

Présentation du réseau et de l'UC

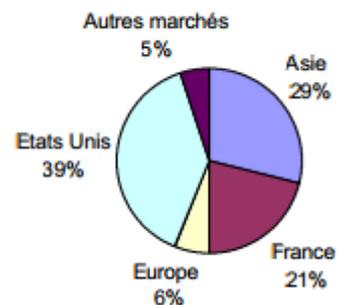
Présentation de l'enseigne Sephora

Sephora, dont les origines remontent à 1973, est une chaîne de magasins de vente de parfums et de produits cosmétiques, appartenant au groupe LVMH depuis 1997. Rapidement après ce rachat, Sephora a une politique d'expansion importante par l'ouverture de points de vente partout dans le monde. Ce réseau de distribution, composant du pôle « Distribution sélective » de LVMH, rejoint ainsi des marques prestigieuses de parfums comme Guerlain, Parfums Givenchy, ou Parfums Christian Dior au sein du groupe.

Sephora compte plus de 250 magasins en France Métropolitaine

Le réseau mondial de Sephora compte plus de 3000 points de vente dans 25 pays à travers le monde, l'Europe compte environ 640 magasins.

Répartition géographique du chiffre- d'affaires de Sephora



La sephora attitude

L'enseigne est un concept à elle seule. C'est une organisation bien particulière. Les méthodes de vente sont bien spécifiques, avec la « **sephora attitude** » (les étapes de la vente sont définies : accueil, recherche des besoins, choix produit, fidélisation, cadeaux, échantillonnage, parfumage, accompagnement en caisse, prise de congé...).

Toute l'organisation en « backoffice » est également prédéfinie: les marques stars à booster chaque mois, les challenges, partenariat avec les marques, objectifs et brief quotidien, intranet (SephoraInside).

Les valeurs Sephora

Les quatre valeurs fondamentales :

La Liberté : toucher, sentir, essayer tous les rêves prennent vie.

L'Emotion : L'émotion de la relation, Sephora réinvente les services Beauté. L'émotion du lieu, des invitations exclusives, des ventes privées ou des soirées prestige.

L'Excellence : L'excellence des codes esthétiques, Sephora attise le désir. L'excellence de l'offre, la quintessence de la beauté à tous les prix.

L'Audace : Manier l'humour, cultiver l'impertinence avec pertinence, être authentique et sincère.

Les marques

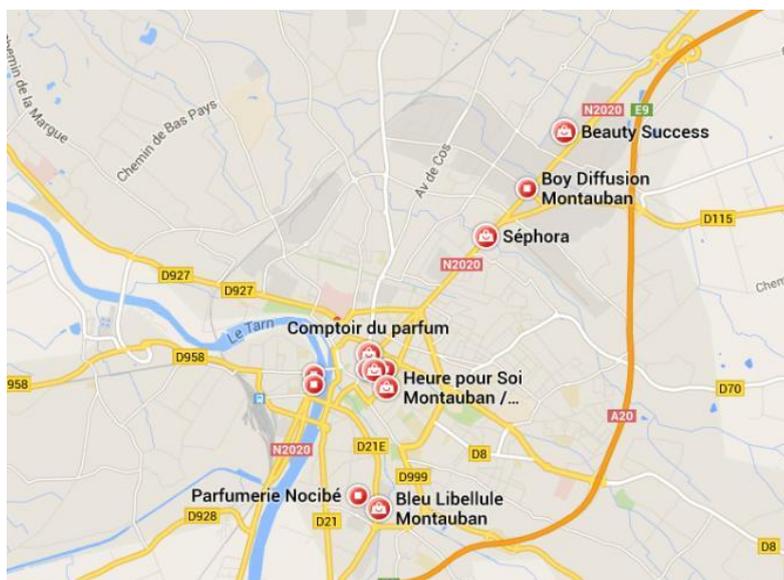
Il existe différents types de marques

Les marques sélectives	Les marques exclusives	Les marques Stars	Les Focus
Ce sont les marques de luxe qui sont vendues dans plusieurs réseaux de distribution.	Ces marques ne sont vendues que chez Sephora. Ce sont des marques de soin et de maquillage	Ce sont des marques qui sont mises en avant ; la liste change tous les mois	Ce sont des produits qui sont mis en avant ; la liste change toutes les semaines. Le magasin a des objectifs de vente sur ces produits

Le magasin Sephora Montauban

L'enseigne Sephora de Montauban a ouvert ses portes le 16 septembre 2010 sous la forme juridique d'une SA.

C'est une forme de commerce intégré qui dépend totalement de LVMH. Le siège social est situé à Boulogne Billancourt.



Coordonnées :
Avenue Jean Moulin
C. C. Auchan Pôle Montauban Nord
82000
MONTAUBAN
MIDI PYRENEES
France

Téléphone : 05 63 92 00 50
Téléphone : 05 63 92 00 51

Horaires du magasin
Lundi 9:00 - 20:00
Mardi 9:00 - 20:00
Mercredi 9:00 - 20:00
Jeudi 9:00 - 20:00
Vendredi 9:00 - 20:00
Samedi 9:00 - 20:00

Le magasin se situe dans la galerie marchande de Auchan Avenue Jean

Moulin, Pôle Nord à Montauban. La surface de vente est de 180m². La surface de vente est composée de plusieurs univers : l'univers parfum femme, l'univers parfum homme, et l'univers soins.

Le magasin est situé à l'entrée principale du centre commercial et le long de la route de Paris très fréquentée.

Sephora est bien placée en zone Nord, sur la route de Paris. et bénéficie du trafic ainsi que du parking du centre commercial AUCHAN

D1-2 Diagnostic partiel

Diagnostic externe → Au niveau MACRO

	Opportunités	Menaces
L'OFFRE : Les tendances lourdes de l'offre et de la distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque enseigne a des marques identiques comme des marques de luxe (Dior, Yves Saint Laurent Guerlain etc...) mais aussi des marques qui leurs permettent de se différencier comme des marques propre à l'enseigne (Beauty Succès, Nocibé, Sephora). • La marque SEPHORA est un gage de qualité à moindre prix. Le marché de la beauté par habitant en France est le plus important au monde. • Développement de la communication des enseignes sur les réseaux sociaux (91% des publications s'effectuent par ce biais, en particulier sur les forums) (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Certaines enseignes proposent des gammes de produits bio correspondant aux attentes des clients. • Développement de l'offre sur internet • Le marché de la beauté sélective a enregistré un recul de -1,5 % en valeur pour l'année écoulée (1) • La multiplication des promotions, des MDD petits prix contribuent à la dévalorisation du marché (4)
LA DEMANDE (MAINSTREAM)	<ul style="list-style-type: none"> • Les motivations : le poids du paraître est de plus en plus important • En moyenne, un ménage français consacre 372€ euros par an aux cosmétiques soit 31€ par mois.(5) • Le profil type du client SEPHORA Montauban : le type de clientèle chez Sephora est plutôt féminin entre 30 et 59 ans. • Sephora référence les marques de parfums les plus vendues en France (7) • Développement des parfums pour enfants • Une demande faible mais croissante pour la cosmétique BIO • Développement de cosmétiques Halal 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement des achats sur internet : d'après l'INSEE en 2013, 67% des françaises ont acheté leurs cosmétiques en ligne dont 32% régulièrement (6) • La dégradation du pouvoir d'achat incite les clients à chercher les prix les plus bas et à descendre en gamme (8)
LES ENVIRONNEMENTS	<ul style="list-style-type: none"> • Certaines organisations professionnelles dénoncent les produits cosmétiques d'importation (bon marché et de faible qualité) comme étant très dangereux http://www.leconomiste.com/article/contrebande-dans-les-cosmetiques-des-produits-marques-en-chinois 	<p>Commission européenne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une future réglementation entend aussi davantage alerter les consommateurs des risques d'allergies potentielles en portant de 26 à 82 le nombre d'ingrédients devant faire l'objet d'une information du public

Diagnostic externe → Au niveau MICRO Tarn-et Garonne

	Opportunités	Menaces
LA CONCURRENCE LOCALE	<ul style="list-style-type: none"> Situé dans la galerie marchande d'AUCHAN, nous n'avons pas de concurrents directs à proximité 	<ul style="list-style-type: none"> Les concurrents directs sont des parfumeries comme Marionnaud, Nocibé, Beauty Succès, Les Galeries Lafayette et Une Heure pour Soi. Les concurrents se situent essentiellement en centre-ville ou dans les galeries marchandes, et proposent régulièrement des promotions jusqu'à -40% (Une Heure pour Soi)
LA DEMANDE potentielle locale	<ul style="list-style-type: none"> Développement d'une clientèle locale d'origine Nord Africaine et développement d'une clientèle jeunes (12-15 ans) 	<ul style="list-style-type: none"> Forte évation sur Toulouse (23%) et sur internet (32%) www.CCI82 Faible indice de consommation (IDC) dans le Tarn et Garonne
LES ENVIRONNEMENTS	<ul style="list-style-type: none"> DEMOGRAPHIQUE : Au dernier recensement de 2011, la commune comptait 56 536 habitants se situant en grande partie entre 20 et 59 ans. Le taux de chômage des 15 à 64 ans en 2011 s'élève à 14,5%. La population de Montauban augmente régulièrement (9) 	<ul style="list-style-type: none"> TECHNOLOGIQUE : Le magasin ne dispose pas actuellement de toutes les technologies d'aide à la vente. Deux ordinateurs fixes dans le magasin semblent insuffisants pour encaisser et renseigner les clients. ECONOMIQUE : Le revenu moyen mensuel par ménage est de 2 051€ nets / mois et le niveau de vie est estimé à 1 484€ nets / mois. Le pouvoir d'achat de la clientèle potentielle est donc faible (10)
LE RESEAU	<ul style="list-style-type: none"> Le réseau nous autorise des actions de communication locale au sein de la galerie marchande d'AUCHAN 	<ul style="list-style-type: none"> Le réseau Séphora impose de nombreuses contraintes en termes d'assortiment, de prix, de merch et de communication locale

Diagnostic interne

	Forces	Faiblesses
L'emplacement de l'UC	<ul style="list-style-type: none"> L'unité commerciale Sephora ce situe dans la galerie marchande de Auchan Montauban. Le point de vente se situe au bord de la route de Paris qui est une route très passante, et près de la rocade. Sephora bénéficie du très grand parking gratuit d'Auchan de 1300 places 	<ul style="list-style-type: none"> Nous dépendons fortement des contraintes liées à la Galerie Marchande (horaires, animations...)
Méthode de vente	<ul style="list-style-type: none"> L'historique des achats est mentionné sur la carte de fidélité La Sephora attitude Facilité d'identifier les conseillères grâce à leur tenue (vêtements, coiffure, maquillage) 	<ul style="list-style-type: none"> Une standardisation des méthodes d'accueil et de vente qui lassent parfois la clientèle et qui exclut toutes initiatives Obligation de reprendre les produits achetés sur le site marchand Sephora Nous ne sommes pas encore équipés de tablettes d'« aide à la vente »

Les produits	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise propose sa propre marque « Sephora » qui est large, profonde, de bonne qualité et à prix moyen. • Des marques « exclusives » dans les trois axes ; maquillages, soins et parfums. • De nombreuses marques nationales Exemples : Parfums : Mango, Roberto Cavali, Zadig & Voltaire Soins : Rexaline Maquillages: Make up for ever, Urban Decay 	<ul style="list-style-type: none"> • Sephora ne répertorie aucune marque Bio.
Le prix	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque produit a un prix clairement affiché par une étiquette légale. • Possibilité d'alignement des prix sur ceux de la concurrence locale 	<ul style="list-style-type: none"> • Les étiquettes et leur fonctionnement sont anciens, pour les mettre à jour il faut biper les produits et imprimer puis découper l'étiquette. • Il n'y a pas d'offre promotionnelle sur les produits « focus »
Agencement et merchandising	<ul style="list-style-type: none"> • Le respect des règles et des plans de merchandising envoyés par le siège. • Chaque marque représente un univers et chaque univers est défini par sa marque en haut de chaque rayon. L'implantation des marques dans les rayons est effectuée par le biais d'un classement alphabétique. • L'agencement permet au client de voir, de toucher, de sentir, de naviguer à loisir dans l'espace de vente. • Les nouveautés sont sans cesse renouvelées et mises en avant. 	<ul style="list-style-type: none"> • peu de possibilité de modifier la disposition des linéaires (imposée par le réseau) • Des Focus sont imposés toutes les semaines : objectif en termes de CA
La communication	<ul style="list-style-type: none"> • La communication sur les produits en magasin est claire, lisible et explicative. • Les canaux de communication utilisés : <ul style="list-style-type: none"> - Internet - E-mail personnalisé - Publicité dans les magazines féminins - Affichage dans les abris bus pour les fêtes - SMS personnalisé - Courrier personnalisé • e-reputation : Un avis sur internet du magasin Sephora Montauban très satisfaisant 4.1/5 (http://www.testntrust.fr/) • En hors média, des matinées café gourmands ou des soirées avec les clients privilégiés qui possèdent la carte « Gold ». Le magasin organise également des opérations commerciales : les personnes travaillant dans la zone Auchan ont des réductions 	<ul style="list-style-type: none"> • Les envois d'ISA sont interdits car les magasins n'ont aucun droits sur la communication. • Absence de vitrine attractive

GRC et la clientèle actuelle	<p>On peut regrouper la clientèle en 4 catégories :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les personnes qui n'ont pas la carte de fidélité. - Les clients qui on la carte « white », c'est une carte qui est offerte dès le premier passage en caisse. - Les clients qui ont la carte « Black », cette carte est envoyée par courrier au bout du 4eme passage en caisse ou de 150€ d'achat, et remplace la carte white. - Les clients qui on la carte « Gold », ce sont les clients privilèges qui effectue pour un minimum de 1500€ d'achat par an chez Sephora. <ul style="list-style-type: none"> • Grâce à leur carte, les clientes bénéficient de nombreuses réductions qui correspondent à leurs « valeurs », ainsi que d'offres personnalisées • L'âge moyen de notre clientèle est de 15 à 74 ans avec un cœur de cible de 30 à 59 ans. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté actuelle à retrouver les achats antérieurs d'une cliente : l'historique des ventes est sur le poste informatique fixe toujours occupé
Les principaux indicateurs de performance	<ul style="list-style-type: none"> • % marge : [REDACTED] pour le réseau • Taux de transformation : [REDACTED] • NAP : [REDACTED] • % MDD sephora : [REDACTED] • % Clientes encartées : [REDACTED] • CA 2013 : [REDACTED] (parfums, soins, couleurs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Panier moyen : [REDACTED] pour le réseau

Synthèse du diagnostic

Dans un marché globalement en baisse, c'est le canal internet qui progresse le plus, de plus. On constate que la clientèle se déplace souvent en fonction des offres promotionnelles.

Les facteurs de succès d'un magasin tel que Sephora semblent être la compétence commerciale du personnel, la théâtralisation de l'offre ainsi que les animations qui permettent aux clients de s'« évader » de leur quotidien. Une meilleure connaissance du client (ses goûts, ses achats, les grands événements de sa vie...) sont également un facteur de succès.

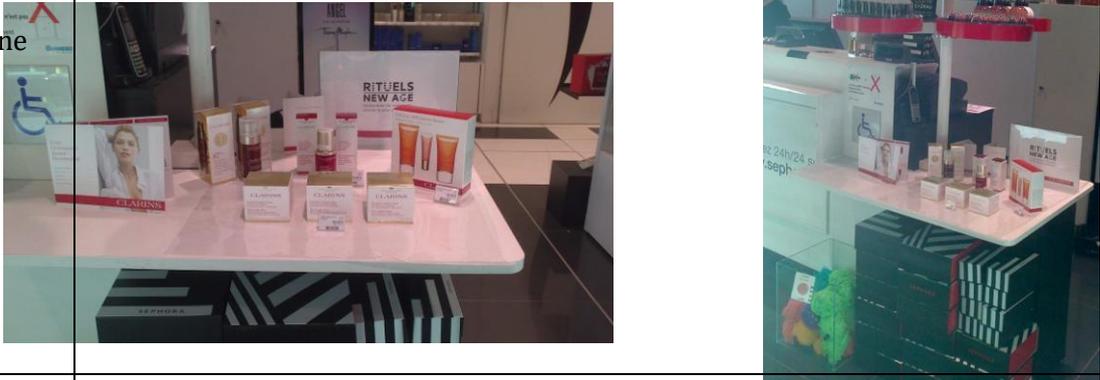
Les clients cherchent l'animation, le rêve, les marques de luxe et le conseil. L'équipe commerciale doit donc répondre aux attentes du client et doit être capable de donner de la « vie » à son magasin. Les conseillères doivent donc marquer la différence.

La multiplication des promotions permet de maintenir le chiffre d'affaires mais pénalisent fortement l'unité commerciale sur les marges.

Il est donc important de vendre des produits hors promotion.

Problématique : Comment développer les ventes de produits hors promotion malgré les réductions présentes en période de soldes ?

D2-1 Etude de faisabilité et justification du projet retenu

<p>+ une bonne faisabilité technique</p>	<p>Nous avons un espace en magasin pour mettre en avant les produits Focus. Le réseau autorise une mise en avant des produits dans une zone limitée à proximité de la caisse</p> 
<p>+ une bonne faisabilité commerciale</p>	<p>Pendant la semaine de mon projet, j'estime le trafic à [REDACTED] prospects par semaine, 90% sera pris en charge par une conseillère [REDACTED] qui présentera les produits CLARINS. L'estime le taux de concrétisation à 6% (% des ventes de la marque CLARINS) soit [REDACTED] * 0,06 = 34 clientes CLARINS 34 * 13,65 = 1632€ par semaine Le projet est donc commercialement faisable. L'objectif de 1350 € minimum fixé par le réseau est réaliste</p>
<p>+ une bonne faisabilité économique et financière</p>	<p>La réalisation de ce projet ne nécessite aucune dépense autre que les achats de produits Focus L'implantation des produits Focus devrait prendre environ 1 heure soit 1h X 9,61 €/H X 1,42 = 13,65 €. Ces tâches seront réalisées lors des périodes commercialement creuses (pas de perte de CA) La marge est d'environ [REDACTED] sur un Focus Le SR de mon opération est donc de 13,65 / ([REDACTED]) = 42,65 € soit environ 1 passage caisse Le projet est économiquement et financièrement faisable. De plus il présente peu de risque</p>
<p>+ une bonne faisabilité organisationnelle</p>	<p>Mon projet ne va pas perturber l'organisation du travail ni surcharger la responsable. Je réaliserai une formation auprès des conseillères afin de leur faire connaître les caractéristiques, les avantages et les preuves des produits focus. Je serai responsable du projet.</p>

Justification du projet retenu : Booster les ventes du produit focus pendant la période de soldes

Chez Sephora, les indicateurs sont très importants tout d'abord pour obtenir des primes et pour obtenir les RRR des fournisseurs en fin de période.

Ce projet développera des ventes de produits qui génèrent de la marge.

Ce projet permettra d'améliorer et de mettre en avant les compétences et les connaissances des vendeuses qui sont avant tout des conseillères de beauté

D2-2 Le cahier des charges du projet

Titre du projet	Booster les ventes des produits Focus « CLARINS » non soldés durant la période de soldes
Le contexte	Difficultés de vendre les produits Focus en période de soldes Objectif en valeur fixé par le réseau afin d'obtenir les RRR du fournisseur en fin de période
Les causes potentielles	La concurrence locale fait en quasi-permanence des offres promotionnelles très attractives.
Descriptif :	Motiver, encourager les vendeuses afin qu'elles proposent et fassent découvrir au maximum le produit focus Pratiquer un marketing one to one, communication individualisée. Inciter les conseillères à se renseigner auprès des clientes qui ont déjà consommé des produits Focus Proposer à la clientèle des produits correspondant à leurs besoins
Objectifs généraux, spécifiques	Atteindre les objectifs fixés par la marque « CLARINS » de 1350 €
Résultats attendus	Atteindre 100% de l'objectif fixé par la marque :
Cible visée	Essentiellement les clients détenteurs de la carte de fidélité ayant déjà acheté des cosmétiques CLARINS Plus largement et les clients potentiels
Parties prenantes Commanditaire :	Mme [REDACTED] qui vérifie l'avancement du projet. Chef de projet : Moi-même
Cadre méthodologique GANTT PREVISIONNEL	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître le produit focus de la semaine du 12/01 au 18/01 - Connaître, maîtriser les caractéristiques, avantages, preuves du produit focus CLARINS → Réaliser une fiche « caractéristiques, avantages, preuves » du produit focus (annexe 1) - Faire connaître les fiches produits aux différentes vendeuses lors des périodes commercialement creuses - implanter les produits Focus « Clarins » (annexe 2) - Proposer l'application de soins CLARINS aux prospects présents dans le magasin - Elaboration fiche diagnostic peau - Proposer un diagnostic peau aux clientes du magasin (annexe 3) - Générer des achats orientés (produits conseillés) - RUN d'entraînement (annexe 7) - Instaurer une communication individualisée avec nos clients « CLARINS » par l'e-mailing (annexe 4) - Motiver les vendeuses (annexe 5) - Mettre en place des outils de suivi et de pilotage de l'opération Focus « CLARINS » (annexe 6) - Bilan du projet
Ressources Nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> - Ordinateur pour suivre les résultats de mon projet (logiciel INSIDE) - Les soins cosmétiques de la marque Clarins (Focus)

Contraintes à prendre en compte	Mes horaires de travail ne correspondent pas forcément aux heures d'affluence en magasin
Éléments financiers du projet	Aucune dépense autre que les achats des produits CLARINS
Indicateurs d'évaluation	CA de la marque CLARINS
Outils de suivi et de pilotage	-GANTT -Réunion afin de former les conseillères
Limites et risques	Le magasin Sephora Montauban est un magasin intégré, la communication dépend donc du réseau, Pas de possibilité d'envoyer des mails personnels au client sans l'accord de la centrale

D2-3 Analyse des répercussions :

Les conséquences stratégiques :

L'unité commerciale doit respecter les objectifs fixés par les marques de luxe afin d'atteindre un volume de ventes permettant d'obtenir les RRR de fin de période.

Les conséquences commerciales :

Ce projet devrait augmenter le chiffre d'affaires de 1350 € TTC. Prévisionnellement nous pouvons espérer un CA de ████████ € de cosmétiques par semaine. Ce projet présente peu de risque et la faisabilité globale est bonne.

Les conséquences organisationnelles :

- Possibilité d'avoir une modification des emplois du temps des salariés.
- Le merchandising de nos produits devra être légèrement modifié afin de mettre en avant le produit focus et de le différencier des autres produits (soldés ou non).
- L'équipe commerciale devra se renseigner sur les précédents achats du client.

Les conséquences humaines :

- Une réunion devra être mise en place afin de faire connaître aux conseillères, les caractéristiques, avantages, preuves du produit focus. L'équipe commerciale devra porter une attention particulière au produit Focus au détriment des produits soldés (plus facile à vendre).

Les conséquences financières

- Le projet présente peu de risques financiers dans la mesure où le seuil de rentabilité est faible.
- Les produits invendus seront réintroduits en linéaire et ne seront pas perdus.

D3 Réalisation du projet

La réalisation du projet et l'analyse des écarts

- **le Gantt** : peu d'écarts entre le Gantt réel et le Gantt Prévisionnel. Remarquons néanmoins que certaines tâches prévues n'ont pas pu être réalisées telles que l'envoi d'e-mails aux anciennes clientes «CLARINS ». En effet la demande auprès du réseau aurait dû être faite bien avant la conceptualisation du projet

- **Le tableau de suivi et de pilotage** : Globalement les ventes ont connu un niveau constant.

Tableau de suivi journalier des ventes Focus CLARINS

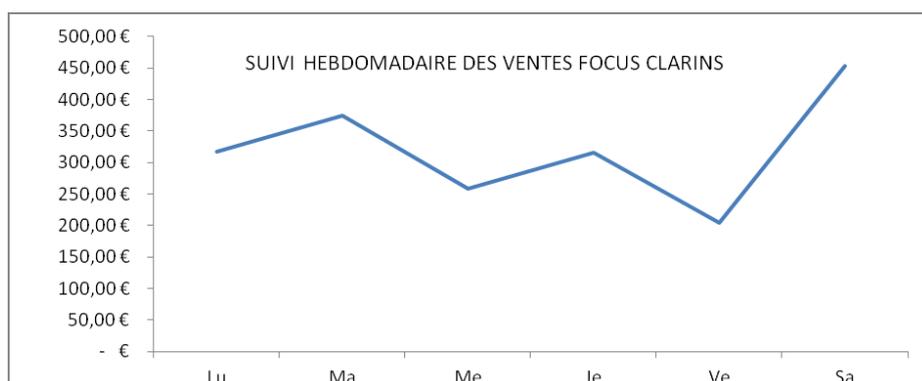


Tableau de bord de l'opération Focus CLARINS

Indicateurs	Objectif	Réalisé	Ecart	Ecart en %
CA CLARINS	1 350,00 €	1 922,00 €	572,00 €	42,4%

Réellement nous avons dû reprendre **160 €** de produits CLARINS achetés sur le site web marchand sephora.fr

Le CA net transmis au réseau est donc de : 1762€

Analyse des résultats

Ce projet est une réussite commerciale. Il montre que même en période de soldes nous pouvons vendre des produits non soldés. Les facteurs de réussite sont l'implication des vendeuses et la meilleure découverte des besoins de la cliente.

Mobilisation des ressources informatiques

Logiciel INSIDE afin de suivre journalièrement les ventes

Bilan et réflexion sur l'avenir

+	-
Ce projet m'a permis de diriger complètement une opération Focus. J'ai appris toute l'importance de la motivation du personnel qui constitue un élément fondamental dans la réalisation des objectifs. Le manager doit être à l'écoute des suggestions et des critiques des conseillères.	Ce projet a également mis en évidence un point faible dans l'organisation du travail : les conseillères n'ont pas accès aux achats antérieurs d'une cliente. Il serait nécessaire à l'avenir de les équiper de tablettes. Cela permettrait, à partir du scan de la carte de fidélité, de visualiser tous les achats passés par la cliente afin de mieux la conseiller.

Recherche documentaire (documents écrits et audio-visuels)

Index	Sources d'informations (INSEE, Le Monde...)	Origine (http://.....)	Date	Idées essentielles apportées
1	<u>Observatoire des cosmétiques</u>	http://www.observatoiredescosmetiques.com/pro/actualite/tendances/2013-bonne-resistance-du-selectif-ffps-2215	3/02/2014	le marché de la beauté sélective a enregistré un recul de -1,5 % en valeur pour l'année écoulée
2	<u>Ecole supérieure de communication de paris</u>	http://ecs-paris.com/blogs/digicom-2012/general/les-cosmetiques-le-digital	1 mai 2014	Développement de la communication des enseignes sur les réseaux sociaux (91% des publications s'effectuent par ce biais, en particulier sur les forums)
3	<u>reducavenue</u>	http://www.reducavenue.com/coupons-reduction-montauban	18 novembre 2015	La concurrence propose régulièrement des promotions
4	<u>xerfi</u>	<ul style="list-style-type: none"> • http://www.xerfi.com/presentationetude/La-distribution-de-parfums-et-cosmetiques-a-lhorizon-2016_4DIS45 	14 mars 2014	La multiplication des promotions, des MDD petits prix contribuent à la dévalorisation du marché
5	<u>L'oréal finance</u>	http://www.loreal-finance.com/docs/fr/rapport-2008/12_marches.pdf	02 février 2013	En moyenne, un ménage français consacre 372€ euros par an aux cosmétiques soit 31€ par mois
6	<u>Premium beauty news</u>	http://www.premiumbeautynews.com/fr/les-francaises-seduites-par-1,4861	10 décembre 2012	67% des françaises ont acheté leurs cosmétiques en ligne dont 32% régulièrement

7	<u>Challenges.fr</u>	http://www.challenges.fr/entreprise/20130214.CHA6289/le-top-10-des-parfums-les-plus-vendus-en-france.html	15-02-2013	Sephora référence les marques de parfums les plus vendues en France
8	<u>xerfi</u>	http://www.xerfi.com/presentationetude/La-distribution-de-parfums-et-cosmetiques-a-lhorizon-2016_4DIS45	14/04/2014	La dégradation du pouvoir d'achat incite les clients à chercher les prix les plus bas et à descendre en gamme
9	<u>Journal du net</u>	http://www.journaldunet.com/management/ville/montauban/ville-82121/emploi	10/09/2014	La commune comptait 56 536 habitants ce situant en grande partie entre 20 et 59 ans. Le taux de chômage des 15 à 64 ans en 2011
10	<u>Salaire moyen</u>	http://www.salairemoyen.com/salaire-ville-82121-Montauban.html#.U_cPRdJdUcU	03/09/2013	Le revenu moyen mensuel par ménage est de 2 051€ nets