Guillaume WEBRE
guillaume@agence120.fr
06 20 57 37 86

