

Quelle stratégie pour s'adapter à l'essor du e-commerce et au manque d'attractivité des petits commerces en Suisse Romande ?

Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Arnaud DE CESARE

Conseiller au travail de Bachelor :

Michael DESFORGES, Vacataire au sein de la HEG Genève

Genève, le 16 juillet 2019

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière EE

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND.
<http://www.orkund.com/fr/student/392-orkund-faq>

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 16 juillet 2019

Arnaud De Cesare

Remerciements

Je souhaite remercier toute ma famille, mes amis et mes proches qui m'ont aidé, soutenu et encouragé tout au long de mon travail de Bachelor.

Je tiens à remercier particulièrement mon conseiller au travail de Bachelor, Monsieur Michael Desforges, qui m'a conseillé et guidé tout au long de la rédaction de mon travail.

Je remercie également Anne-Laure Jotti, propriétaire de la boutique Baroque et Rococo à Nyon et Marc Bücher, propriétaire du magasin SB Sport à Gland, qui m'ont accordé un entretien afin de mettre en relation les études que j'ai effectuées avec la situation réelle de leurs commerces.

De plus, je remercie mon frère, Nicolas De Cesare, pour la relecture de mon travail de Bachelor.

Résumé

Aujourd'hui, il n'est pas rare de voir une boutique fermer ses portes car la concurrence d'Internet est trop forte. Le phénomène touche principalement les petits commerçants indépendants pour qui un déficit financier représente un grand danger pour la pérennisation de l'entreprise. Quelle stratégie faut-il mettre en place pour ramener les clients dans les magasins physiques et ainsi permettre à ces petits commerces de prospérer ? Pour répondre à cette question, il faut connaître tous les détails de son environnement.

Dans ce travail, une analyse macro-environnementale (PESTEL) est effectuée pour dégager les grandes tendances actuelles et mettre en avant les facteurs qui influencent grandement le commerce de détail. Grâce à cette analyse, nous pouvons voir que les facteurs socio-culturels et technologiques sont les plus influents (variables pivots).

Une analyse micro-environnementale (5+1 forces de Porter) a permis de voir l'intensité concurrentielle de ce secteur et ainsi définir quelle menace était la plus évidente. Les substituts, comme les sites d'e-commerce, se sont révélés comme les principaux concurrents du secteur. Une analyse plus détaillée sur *Amazon*, *Zalando* et *Digitec Galaxus* est donc pertinente pour voir comment ils ont démarré et quelles sont leurs stratégies actuelles.

Après avoir défini les facteurs qui influencent le secteur du commerce de détail ainsi que sa plus grande menace, une analyse des pratiques mises en place à l'étranger pour contrer ce phénomène se révèle adéquate. Cela a permis de voir que dans certains pays, notamment en Asie, les commerces misent beaucoup sur la technologie. Dans les pays occidentaux, on mise plutôt sur le côté humain, principal atout du commerce physique par rapport à l'e-commerce.

Tous les éléments précédents m'ont permis de mettre en place des recommandations optimales pour les petits commerces de la région. J'ai pu m'entretenir avec deux magasins indépendants de La Côte (VD) et ainsi leur exposer le résultat de mes analyses ainsi que mes recommandations.

Le résultat de ce travail se révèle encourageant pour le secteur du commerce de détail. Si l'e-commerce progresse effectivement d'années en années, les magasins physiques ont également leur carte à jouer et possèdent des atouts que l'e-commerce leur envie. Il faut donc accentuer leur stratégie sur ceux-ci et ainsi permettre au commerce de proximité de retrouver sa popularité.

Table des matières

Déclaration	i
Remerciements	ii
Résumé.....	iii
Liste des tableaux	vi
Liste des figures	vi
1. Introduction	1
1.1 Problématique	1
1.2 Méthodologie	1
2. Le macro et micro-environnement	3
2.1 L'analyse PESTEL	3
2.1.1 L'environnement politique	3
2.1.2 L'environnement économique	4
2.1.3 L'environnement social	5
2.1.4 L'environnement technologique	6
2.1.5 L'environnement écologique	7
2.1.6 L'environnement légal	8
2.1.7 Analyse PESTEL – Récapitulatif tableau	9
2.1.8 Variables pivots	10
2.2 Le microenvironnement du secteur d'activité.....	11
2.2.1 Le modèle des 5 (+1) forces de la concurrence.....	11
2.2.1.1 La menace des entrants potentiels	11
2.2.1.2 La menace des substituts	12
2.2.1.3 Le pouvoir de négociation des acheteurs	12
2.2.1.4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs	12
2.2.1.5 Le rôle des pouvoirs publics	13
2.2.1.6 L'intensité concurrentielle	13
2.2.2 Les principaux concurrents	15
2.2.2.1 Amazon	15
2.2.2.2 Zalando	17
2.2.2.3 Digitec Galaxus	18
2.2.2.4 Les points communs des concurrents	19
2.3 SWOT – Petit commerce de détail	20
2.3.1 Les forces	20
2.3.2 Les faiblesses	20
2.3.3 Les menaces	21
2.3.4 Les opportunités	21
3. Les stratégies à l'étranger	23
3.1 En Europe	23
3.2 Dans le monde	27

4. Recommandations	32
4.1 Sur le plan physique	32
4.2 Sur le plan digital	34
4.3 Sur le plan phygital	37
5. Retour des entreprises partenaires	40
5.1 Entretien avec Baroque et Rococo.....	40
5.2 Entretien avec SB Sport Service	41
6. Conclusion	42
Bibliographie.....	44

Liste des tableaux

Tableau 1 : Analyse Pestel.....	9
Tableau 2 : Variables pivots	10
Tableau 3 : Hexagone sectoriel des 5 (+1) forces de Porter.....	14
Tableau 4 : Analyse SWOT	22

Liste des figures

Figure 1 : Indice de volume du PIB par habitant en 2018	4
Figure 2 : Utilisation des appareils numériques lors de l'achat.....	5
Figure 3 : Jour du dépassement mondial	7
Figure 4 : Publicités Galaxus et Digitec.....	19
Figure 5 : 4 Casino aux Champs Élysées	24
Figure 6 : Page d'accueil de GeneveAvenue	26
Figure 7 : Hema Fresh market.....	28
Figure 8 : Comparaison paire de sneakers	29
Figure 9 : Café-Librairie à New-York	30
Figure 10 : Boutique de mode connectée.....	31
Figure 11 : Expérience client chez Pirch	31
Figure 12 : Les médias sociaux en Suisse, 2018	36
Figure 13 : Magasin Lush de Paris.....	39

1. Introduction

1.1 Problématique

En août 1994, la toute première commande de l'histoire du e-commerce a eu lieu. Elle a été effectuée entre particuliers et c'était un CD de Sting, vendu à Philadelphie (États-Unis). La célèbre entreprise *Amazon* a suivi de très près (1995) et c'est à ce moment que les sites internet d'achats en ligne ont pris leur envol. Habits, accessoires, nourriture, nous pouvons presque tout acheter sur internet de nos jours¹. Avec la concurrence et le succès d'internet, le commerce de détail est en crise en Suisse. Il n'est plus rare de voir des petits commerces fermer leur porte car les clients se déplacent moins dans les boutiques et préfèrent commander la marchandise directement en ligne et se faire livrer à leur domicile. Le secteur est victime de l'évolution des goûts des consommateurs et il doit faire face au dilemme suivant : s'adapter ou disparaître. L'objectif principal de mon travail de Bachelor est d'analyser la situation actuelle et ainsi apporter des solutions stratégiques à ces petites entreprises qui voient leur santé financière s'aggraver pendant que le chiffre d'affaires du e-commerce s'envole.

Croissance du e-commerce en Suisse

En 2017, 3 personnes sur 4 ont déjà effectué au moins un achat sur internet ce qui représente 72% de la population. Pour comparaison, en 2011 la statistique était de 1 suisse sur 2 (50%)². Selon cette même étude de l'OFS, 9 consommateurs sur 10 ont réalisé moins d'un achat en ligne par semaine en 2017, ce qui laisse un potentiel encourageant de fréquentation des magasins physiques. La population n'est pas totalement prête à abandonner ses habitudes de consommation qui restent encore physiques dans la majorité des cas et je vais le démontrer avec mon travail de Bachelor.

1.2 Méthodologie

Premièrement, je vais effectuer une analyse PESTEL qui est une analyse macro-environnementale pour souligner les grandes tendances actuelles dans le monde et leur situation en Suisse. Pour compléter cette analyse, je vais également me pencher sur l'intensité concurrentielle de l'industrie du commerce de détail et analyser plus en détails les principaux concurrents qui se révèlent être les géants du e-commerce.

¹ L'Express, Guilleminot, juin 2015

² OFS, Le e-commerce en Suisse, de 2010 à 2017, octobre 2018

Ensuite, je vais effectuer un SWOT, qui va dégager les principales forces et faiblesses d'un petit commerce ainsi que les opportunités qui s'offrent à lui et les menaces qu'il faut également surveiller. Une fois ces études effectuées, il est intéressant de voir ce qui se fait à l'étranger. D'une part en Europe où les pays ont une culture similaire à la Suisse, d'autre part dans le monde entier comme en Asie ou en Amérique pour voir ce qui se met en place et ce qui fonctionne.

Tout cela va me permettre de mettre en place des recommandations destinées aux petits commerces situés en Suisse Romande et ainsi pouvoir s'adapter de manière optimale à l'essor du e-commerce et au manque d'attractivité actuelle des points de vente physiques. Une fois ces recommandations mises en place, je vais m'entretenir avec deux PME romandes, actives dans le commerce de détail, pour faire un point sur leur situation actuelle et ainsi leur proposer les recommandations qui sont le plus adaptées à leur commerce. Ces entretiens vont me permettre de mettre en relation les recherches que j'ai effectuées auparavant avec la situation réelle des commerces de la région.

2. Le macro et micro-environnement

Pour connaître l'environnement d'un secteur d'activité et d'une entreprise, il est important d'effectuer une analyse approfondie des grandes tendances actuelles pour en connaître les enjeux principaux et y apporter les solutions adéquates. Pour ce faire, j'ai décidé d'effectuer, dans un premier temps, une analyse PESTEL.

Pour poursuivre l'analyse, je vais également faire le modèle des 5(+1) forces de Porter, qui est une analyse basée sur la concurrence et permet d'évaluer l'attractivité d'une industrie en termes d'intensité concurrentielle. Je vais compléter cette analyse environnementale avec l'élaboration d'un SWOT, qui sera plus spécifique et concernera l'industrie du commerce de détail, en mettant en évidence les forces, faiblesses, menaces et opportunités des petits commerces.

2.1 L'analyse PESTEL

« Ce modèle peut aider à déterminer quelles tendances politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales peuvent affecter les organisations. Le PESTEL a pour objectif d'identifier les variables pivots, de manière à construire des scénarios sur les évolutions possibles de l'environnement. »

(Stratégie 10^e édition / Gerry Johnson & Al. 2014 p.36)

Le PESTEL est donc un modèle qui répartit les influences environnementales en six grandes catégories :

2.1.1 L'environnement politique

Il souligne le rôle des pouvoirs publics dont fait partie l'État, qui est souvent un acteur économique majeur. Les pays ont tendance à renforcer leurs frontières pour lutter contre la pression migratoire. Les douanes ont été améliorées et modernisées et le nombre de garde-frontières ne cesse d'augmenter en Suisse mais aussi dans toute l'Europe³.

³ Swissinfo, Vuilleumier, mars 2019

Une guerre commerciale qui n'arrange personne

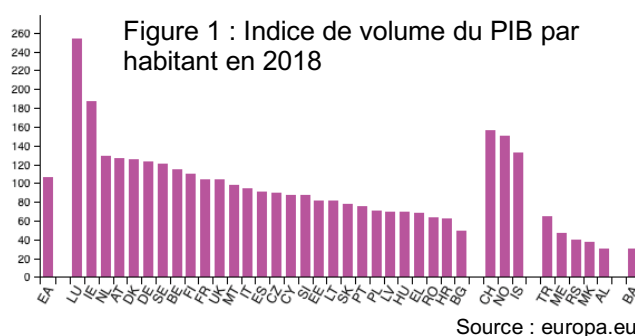
Il ne faut pas sous-estimer non plus la guerre commerciale qui a lieu entre les États-Unis et la Chine actuellement. Des mesures douanières sont mises en place des deux côtés en imposant des taxes sur les produits « Made in China » d'un côté et de l'autre sur les produits « Made in USA ». Une hausse de 10 à 25% des droits de douanes sur certains produits chinois ont été annoncés à Washington. En réponse à cela, la Chine a taxé davantage certains produits américains dès le 1^{er} juin 2019⁴.

Le climat politique actuel en Suisse, comme dans le monde, peut donc être jugé protectionniste et délicat, surtout quand on sait que les trois partenaires commerciaux principaux (en termes d'exportation) de la Suisse sont l'Allemagne, les États-Unis et la Chine⁵.

2.1.2 L'environnement économique

Toute entreprise doit comprendre de quelle manière la prospérité générale de l'économie influence ses propres marchés. Il faut faire preuve de méfiance à l'égard de l'excès de confiance en cas de croissance, mais également de l'excès de prudence en cas de récession. Le coût des produits importés et la viabilité des opérations à l'étranger sont sous l'influence du taux de change. Au 21^{ème} siècle, la situation de la Confédération suisse est rare et envieuse. Ses comptes dégagent de bons excédents, vu que l'on parle de plus de 3 milliards de francs suisses. La Suisse connaît alors une situation positive avec une croissance économique encourageante : Le PIB suisse a augmenté de 2,5% en 2018⁶.

Comme nous pouvons le voir sur ce graphique (fig. 1) publié par Eurostat, pour l'année 2018, l'indice moyen du PIB en Europe est de 100. En Suisse, il est de 157 ; au Luxembourg, le pays le plus productif de l'UE, il est de 254.



Selon une autre étude d'Eurostat, la consommation individuelle réelle des pays de l'Union européenne connaît une hausse moyenne de 2,6 % par année depuis 5 ans. En

⁴ Euronews, Peguy, mai 2019

⁵ Confédération Suisse, Administration fédérale des douanes, chiffres-clés 2018

⁶ SECO, février 2019.

comparaison, la Suisse obtient une moyenne de 2,24% par année malgré une légère chute en 2016 (-2,2%)⁷. (Annexe 1)

Malgré une croissance économique favorable, la Suisse reste attentive et soucieuse de la situation de sa monnaie et du taux de change de la monnaie de ses principaux partenaires commerciaux. Les incertitudes dans la zone euro et la fermeté des États-Unis en matière de taux d'intérêt sont perçus comme les principaux risques pour le franc suisse. Un élément que la Suisse ne peut donc pas vraiment influencer et qui aurait un fort impact sur son économie⁸.

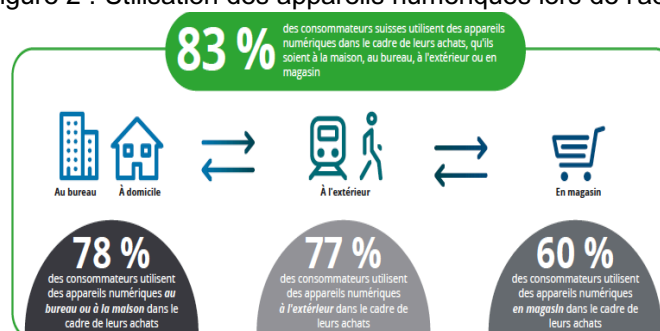
Le tourisme d'achat, bien qu'il ne date pas d'hier, est également une tendance grandissante. Que ce soit en allant faire ses courses dans les magasins à la frontière, en allant acheter des vêtements dans d'autres pays en avion grâce aux vols *low-cost* ou en achetant sur internet des biens provenant de l'étranger. La proximité des frontières et leur accessibilité font que les suisses peuvent se rendre sans trop de difficultés dans un pays voisin qui pratique des prix plus bas pour le même type de biens⁹.

2.1.3 L'environnement social

Des défis stratégiques sont lancés par les évolutions culturelles. Il faut connaître les spécificités d'une population. Comprendre les comportements d'achats est indispensable à la conquête d'un marché.

Au cours des dernières années, les habitudes d'achats des consommateurs ont changé de manière significative. La facilité d'accès à Internet ainsi que la croissance du commerce digital ont favorisé cette tendance. En Suisse, 83 % des consommateurs réalisent leurs achats à l'aide d'appareils numériques. De plus, près d'un tiers (29%) du chiffre d'affaires du commerce de détail réalisé en magasin est influencé par l'utilisation du numérique¹⁰ (fig.2).

Figure 2 : Utilisation des appareils numériques lors de l'achat



Source : Deloitte Research.

⁷ Eurostat, Parités de pouvoirs d'achats (PPA), 2019

⁸ Swissinfo, Canetg, novembre 2018

⁹ Bilan.ch, Müller, avril 2019

¹⁰ Le consommateur à l'ère du numérique, Deloitte Research, 2017, page 3

Toujours selon l'étude effectuée par *Deloitte*, la part du e-commerce dans le chiffre d'affaires du commerce de détail suisse ne représente actuellement que 7% et devrait passer, selon les prévisions, à 11% en 2022. Toutefois, il existe des secteurs comme l'habillement (17 %) et l'électronique grand public (27 %) qui affichent déjà une part considérable d'achats en ligne. Au niveau du moyen de paiement, près de la moitié des consommateurs souhaiteraient pouvoir payer ses achats avec son téléphone portable¹¹.

Aujourd'hui, la majorité des consommateurs vont chercher une information en ligne avant, pendant et même après leur achat. Les réseaux sociaux participent à l'augmentation de cette tendance avec l'apparition massive d'influenceurs et l'utilisation de plus en plus fréquente des appareils numériques. Dans le cadre de leurs achats, les clients aiment de plus en plus lire et poster des avis sur un produit ou un service en ligne. Ils peuvent également comparer les prix et profiter de tests effectués par des sites spécialement conçus à cet effet¹².

2.1.4 L'environnement technologique

Avec l'arrivée d'Internet, seuls ceux ayant anticipé son utilisation accrue y ont gagné un avantage concurrentiel important. Dans le service R&D des entreprises, il est devenu monnaie courante de remettre continuellement en question non seulement son produit, mais aussi les processus d'élaboration et d'acquisition du client. Une grande technologie a fait son apparition en Suisse, en 2019. Les limites de la 4G ayant été atteintes, la 5G est mise en place petit à petit dans le pays. Si la plupart des villes pouvant exploiter cette nouvelle technologie se situent en Suisse Allemande, le service a aussi été mis en place par l'entreprise de télécommunication *Swisscom* dans des grandes villes romandes telles que Genève et Nyon¹³. « *La vitesse accrue, l'énorme bande passante, le temps de réaction court, l'efficacité énergétique et la capacité font de la 5G la technologie clé dans de nombreux domaines d'application.* », *Swisscom Magazine* du 9 mai 2019.

L'intelligence artificielle est une technologie qui va beaucoup être utilisée dans l'avenir. En Suisse, les CEO sont très prudents avec cette nouvelle tendance et, selon une étude de PWC effectuée en janvier 2019, 40% d'entre eux n'envisagent pas l'utilisation de l'intelligence artificielle dans leurs activités. Dans le reste du monde, 85% des CEO seraient favorables à l'application de celle-ci et attendent qu'elle modifie radicalement leurs activités sur les cinq prochaines années¹⁴. On peut dire que la Suisse adopte donc une position passive face à cette nouvelle technologie.

¹¹ Le consommateur à l'ère du numérique, Deloitte Research, 2017, page 10

¹² toppreise.ch ou trivago.ch pour les prix et lesnumeriques.com pour les tests

¹³ *Swisscom*, 2019

¹⁴ Intelligence artificielle—La Suisse à la traîne dans la course mondiale, Oberholzer, Communiqué de presse du 25 janvier 2019

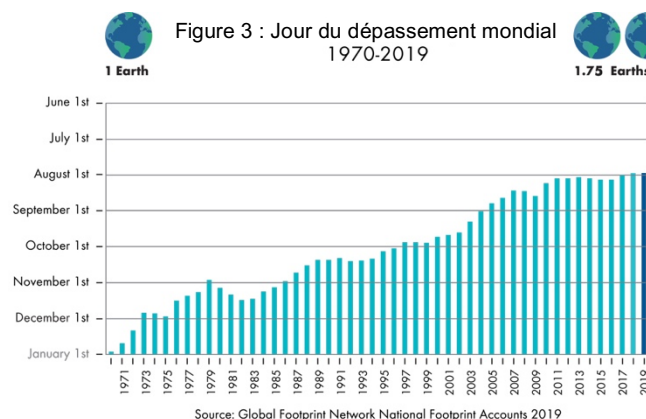
Les technologies apportent beaucoup de nouveautés positives pour faciliter les activités quotidiennes de tout le monde mais peuvent aussi se révéler néfastes. Si les systèmes de paiement en ligne et en magasin ont été facilités pour le client, le piratage de ces derniers l'a été également. Certains sites de e-commerce sont souvent victimes de pirates informatiques qui volent les données de leurs clients et ce de manière totalement discrète¹⁵. Le paiement sans contact est aussi victime de son avancée technologique avec des clients qui se font voler de l'argent par le simple contact d'un appareil de paiement trafiqué à leur portefeuille, dans un lieu public tel qu'un train ou encore dans une foule.

2.1.5 L'environnement écologique

De nouvelles réglementations peuvent entraîner des coûts supplémentaires mais également déboucher sur de nouvelles activités. Les nouvelles façons de consommer influencent les entreprises et de nouveaux marchés se créent, comme celui du BIO. Il y a également la problématique de la surconsommation qui prend une grande ampleur et beaucoup de spécialistes tirent la sonnette d'alarme.

« Le 1^{er} août est la date à laquelle nous aurons utilisé plus d'arbres, d'eau, de sols fertiles et de poissons que ce que la Terre peut nous fournir en un an pour nous alimenter, nous loger et nous déplacer et émis plus de carbone que les océans et les forêts peuvent absorber » Valérie Gramond, WWF, 2018

La date prévue pour cette année 2019 est encore plus précoce et est estimée au 29 juillet (fig.3). Il nous faudrait donc 1,75 terres pour subvenir à nos besoins actuels. Pour la Suisse, le résultat est d'autant plus alarmant car il faudrait 4,6 Suisses et 2,5 planètes terres (si le monde entier consomme comme les suisses) pour subvenir aux besoins de tous ses habitants¹⁶.



¹⁵ Le Monde, Untersinger, janvier 2019

¹⁶ Overshootday.org, Mailhes, juin 2019

La Suisse est une bonne élève concernant l'écologie et la transition énergétique avec de nombreuses taxes et objectifs environnementaux mis en place¹⁷. Une taxe carbone a vu le jour en 2008 pour taxer le gaz, le mazout et le charbon. En 2017, les suisses ont également voté favorablement à la sortie progressive du nucléaire. Des entreprises actives dans la production nucléaire voient le danger arriver tandis que celles actives dans le chauffage solaire, par exemple, le voient d'un très bon œil. Dans cette même année, plusieurs cantons suisses ont instauré une « taxe au sac poubelle » pour favoriser le recyclage des ménages et aujourd'hui déjà, deux ans après son instauration, l'on peut voir des résultats positifs avec une réduction en moyenne de 35% du volume des déchets en Valais¹⁸.

En termes de consommation alimentaire, là aussi les suisses se démarquent des autres pays et ils sont même considérés, à l'échelle mondiale, comme ceux qui consomment le plus d'aliments labélisés *bio*. Il faut toutefois relever que l'Europe a aussi augmenté sa consommation du bio de 11% en 2017 ; c'est un marché qui représente 37,3 milliards d'euros¹⁹.

2.1.6 L'environnement légal

L'un des meilleurs moyens de se protéger contre les éventuelles attaques judiciaires est de se tenir informé des réglementations en vigueur (droit du travail et du commerce). En ce qui concerne les achats en ligne, les consommateurs et commerçants suisses sont protégés par la « loi fédérale contre la concurrence déloyale » ainsi que « l'Ordonnance sur l'indication des prix ». Tous deux se chargent de réglementer le marché et le rendre équitable et transparent pour tous les acteurs économiques impliqués²⁰.

Le traitement des données en ligne est également pointé du doigt, surtout auprès des réseaux sociaux tels que *Facebook* qui vend les données de ses utilisateurs. L'entreprise est mise en examen depuis plus d'un an et une amende record située entre 3 et 5 milliards est annoncée²¹. Après de telles révélations, les utilisateurs font de plus en plus attention à la protection de leurs données et de leur vie privée.

¹⁷ Le Temps, ATS, mars 2019

¹⁸ RTS, Dussey, janvier 2019

¹⁹ Tribune de Genève, ats/nxp, février 2019

²⁰ Confédération suisse, les lois suisses et européennes sur le e-commerce, 2019

²¹ Tribune de Genève, ats/nxp, juin 2019

2.1.7 Analyse PESTEL – Récapitulatif tableau

Tableau 1 : Analyse Pestel

Facteurs Politiques	Facteurs Économiques	Facteurs Socioculturels
<ul style="list-style-type: none"> • Le protectionnisme • La fermeture des frontières • La guerre commerciale 	<ul style="list-style-type: none"> • La croissance économique encourageante • La fragilité du taux d'intérêt CHF/EUR • Le franc suisse fort mais dépendant • Le tourisme d'achat en hausse 	<ul style="list-style-type: none"> • Les modes de consommation changeants • La croissance de l'e-commerce • L'accessibilité des informations (prix, tests) • L'influence des réseaux sociaux
Facteurs Technologiques	Facteurs Écologiques	Facteurs Légaux
<ul style="list-style-type: none"> • L'arrivée de la 5G • L'intelligence artificielle au ralenti • Le piratage des cartes de crédits online • Paiement sans contact mais pas sans danger 	<ul style="list-style-type: none"> • La problématique de la surconsommation • La transition écologique sur la bonne voie • Les différentes taxes efficaces • Les suisses, grands consommateurs du bio 	<ul style="list-style-type: none"> • La régulation des échanges et du commerce • Le traitement des données • La protection de la sphère privée

2.1.8 Variables pivots

Johnson et al. donnent la définition suivante des variables pivots : « Les facteurs susceptibles d'affecter significativement la structure d'une industrie ou d'un marché. » (Stratégique, Johnson, et al., 2014, p. 39)

Suite à l'analyse précédente, il est possible de dégager les deux variables pivots suivantes :

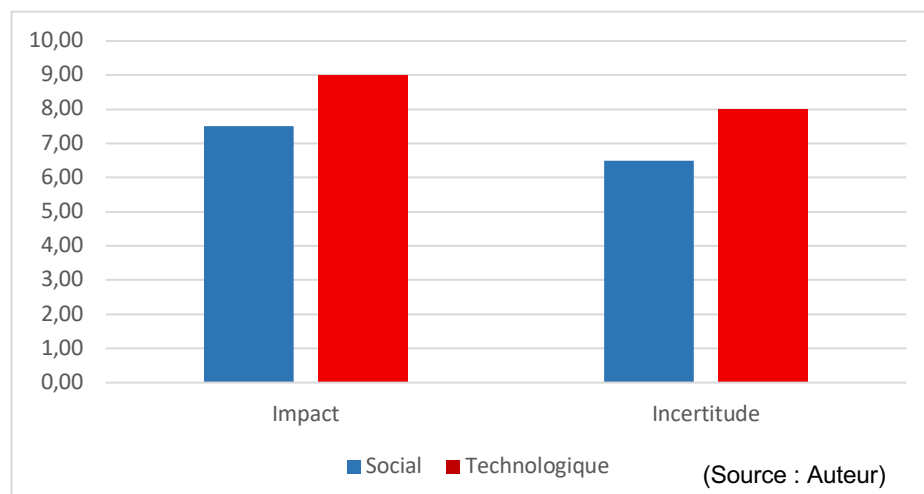
1. Socio-culturel – Comportement des consommateurs

Cette variable pivot est un point d'inflexion, c'est-à-dire que la tendance prend la direction d'une forte et brusque croissance. Les consommateurs ont considérablement et rapidement changé leurs habitudes d'achat et se tournent vers un marché uniquement digital, ce qui devient une menace pour les commerces indépendants qui misent plutôt sur un point de vente physique. Les consommateurs se sont aussi vite habitués à avoir une accessibilité illimitée à l'information, partout et tout le temps afin de pouvoir comparer tous type de données comme le prix ou les caractéristiques d'un produit.

2. Technologique – Facilité de consommation

Nous avons affaire à un point d'inflexion là aussi car les technologies arrivent de plus en plus vite, sur un marché qui est friand de ce type de nouveauté. La croissance du nombre de nouvelles technologies est importante et change drastiquement la façon de consommer des produits ou des services. Le paiement en ligne, la réalité virtuelle ou encore la 5G arrivent et comptent s'installer durablement. Si l'intelligence artificielle reste un signe faible, elle aura tendance à s'accroître à l'international et la Suisse sera donc contrainte de s'adapter un jour ou l'autre à cette nouvelle technologie prometteuse.

Tableau 2 : Variables pivots



On remarque sur le graphique précédent (Tabl. 2) que la variable pivot concernant la technologie a un plus fort impact et incertitude que celle concernant la variable socio-culturelle. Cela s'explique par le fait que le mode de consommation des clients, malgré sa rapide transition, prend quand même plus de temps à changer que les technologies. Ces dernières peuvent devenir en très peu de temps indispensables, mais aussi vite dépassées (on pense notamment au smartphone). Une nouvelle technologie peut venir bouleverser un marché du jour au lendemain alors que les modes de consommation se construisent sur le temps et leur impact peut donc être identifié à l'avance.

2.2 Le microenvironnement du secteur d'activité

2.2.1 Le modèle des 5 (+1) forces de la concurrence

Nous arrivons à une analyse qui va s'axer principalement sur la concurrence présente dans l'industrie du commerce de détail, dans laquelle il y a différents types d'entreprises (petit commerce, franchise ou encore succursales). Je vais donc me concentrer principalement sur le secteur des petits commerces, afin de rendre l'analyse plus précise et pertinente.

2.2.1.1 La menace des entrants potentiels

Dans une industrie comme celle du commerce de détail, au niveau des entrants potentiels, il y a des barrières à l'entrée²². Des barrières financières existent, mais elles ne concernent que très peu cette industrie car le capital nécessaire pour lancer une petite boutique est modeste et ne nécessite pas de grands investissements.

Au niveau des barrières commerciales, l'accès au réseau de distribution est assez simple. Avec la liberté que laisse internet à cette industrie, une boutique peut commercialiser très rapidement et facilement ses produits. Par contre, la notoriété est difficile, et dans la majorité des cas, longue à obtenir. Il faut compter des frais de communication et de marketing conséquents pour se construire une notoriété dans ce secteur. L'expérience peut aussi être une barrière pour un nouvel entrant car c'est un secteur d'activité où il faut avoir une certaine approche vis-à-vis des clients et des fournisseurs car il faut savoir comment entretenir de bonnes relations avec eux.

²² Stratégique ; Johnson, et al., 2014, p. 46

2.2.1.2 La menace des substituts

Cette menace est réelle et est au cœur de mon travail. Les substituts aux petits commerces physiques sont les sites de vente en ligne. Ces plateformes proposent aux clients de changer leur mode de consommation sans supporter de grands frais de transfert (des frais de port sont à prendre en compte mais certaines boutiques en ligne les offrent). En Suisse, les consommateurs commandent 16% de produits non-alimentaires en ligne, ce qui représente environ 10 milliards de francs suisses. La prévision pour 2020 est de 20%²³.

D'autres substituts sont à mentionner, comme certaines formes de commerce traditionnel que l'on voit survivre au milieu de cette nouvelle ère numérique, tel que le troc, les marchés ou encore les sites de petites annonces entre particuliers (*Ricardo, Anibis, Tutti*). Lorsque la substitution est inévitable, les entreprises doivent mettre au point une stratégie pour s'y adapter et elles aussi faire le saut technologique afin de concurrencer ce nouveau marché.

2.2.1.3 Le pouvoir de négociation des acheteurs

La capacité à négocier le prix dans ce secteur est moindre car les acheteurs sont nombreux et le volume d'achat n'est pas aussi grand que chez les plus grands revendeurs qui eux peuvent mettre une pression aux fournisseurs (cas de Migros avec Nivea²⁴). Le moyen de pression est donc plus fort s'ils achètent des quantités importantes. Les petits commerces n'achetant que très rarement des grandes quantités, ils n'ont donc pas un pouvoir de négociation très élevé.

2.2.1.4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Dans le cas inverse, si les fournisseurs représentent une part importante des achats de l'entreprise, leur capacité à influencer les prix et leur pouvoir de négociation sont importants. Dans le secteur analysé, les clients sont nombreux et dispersés, ce qui réduit le pouvoir des fournisseurs en termes de négociation. Dans le cas où une boutique vend un produit qui lui apporte beaucoup de recettes, le fournisseur peut faire marcher son pouvoir de négociation car il sait que, sans son produit, la boutique ne ferait pas autant de chiffre d'affaires.

²³ Le Temps, AWP, février 2019

²⁴ Le Nouvelliste, MD, mai 2019

2.2.1.5 Le rôle des pouvoirs publics

L'État peut aussi intervenir au niveau de la concurrence et réguler le marché avec des taxes et des impôts. En Suisse, la loi est stricte concernant certains domaines d'activité. Si nous prenons l'industrie du tabac et de l'alcool, l'État interdit tout simplement leur publicité au grand public à cause de leur effet néfaste pour la santé. Des droits de douane sont aussi mis en place pour réduire la concurrence de la part d'entreprises étrangères, tout comme certaines restrictions instaurées concernant l'importation de marchandise privée (denrées alimentaires principalement)²⁵.

La Suisse a également décidé de réviser la loi sur la TVA à compter de janvier 2019, pour contrer les inégalités entre les entreprises suisses et étrangères concernant les ventes par correspondance. Cette taxe peut mener à une augmentation du prix des produits étrangers en ligne, si les vendeurs souhaitent faire payer la différence aux clients. Elle peut également dissuader les entreprises de livrer en Suisse²⁶. Du côté des contraintes, comme nous pourrions le voir dans la synthèse de l'entretien que j'ai eu avec la responsable de la boutique *Baroque et Rococo* située à Nyon (partie 6.1), les commerces de la ville ne sont pas autorisés à effectuer de vente après 19h (heure officielle de fermeture) pour éviter de faire concurrence déloyale aux autres commerces de la ville. En comparaison, le e-commerce est disponible à n'importe quelle heure et n'a aucune contrainte de la sorte.

2.2.1.6 L'intensité concurrentielle

Toutes les forces précitées influent sur l'intensité concurrentielle qu'il y a entre une entreprise et ses concurrents, ce qui peut amener à une baisse des prix, une forte concurrence, des barrières à la sortie élevées ainsi que le lancement d'un produit ou d'une publicité intensive.

« Plus l'intensité concurrentielle est forte, moins l'industrie est attractive. » (Gerry Johnson & Al., 2014, p.54.)

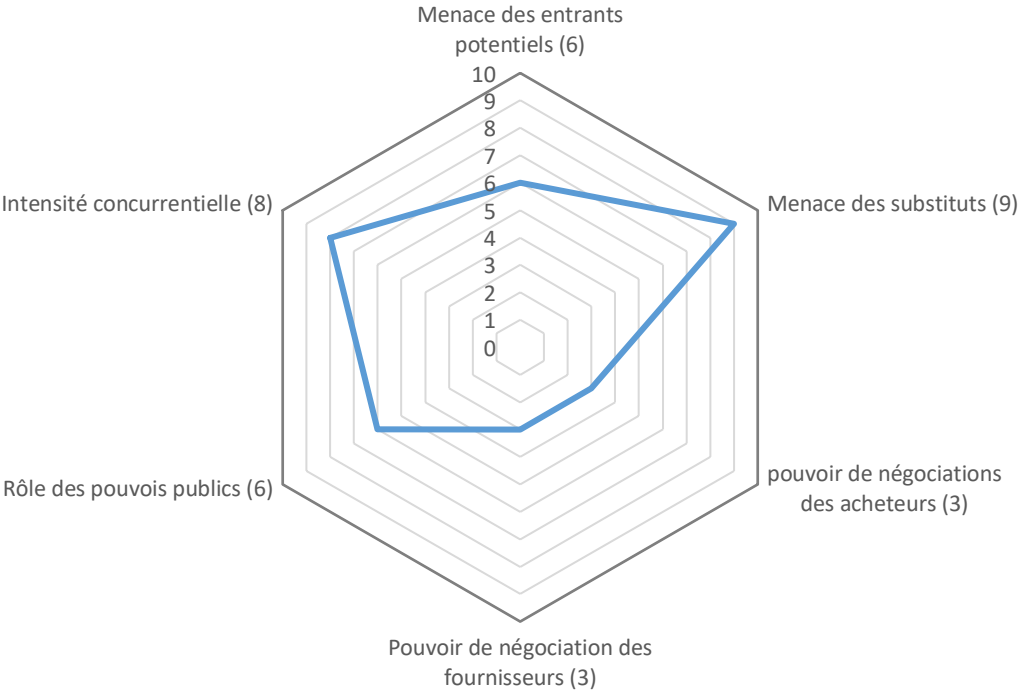
Avec l'affirmation ci-dessus, il nous reste à savoir si le secteur des petits commerces de détail détient une intensité concurrentielle forte ou moindre. En termes d'équilibre des forces en présence, l'industrie compte beaucoup de concurrence mais toutes les entreprises ne sont pas de la même taille. Il y a quelques grandes entreprises dominantes et le reste sont de taille petite ou moyenne.

²⁵ Confédération Suisse, Passer la frontière avec des marchandises privées achetées à l'étranger, 2019

²⁶ RTS, Mestiri et Kühn, décembre 2018

La présence des géants du e-commerce sur le marché suisse, qui peuvent proposer les mêmes produits ou des produits similaires à des prix inférieurs, vient apporter une différenciation de l'offre qui ne joue pas en faveur des plus petits. Ces différents facteurs nous démontrent donc que le secteur a une intensité concurrentielle importante²⁷.

Tableau 3 : Hexagone sectoriel des 5 (+1) forces de Porter



(Source : Auteur)

²⁷ Stratégique ; Gerry Johnson & Al., 2014, p.55

2.2.2 Les principaux concurrents

Après avoir analysé les 5 (+1) forces de Porter, nous pouvons en déduire que la menace la plus présente pour ce secteur d'activité est celle des substituts. C'est pourquoi j'ai décidé d'analyser les principaux concurrents qui sont les géants du e-commerce.

Un magasin indépendant est dans la grande majorité des cas une entreprise de petite ou moyenne taille. Les grandes enseignes, qui proposent une quantité importante de produits en ligne, sont donc les plus grandes menaces pour les magasins physiques. Pour avoir une analyse complète, nous allons prendre une entreprise de e-commerce de renommée mondiale (*Amazon*), une entreprise populaire en Europe dans le secteur de la mode (*Zalando*) et, pour finir, l'entreprise de e-commerce la plus populaire en Suisse (*Digitec Galaxus SA*).

2.2.2.1 Amazon

Créée en 1994 par Jeff Bezos, l'entreprise *Amazon* est devenue un des leaders mondiaux du commerce électronique. Elle fait même partie du « Big Four » des entreprises en compagnie de *Google*, *Facebook* et *Apple*²⁸. Parti d'une start-up avec son site internet qui a vu le jour en 1995, Bezos a vu sa capitalisation boursière (lancée en 1997) passer, au fil des ans, de 148 millions de dollars à plus de 797 milliards de dollars en janvier 2019. Sa valeur dépasse même celle de l'entreprise *Microsoft* et devient la plus grosse capitalisation boursière mondiale²⁹.

Toujours d'après l'œuvre de M'Barki, l'entreprise, à son lancement, vendait uniquement des livres sur internet. Mais face à une concurrence de plus en plus rude, elle s'est diversifiée d'année en année pour proposer de plus en plus de nouveaux produits et services innovants. Depuis, la société a acquis ou racheté en partie une soixantaine d'entreprises et a développé son site internet sur quatre continents. Au niveau des utilisateurs, Amazon avait, en 2009, 117 millions d'utilisateurs. Un chiffre qui a grandi en moyenne de 30 millions par année, ce qui donne 300 millions en 2015. Il faut savoir qu'à ses débuts, *Amazon* était connue comme une entreprise qui faisait de petits bénéfices, voire des pertes. Son premier objectif n'était pas de faire le plus gros profit mais de faire le plus grand nombre de vente. L'équilibre financier de l'entreprise était donc basé sur un modèle d'affaires à long terme.

²⁸ *Amazon - Génie de l'e-commerce*, M'Barki, 2015, page 5 et 11

²⁹ L'Opinion, Lennihan, janvier 2019

La stratégie étonnante du géant américain était de vendre chaque livre avec des remises allant de 10-40% sur le prix original, ce qui lui faisait perdre de l'argent sur chaque produit vendu. Le chiffre d'affaires réalisé avec ces ventes était directement réinvesti dans le marketing, les entrepôts ainsi que le service client, ce qui explique un profit minimum lors des premières années³⁰. Le but de cette stratégie était de dominer le marché en termes de coûts. C'est-à-dire que cette politique commerciale a progressivement influencé le comportement des consommateurs, avec des petits prix et une livraison peu chère, rapide et fiable.

Les nombreux concurrents directs d'*Amazon* se retrouvent dans une position délicate car ce dernier offre un vaste choix de produits et est en mesure de les fournir en grande quantité. Avec cette position de force, le géant américain peut :

- Faire pression sur ses fournisseurs pour acheter leurs produits à des prix de plus en plus bas (pouvoir de négociation important)
- Réduire les coûts de stockage et de vente, car en vendant sur internet il peut proposer une offre illimitée ainsi que de dégager des marges conséquentes
- Livrer et stocker de grandes quantités sans avoir à mandater un intermédiaire car il possède ses propres entrepôts et camions de livraison

Finalement, *Amazon* a mis la diversification ainsi que la satisfaction clientèle comme éléments fondamentaux de sa stratégie, ce qui a favorisé la croissance à long terme de l'entreprise. L'entreprise a été une des premières à laisser les clients noter les produits qu'ils avaient acheté. Ils sont aussi les premiers à avoir mis en place la recommandation personnalisée³¹.

« La stratégie de vente d'Amazon, qui consiste à proposer toutes sortes de produits aux prix les plus bas du marché, est sans nul doute la clé de son succès. » (Amazon - Génie de l'e-commerce, M'Barki, 2015, page 29)

Cette stratégie se nomme le *dumping* et est considéré comme une concurrence déloyale. Des accords GATT (entré en vigueur en 1966) sont mis en place en Suisse pour éviter de telles pratiques³². *Amazon* a également mis en place une nouvelle stratégie et elle consiste à ouvrir des magasins physiques. Avec son point de vente alimentaire nommé *Amazon Go*, ouvert à New York en janvier 2018, le géant américain souhaite lancer le

³⁰ Amazon - Génie de l'e-commerce, M'Barki, 2015, page 17

³¹ Amazon - Génie de l'e-commerce, M'Barki, 2015, page 20

³² Confédération Suisse, Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), 2019

concept d'un magasin automatisé (sans caisse) à l'aide de caméras de surveillance et de capteurs sensoriels. Les achats se font à l'aide d'une application sur smartphone³³.

2.2.2.2 Zalando

Lors de sa création, en 2008, la firme allemande se lançait dans la vente en ligne de tongs. 11 ans plus tard, *Zalando* est devenu le leader européen de la mode en ligne³⁴. Ce dernier a développé une stratégie progressive en se diversifiant de plus en plus. Après avoir commercialisé ses tongs en ligne, la firme décide de vendre des chaussures. Le succès grandissant, ils élargissent de plus en plus leur gamme et vendent aujourd'hui tous types de produits (vêtements, sport, chaussures, accessoires). Pour continuer son expansion, *Zalando* décide, en 2009, de vendre ses produits hors de ses frontières allemandes, en Autriche. Deux années plus tard, en 2011, ils arrivent en Suisse, sur un marché encore peu représenté avec un potentiel de croissance important.

Comme nous l'avons vu précédemment avec le cas d'*Amazon*, l'entreprise allemande n'a pas fait de profit lors de ses premières années d'activité mais uniquement à partir de 2014, soit cinq ans après son lancement. Cela montre que même les entreprises à fort succès ont dû s'armer de patience et de persévérance pour parvenir à se pérenniser. En 2015, *Zalando* prend une décision stratégique surprenante. Alors qu'ils proposent uniquement une offre numérique par le biais de leur site internet, ils décident d'ouvrir un premier magasin physique temporaire à Francfort. La fidélisation de la clientèle est la raison principale pour laquelle ils optent pour ce choix (uniquement les clients en possession d'une carte de fidélité peuvent effectuer des achats dans ce magasin physique)³⁵.

D'années en années, ils développent leurs centres de gestion pour améliorer leur logistique et proposer des services très appréciés des consommateurs.

- La livraison gratuite : peu importe la valeur du panier d'achat
- Le retour gratuit : auprès de son bureau de poste local ou magasin partenaire

Toutes ces stratégies se sont avérées payantes car *Zalando*, avec un catalogue constitué de plus de 150'000 articles et plus de 1'500 marques, reste le leader européen de la mode. L'entreprise affiche un chiffre d'affaires de 5,4 milliards d'euros, grandissant en moyenne de 25% par année depuis 2014³⁶.

³³ Le Figaro, Cohen, septembre 2018

³⁴ Bilan, Ueberschlag, octobre 2013

³⁵ FashionUnited, Castro, novembre 2015

³⁶ LSA, Fauconnier, février 2019

En Suisse, l'entreprise a dégagé un chiffre d'affaires estimé à 800 millions de francs suisses en 2018, soit quatre fois plus élevé qu'en 2012, où il était de 190 millions de francs. Malgré une hausse du CA, la valeur moyenne d'un panier a toutefois diminué au fil des années pour finalement chuter de 7% en 2018³⁷. (Annexe 2)

Zalando mise également sur une stratégie de « matchmaking », ce qui signifie qu'il faut le plus connaître ses clients pour pouvoir leur proposer les articles qui leur conviennent le mieux. Ils utilisent l'intelligence artificielle pour y parvenir et ainsi conseiller de manière optimale leurs 24 millions de clients actifs dans 17 pays en Europe³⁸.

2.2.2.3 Digitec Galaxus

Après avoir vu la situation de deux géants opérant au niveau mondial et au niveau européen, il est intéressant de se pencher sur le cas du plus grand marchand e-commerce de Suisse. *Digitec Galaxus*, leader du e-commerce suisse, est une boutique en ligne dirigée par la Migros. Elle est divisée en 2 sites, l'un sur lequel on trouve tout l'assortiment (*Galaxus*) et l'autre qui est spécialisé dans l'électronique (*Digitec*)³⁹. Avec un chiffre d'affaires de près de 1 milliard en 2018, l'entreprise obtient d'excellents résultats sur ces dernières années. Si, en termes de parts de marché, elle est derrière *Amazon* et *Zalando*, elle reste la boutique nationale en tête des ventes en Suisse⁴⁰. (Annexe 3)

Si l'entreprise, à son lancement en 2001, s'est spécialisée dans la commercialisation de produits électroniques uniquement par le biais de son site *Digitec*, elle prévoit dans les années suivantes d'étendre sa gamme de façon considérable. Beaucoup d'articles concernant l'habitat, le prêt-à-porter ou encore le sport vont être mis en vente sur la plateforme *Galaxus*. Tout comme *Zalando*, la boutique a décidé d'implanter des magasins physiques partout en Suisse. Actuellement, il y a huit succursales du côté alémanique et deux du côté romand⁴¹. Ces points de vente servent de showrooms, lieux de conseil et de retrait ainsi que de point de retour de marchandise que l'on souhaite renvoyer. C'est donc totalement dans une stratégie dite « omnicanale », c'est-à-dire que tous les canaux sont à disposition du consommateur et sont tous interconnectés.

Au niveau du marketing, *Digitec Galaxus* mise beaucoup sur la diversification et la satisfaction de ses clients et accentue sa communication sur ces points, notamment avec ses affiches publicitaires et sur les chaînes de télévision.

³⁷ Le commerce de détail suisse face à la concurrence internationale, Credit Suisse, janvier 2019

³⁸ EcommerceMag, Fuxa, janvier 2019

³⁹ Respectivement : <https://www.galaxus.ch/fr> et <https://www.digitec.ch/fr>

⁴⁰ Tribune de Genève, ats/nxp, janvier 2019

⁴¹ Swissinfo, Bally, janvier 2018

Figure 4 : Publicités Galaxus et Digitec



(Sources : Galaxus.ch et Digitec.ch)

Comme nous pouvons le voir ci-dessus (Fig.4), à gauche, *Galaxus* met en situation ses produits et montre l'étendue du catalogue (on peut y trouver des maillots de bains, des lunettes ou encore des bouées de loisirs). À droite, *Digitec* met en avant les avis réels de ses clients et met en scène leurs propos à l'aide d'acteurs qui transmettent de manière vivante les commentaires effectués en ligne (en toute transparence, que ce soit des commentaires positifs ou négatifs).

2.2.2.4 Les points communs des concurrents

Nous pouvons comparer les stratégies des trois entreprises analysées et en déduire que si elles sont actives sur des marchés (légèrement) différents, elles ont des stratégies en commun :

- La diversification

Ayant commencé avec un certain type de produit, tous ont néanmoins étoffé leur panel de produits en voulant proposer le plus de choix possibles aux consommateurs.

- La satisfaction du client

Chacun met la satisfaction du client en priorité dans leur stratégie, que ça soit en mettant la recommandation personnalisée en avant ou en accentuant la communication sur les avis des clients.

- Les points de vente physiques

Chacun a lancé son entreprise de manière digitale et tous les trois ont mis en place une stratégie concernant l'ouverture de points de vente physiques, se rendant compte de l'importance de ces derniers pour les consommateurs.

2.3 SWOT – Petit commerce de détail

Après avoir analysé le micro ainsi que le macro-environnement de ce type d'entreprises, nous pouvons élaborer une analyse SWOT, afin d'en retirer les forces et faiblesses (facteurs internes) mais également les menaces et les opportunités (facteurs externes).

2.3.1 Les forces

Un commerce physique détient plusieurs forces qu'il ne doit pas négliger, comparé à un concurrent du e-commerce. Il reste un lieu de convivialité car les commerces se trouvent souvent en centre-ville, entouré d'autres établissements (restaurants, autres commerces), ce qui offre un large choix de produits et de services et qui donne un lieu où il est agréable de se rendre. C'est aussi un argument pour sortir de chez soi et prendre l'air tout en exerçant une activité qui plait à bon nombre de personnes : le shopping.

Comme autre force principale du magasin physique, il y a aussi la possibilité pour le client de voir, essayer et avoir tout de suite un objet en sa possession. Aucun commerce en ligne ne pourra vous donner ces avantages et cette rapidité. Le contact humain, l'écoute, la disponibilité, l'expertise sont aussi des éléments très appréciés des consommateurs, comme nous le révèle une étude effectuée par *Timetrade* en 2015⁴². Les parts de marché de ce type de commerce parlent aussi en son avantage. 93% des achats effectués en Suisse se font par le biais des magasins physiques, ce qui représente un chiffre d'affaires de CHF 87,4 milliards contre seulement CHF 6,5 milliards pour le e-commerce⁴³.

Pour conclure, une des forces majeures d'un commerce indépendant est sa marge de manœuvre quant aux activités qu'il effectue. Que ça soit au niveau des produits, de la communication, du marketing ou encore du prix, le propriétaire a les pleins pouvoirs à ce niveau-là. A l'inverse, une filiale appartenant à une grande enseigne (ou encore une franchise) a des directives et doit suivre une ligne directrice établie par la direction.

2.3.2 Les faiblesses

Il y a différents types de faiblesses qui viennent détériorer la situation des petits commerces. Comme première faiblesse, nous avons la montée du numérique qui a transformé les habitudes des consommateurs (comme nous avons pu le voir dans l'analyse PESTEL) et a donc permis à des entreprises de casser les prix et d'offrir la livraison à leurs clients (*Amazon*, par exemple). Le manque de notoriété d'un petit

⁴² RetailNext, Hartjen, juin 2015

⁴³ Le consommateur à l'ère du numérique, Deloitte Research, 2017, page 7

commerce peut aussi jouer en sa défaveur. Cela ne veut pas dire que le magasin a une mauvaise image mais la communication et le marketing sont moins extravagants et plus discrets que ceux d'une plus grande enseigne (ils n'ont pas les mêmes moyens non plus). Bien évidemment, un commerce indépendant ne peut pas non plus concurrencer certaines entreprises avec la gamme de choix (diversification) et la logistique mise en place pour les livraisons et stockages (entrepôts).

2.3.3 Les menaces

Comme facteurs externes à l'entreprise (facteurs exogènes), il y a les loyers qui augmentent, surtout dans les centres-villes, ce qui fait fleurir de plus en plus de magasins appartenant à des grandes enseignes. Des villes comme celle de Nyon (VD) ferment progressivement l'accès aux véhicules à moteur⁴⁴.

« On ne trouve en ville bientôt plus que des grands groupes, des enseignes franchisées, des pharmacies, des magasins d'habits, des opticiens ou des commerces d'électronique » (*Daniel Dubas, Conseiller communal à Lausanne, décembre 2018*)

Les géants du e-commerce proposent de plus en plus de produits à des prix avantageux et leur volonté de se diversifier et de s'implanter de manière physique est de plus en plus grande. La croissance des centres commerciaux en périphérie est également un élément à ne pas négliger. Le zapping des consommateurs est un nouveau phénomène qui prend de plus en plus d'ampleur dans les habitudes d'achats. C'est-à-dire que le client, avec le choix énorme qu'il a entre plusieurs commerçants, aura donc beaucoup d'offres et n'hésitera pas à se tourner vers un concurrent pour un produit (on pense notamment au secteur de l'habillement). Il devient de plus en plus difficile de fidéliser un client.

2.3.4 Les opportunités

Un magasin indépendant peut profiter des nombreuses opportunités qui s'offrent à lui. Les clients aiment le commerce de proximité et sont friands des nouvelles technologies. Il faut donc améliorer la digitalisation des services. Les petits commerces peuvent s'appuyer sur ces nouvelles tendances et trouver le moyen de perdurer dans cette jungle qu'est le commerce de détail sans pour autant avoir peur de l'ombre croissante du e-commerce.

⁴⁴ La Côte, Fert, septembre 2018

Les commerces doivent s'appuyer sur le soutien que la ville peut apporter en attirant les potentiels clients dans leurs points de vente, par le biais d'événements spéciaux comme une fête du printemps (saisonniers, éphémères). Ils peuvent profiter d'une communication gratuite couvrant la région dans laquelle ils commercent. Le fait qu'un commerce soit indépendant lui laisse une grande marge de manœuvre pour adapter son magasin selon les grandes tendances et proposer des activités en lien avec ces dernières. Un franc fort est bénéfique aux commerçants suisses qui importent de la marchandise depuis l'étranger. Les achats effectués auprès des fournisseurs étrangers dans une autre devise (par exemple en euro ou en dollar) coûtera moins cher aux importateurs tant que le franc suisse reste fort.

Voici un aperçu, sous forme de tableau récapitulatif :

Tableau 4 : Analyse SWOT

FORCES	<ul style="list-style-type: none"> Part de marché du commerce physique importante Proximité appréciée Lieu de convivialité Flexibilité et Autonomie Le contact humain, l'écoute, la disponibilité, l'expertise 	FAIBLESSES	<ul style="list-style-type: none"> Budget limité en communication/marketing Manque de compétitivité-coût face aux grandes marques Logistique moins développée
OPPORTUNITES	<ul style="list-style-type: none"> Digitalisation des services Notoriété de la ville (événements) Marge de manœuvre sur ses activités Franc fort (importations) 	MENACES	<ul style="list-style-type: none"> Zapping de la clientèle Croissance du commerce en ligne Arrivée de nouveaux concurrents Désertification des centres-villes

(Source : Auteur)

3. Les stratégies à l'étranger

Il n'y a pas qu'en Suisse que le e-commerce connaît une forte croissance. La plupart des magasins, dans d'autres pays, voient ce nouveau mode de consommation remplacer les commerces traditionnels et, de ce fait, doivent adapter leur stratégie et apporter des nouveautés et des solutions pour survivre. Dans un premier temps, il est intéressant d'effectuer une analyse en Europe, dans les pays ayant la même culture et le même mode de consommation que la Suisse. Ensuite, dans les pays les plus influents du monde, ce qui nous permettra d'avoir une vue d'ensemble des solutions et adaptations que les commerces ont mis en place pour lutter contre le manque d'attractivité des magasins physiques, et ce, dans les quatre coins du monde.

3.1 En Europe

La majorité des pays européens ont les mêmes habitudes et tendances d'achats que les suisses. Afin d'améliorer la qualité de l'analyse, nous allons étudier ce qui se fait déjà dans des pays proches de la Suisse, surtout en France et en Allemagne. En Europe, il y a les « règles de concurrence de l'UE » qui sont des règles strictes appliquées pour protéger la libre concurrence et de ce fait, interdisent certaines pratiques concernant les contacts et les accords illicites (fixer des prix, répartir les marchés) ou encore l'abus de position dominante (prix excessifs ou exagérément bas)⁴⁵.

L'émergence de la phygitalisation

La phygitalisation est une combinaison de deux termes : physique et digital. Malgré l'opposition des deux styles, il est bien possible de les combiner et cela donne un résultat prometteur. Plusieurs enseignes françaises se sont récemment lancées dans l'expérience et les premiers résultats sont encourageants. Prenons le cas d'*Auchan* en France, qui a mis en place un nouveau service « *My Auchan* ». C'est une borne au sein de ces magasins pour que les clients puissent consulter l'ensemble du catalogue et de ce fait, élargir considérablement la gamme de produits à disposition⁴⁶. L'utilisation de cette nouvelle ressource surfe sur la nouvelle tendance de consommation qui consiste à utiliser les nouvelles technologies et s'avère très utile pour les commerces ayant un petit espace d'exposition et une quantité considérable de produits. On peut de ce fait mettre en valeur

⁴⁵ Europa.eu, Règles de concurrence de l'UE, 2019

⁴⁶ LSA, Parigi, mai 2018

les produits qu'on juge adéquat (selon la période) sous forme de showroom et référencer le reste du catalogue sur les bornes disponibles en magasin.

Un autre concept émerge dans les magasins physiques. Il s'agit de créer un lieu de vie et donc garder son client au sein du magasin pendant le maximum de temps possible. C'est le défi que s'est lancé Casino avec ses nouveaux points de vente « 4 Casino » (Fig.5). En plus d'un espace « magasin de proximité » accessible 7j/7j et 24h/24h, il y a des vitrines en réalité augmentée et une application dédiée qui nous permet d'effectuer directement nos achats sans passer par la caisse. Le concept inclut également un bar à croque-monsieur, une cave à vin digitalisée, une épicerie fine, et un showroom mettant en avant nouveautés et best-seller du commerçant⁴⁷.



Des mesures à la portée des plus grandes entreprises

L'amélioration de la *Blockchain*, l'utilisation optimale du *Cloud* et du *Big Data*, sont des technologies qui peuvent être mises en place par les plus grandes entreprises du vieux continent. Nous n'allons pas l'analyser en détail car cela concerne plutôt les grandes entreprises qui ont plusieurs filiales et des bases de données clients considérables, ce qui est moins le cas pour les petits commerces indépendants.

Les heures d'ouvertures comme solution

Il faut savoir qu'une grande majorité des clients reprochent aux magasins physiques de ne pas être ouverts lorsqu'ils veulent y aller et s'en remettent donc au e-commerce qui est disponible à tout heure et n'importe où. Pour contrer ce phénomène, plusieurs pays européens ont permis une ouverture tardive des commerces et même accepté les ouvertures durant les jours fériés. En Italie, d'après le décret « Sauver l'Italie » mis en place en 2012, il n'existe aucune restriction d'ouverture des magasins le dimanche. En Grande Bretagne et au Pays de Galles, les petits commerces ont toute la liberté concernant leurs heures d'ouvertures tandis que les grandes surfaces sont limitées à un

⁴⁷ L'Usine Digitale, Mundubeltz-Gendron, octobre 2018

nombre d'heures d'ouverture en continu⁴⁸. Pour finir, en France, la loi « Macron » vise un équilibre parfait entre liberté du commerce et repos hebdomadaire. En effet, un salarié ne doit pas travailler plus de 6 jours par semaine⁴⁹.

Si toutes ces mesures rendent les commerces plus accessibles et les centres-villes plus vivants lors de périodes dites « creuses », il y a aussi des points négatifs à cette pratique. En effet, les salariés ne sont pas satisfaits de devoir travailler plus tard et de ne pas profiter des jours fériés. C'est une pratique qui a été soumise plusieurs fois au peuple suisse sans encore convaincre les citoyens pour les raisons énoncées précédemment. Plusieurs cantons acceptent l'ouverture de magasins quelques dimanches par an (souvent durant les périodes de fêtes) et dernièrement à Genève lors de la votation du 19 mai 2019. Le peuple s'est prononcé en faveur de l'initiative et cela fait déjà débat, tout comme à Nyon où une nouvelle loi sur les horaires d'ouvertures prolongés des magasins le samedi soir a été votée en avril 2019⁵⁰.

En Allemagne, selon une enquête réalisée par l'IFO (institut de recherche économique), la libéralisation des heures de commerces de détail alimente la réduction des parts de marché des PME et réduit leur rentabilité à long terme. On peut donc en conclure que la prolongation des heures d'ouvertures profite aux plus grandes entreprises qui ont un budget et un effectif important pour pouvoir se permettre d'engager plus de personnel. Au contraire, les petits commerces doivent faire travailler davantage le peu d'employés qu'ils ont et cela devient plus une contrainte qu'une réelle opportunité.

Plateformes locales et « Anti-Amazon »

Comme nous avons pu le voir précédemment, les consommateurs ont tendance à vouloir recevoir leur marchandise le plus rapidement possible et ce, directement chez eux. Deux entreprises romandes se sont lancées comme défi de rendre aussi rapide la livraison de produits des commerces de proximité que celles des grandes enseignes. Ils ont même poussé le projet plus loin et ont créé une « market place » qui regroupe plusieurs vendeurs indépendants en ligne. La plupart des petits commerçants n'ont pas les moyens de s'offrir un site internet complet et compétitif, c'est un fait. Cette place de marché leur permet de proposer leur marchandise directement en ligne et un service de livraison très rapide. Un abonnement pour une place sur la plateforme est demandé à chaque

⁴⁸ The Conversation, Athanasiadis, janvier 2017

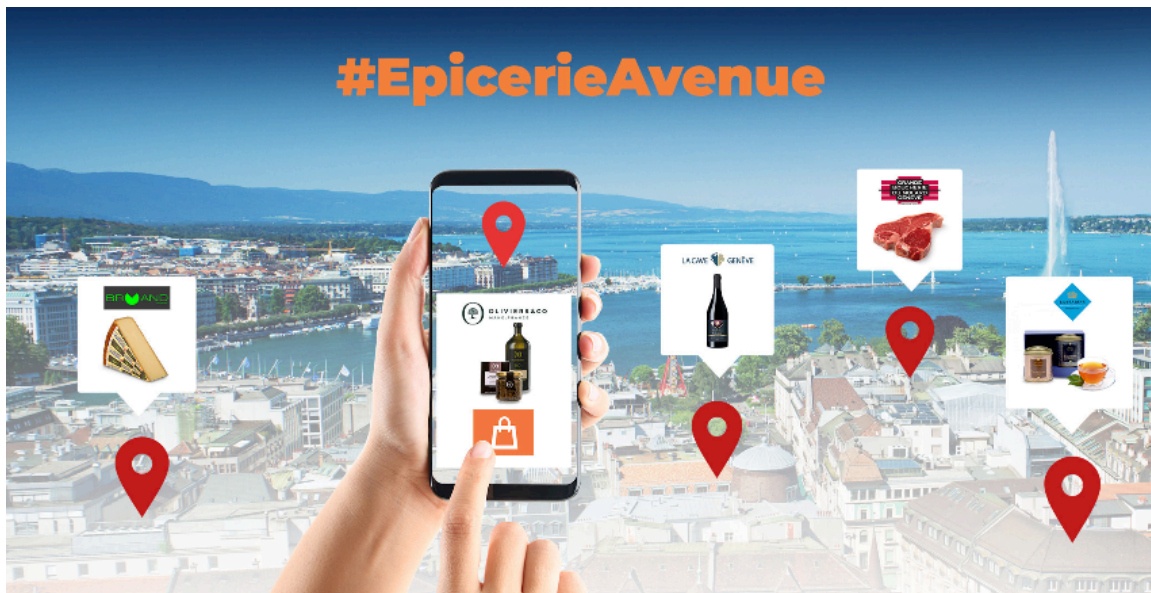
⁴⁹ Ministère du travail, France, juin 2019

⁵⁰ 24 Heures, Schürch, avril 2019

entreprise s'y trouvant. Ils n'ont ni besoin de s'occuper du site, ni de la livraison ; cela représente un réel atout budgétaire pour ce type d'entreprise.

Youpaq est une entreprise qui œuvre dans la région lausannoise du canton de Vaud et GeneveAvenue est un site d'e-commerce 100% genevois. Seules les entreprises de la région peuvent avoir accès à une place sur ces plateformes et le but principal de cette initiative est de redynamiser le commerce local. Dans le cas de GeneveAvenue, la plateforme agit comme intermédiaire et chaque marchand décide de sa propre politique de prix. Elle propose des abonnements en fonction du nombre d'articles présentés sur le site. Avec plus de 10'000 références, une boutique débourse CHF 450.- par mois. De plus, une commission sur chaque transaction est prélevée. Sans information précise sur le pourcentage, cette commission est moins importante que sur *Amazon*⁵¹.

Figure 6 : Page d'accueil de GeneveAvenue



Source : geneveavenue.ch

⁵¹ Tribune de Genève, Etienne, novembre 2018

3.2 Dans le monde

Il est intéressant de comparer les moyens mis en œuvre dans le monde ainsi qu'en Europe et ensuite analyser ce qu'on peut mettre en place en Suisse. Pour avoir une idée de ce qui se fait dans le monde, nous allons analyser ce qui se fait aux États-Unis et également s'intéresser aux pays asiatiques qui sont très avancés technologiquement. Ces deux parties du monde vont nous montrer ce qui se fait actuellement, ce qui fonctionne et ce qui peut être imité ou adapté en Suisse.

Quand les internautes sauvent les petits commerces

Les réseaux sociaux prennent beaucoup d'ampleurs ces dernières années, alors pourquoi ne pas en profiter ? C'est un phénomène qui marche beaucoup aux États-Unis et ça s'appelle le "cash mobs". Le concept est simple et rapidement mis en place. Les internautes se rassemblent sur le réseau social de leur choix et choisissent un commerce local qu'ils vont soutenir. L'enseigne sera mise au courant de leur venue afin de s'organiser et chaque participant s'engage à dépenser une somme minimum lors de l'évènement. Le but principal est bien évidemment de soutenir l'économie de proximité mais l'acheteur repart également avec de la marchandise, on se trouve donc dans une situation « gagnant-gagnant »⁵². Grâce à ces interventions, les petits commerces gagnent une couverture médiatique gratuite grâce aux réseaux sociaux, car comme nous l'avons vu dans l'analyse SWOT le budget communication et marketing de ces entreprises est une de leurs faiblesses. Un client satisfait lors de cet événement peut devenir un client fidèle.

Hema Fresh, le supermarché du futur de Alibaba

Hema Fresh est un espace de vente qui ressemble beaucoup à l'enseigne *4 Casino* que nous avons pu voir dans la partie des stratégies en Europe. Cependant, le concept de *Hema Fresh* a été lancé avant et nous pouvons donc penser que l'entreprise française s'en est inspiré. L'ambition du groupe chinois est de casser les codes en alliant e-commerce et commerce physique pour proposer à sa clientèle des produits frais. La confiance et la transparence avec le consommateur sont les mots d'ordre du concept. À l'aide d'une application spécialement conçue pour le magasin, le client peut accéder aux informations détaillées et scanner chaque produit présent sur les étagères à l'aide d'un

⁵² 24 Heures, Auciello, août 2012

code QR. Les produits proposés sont tous garantis d'être frais et les produits de la mer en sont l'exemple parfait. Alors qu'il l'achète encore vivant, le client peut choisir de faire cuire le poisson par le cuisinier du restaurant qui se trouve à l'intérieur du supermarché et ensuite le déguster sur place ou à l'emporter. Le client peut également se faire livrer chez lui l'entier, ou une partie seulement de son panier d'achat. Des hôtes de caisse sont présents pour effectuer l'achat sans devoir montrer les articles, ce qui permet une fluidité considérable de l'encaissement. Le personnel sur place est à disposition des clients présents physiquement dans le magasin mais œuvre également pour les clients qui passent une commande en ligne. Il prépare leurs paniers d'achats qui est envoyé en réserve à l'aide de rails présents en hauteur dans tout le magasin (Fig.7) et est livré en un temps record (livraison annoncée entre 15 et 30 minutes sur un périmètre de 5 km)⁵³.

Figure 7 : Hema Fresh market



Source : Power Retail

Les intermédiaires commencent à disparaître

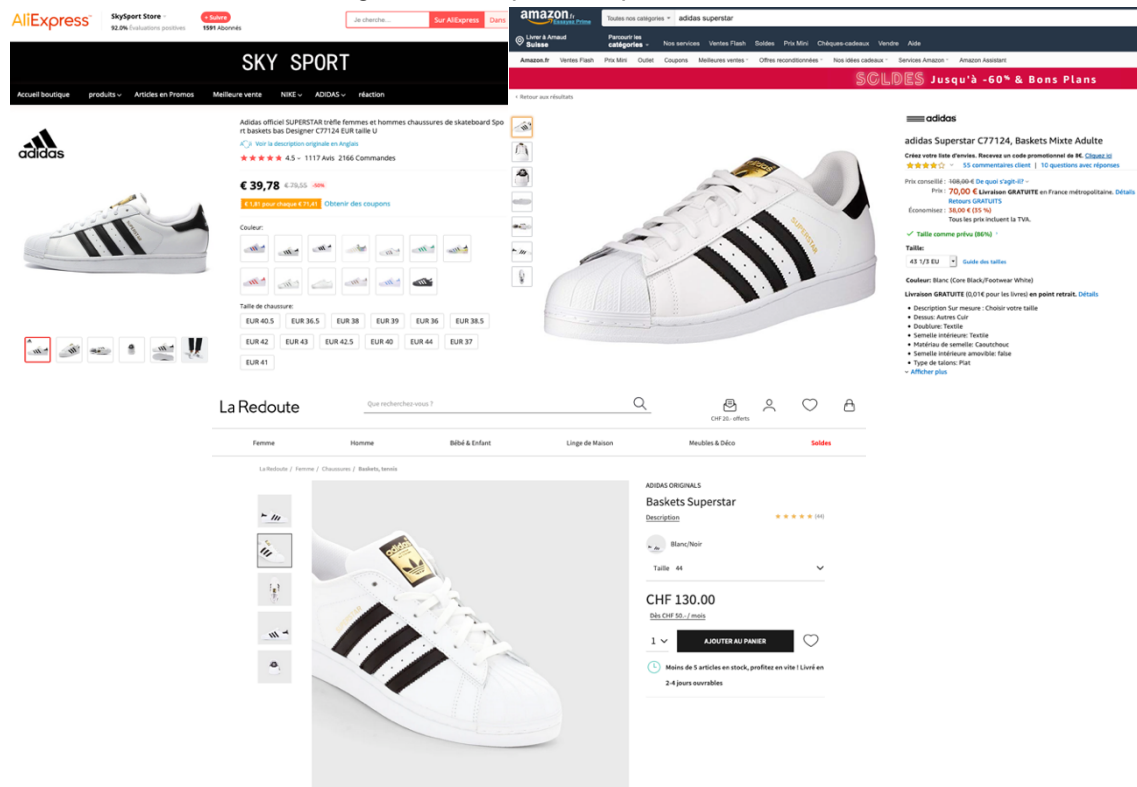
Toujours du côté de l'Asie (et plus spécifiquement de manière digitale), des grandes entreprises telles que *Alibaba*, avec leur plateforme digitale *Aliexpress*, proposent aux clients du monde entier des produits directement vendus par les commerçants, sans passer par des intermédiaires (revendeurs).

De telles pratiques viennent concurrencer le commerce local d'un pays mais également casser les prix comme nous pouvons le voir dans l'exemple suivant :

⁵³ Connected Store, Connected-Store, novembre 2018

J'ai pris l'exemple d'un produit d'une marque célèbre (Fig.8) que nous pouvons retrouver dans nos magasins physiques et digitaux en Suisse, mais aussi à l'étranger. Il s'agit de la marque Adidas et de ses Baskets Superstar. J'ai été chercher le produit sur 3 sites de e-commerce différents (*Aliexpress*, *Amazon* et *La Redoute*).

Figure 8 : Comparaison paire de sneakers



(Sources : Aliexpress.com, Amazon.com, laredoute.ch)

Nous avons donc un produit identique sur les trois sites différents mais des prix totalement différents. Si la paire de chaussures est proposée à 40 euros (env. 48 francs) sur *Aliexpress*, nous la retrouvons à 70 euros (env. 84 francs) sur *Amazon*. Lorsque nous nous intéressons à une entreprise basée en Suisse (*La Redoute*) qui propose le même article, il est disponible pour la somme de 130 francs suisses. Soit une différence de CHF 82.- avec le prix proposé sur la plateforme du groupe *Alibaba*. Cela représente un prix affiché majoré de 63%. Le commerce en question, *La Redoute*, ne peut donc pas concurrencer ses deux homologues sur le prix de ce bien qui, rappelons-le, est totalement identique.

Améliorer l'expérience d'achat physique

Lorsque nous allons aux États-Unis et plus précisément dans un *Apple* store, il n'est pas rare de voir le magasin offrir une expérience d'achat poussée à ses clients. Tout le magasin est mis en place dans le principe du Showroom. Seulement quelques articles sont exposés, le personnel accompagne et renseigne le client durant toute sa visite et des ateliers gratuits sont mis en place autour des produits et services *Apple*⁵⁴.

En Asie, bien que les japonais soient ultra-connectés, ils restent très attachés aux magasins traditionnels qui continuent d'innover et de se développer dans le pays. Avec un subtil mélange entre un service de grande qualité et l'usage des nouvelles technologies, le Japon a pris les devants et est considéré comme la référence de l'expérience client en magasin. Même les entreprises européennes jouent le jeu et proposent à leurs clients des expériences d'achat inédites. Prenons l'exemple de *IKEA* : la célèbre firme suédoise propose à ses clients japonais de tester la literie et de dormir dans le magasin. Le but de l'opération est d'amener une expérience unique au client et surtout de lui proposer quelque chose qu'il ne peut pas avoir en ligne⁵⁵.

A New-York, on réinvente aussi le commerce physique en y combinant plusieurs activités. C'est le cas d'un magasin qui se nomme *Shakespeare & Co* (Fig.9) : lorsque nous entrons dans ce magasin, nous ne savons pas si nous sommes dans une librairie qui propose un café ou dans un café qui vend des livres⁵⁶.

Figure 9 : Café-Librairie à New-York



Source : billypenn.com

Dans cette optique, les magasins physiques ont une autre vocation que d'être uniquement des lieux pour vendre des produits ou des services ; ce sont des lieux de vie.

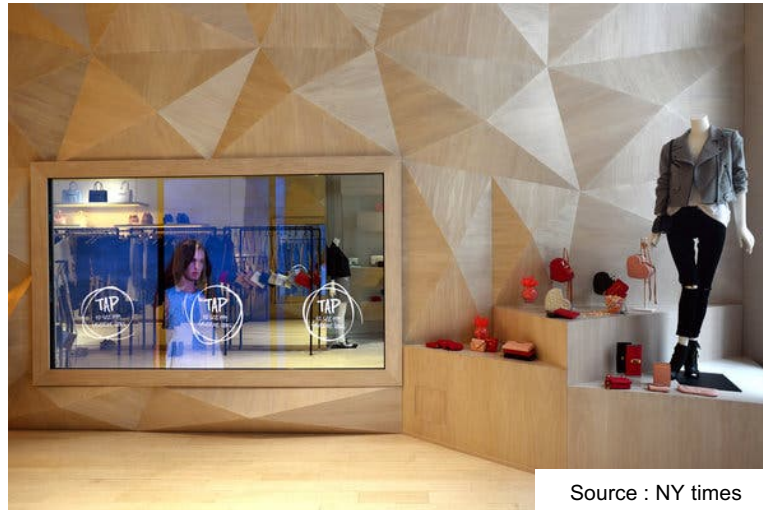
⁵⁴ LCI, Davan-Soulas, septembre 2018

⁵⁵ Swissinfo, sda-ats, juillet 2017

⁵⁶ Documentaire France 24 : Embarquez pour New York à la découverte des magasins du futur, mai 2016

Les magasins new-yorkais misent aussi sur les nouvelles technologies. C'est le cas d'un magasin du nom de *Rebecca Minkoff* avec un tout nouveau concept. Le client se tient devant un miroir et choisit ce qu'il veut essayer dans la taille qu'il veut (Fig.10). Après une courte pause, accompagnée d'un rafraichissement offert par le magasin, le client retrouve les vêtements qu'il a choisi au préalable dans une cabine d'essayage connectée (choix de luminosité, changement de taille et assistance)⁵⁷.

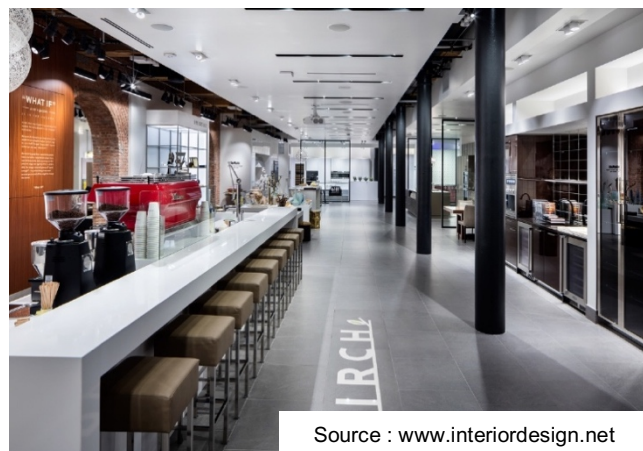
Figure 10 : Boutique de mode connectée



Source : NY times

Un magasin, établi lui aussi à New-York, a décidé de rendre l'expérience client « sans limite ». C'est-à-dire que le client peut tester tout ce qui est exposé. Le magasin d'équipement de la maison *Pirch* (Fig.11) a décidé de miser sur le test direct du produit, comme ça le client ne peut pas ou presque pas être déçu du produit une fois installé chez lui. Les clients sont invités à boire un café sur les tables mises en vente, à lire un livre sur les fauteuils du magasin ou encore à prendre une douche sur place. Le magasin reste fidèle à sa réputation du « no limit »⁵⁸.

Figure 11 : Expérience client chez Pirch



Source : www.interiordesign.net

⁵⁷ LSA, Paris, novembre 2015

⁵⁸ 40 innovations retail – l'ère de l'expérience client, du vendeur passionné et du magasin connecté, Bonnasse, page 24

La révolution du commerce de détail a bien lieu ; on peut le constater avec la volonté des magasins uniquement présents de manière digitale d'ouvrir des points de vente physiques à leur tour. C'est, en quelques sortes, un pas en arrière pour ces entreprises qui n'avaient misé que sur l'e-commerce.

4. Recommandations

J'ai analysé le macro environnement de l'industrie du commerce de détail et évalué la concurrence dans le secteur ainsi que le fonctionnement des principaux concurrents. Ce qui m'a permis d'établir le SWOT d'un petit commerce indépendant mesurant ses forces et faiblesses ainsi que ses opportunités et menaces liés aux grandes tendances actuelles. Finalement, j'ai vu ce qui se fait à l'étranger dans des situations identiques. Il est temps de mettre toutes ces parties en relation et proposer des recommandations et des solutions aux commerces indépendants de Suisse Romande afin de lutter contre le manque d'attractivité de leur point de vente ainsi que de s'adapter à l'essor du e-commerce. Les recommandations sont proposées en trois parties : sur un plan physique, digital et phygital (combinaison des deux).

4.1 Sur le plan physique

Aujourd'hui, on n'entre plus dans un magasin simplement pour acheter un bien ou recevoir un service. Il y a plusieurs raisons à cela comme le besoin d'un conseil personnalisé, le recours au service-client ou pour exprimer son mécontentement. Le comportement des clients change et il faut s'y adapter. De nos jours, le client est informé, il peut très facilement faire des recherches sur internet et comparer les produits ainsi que les prix. Il est également connecté, ce qui veut dire qu'il peut, même sur le point de vente, se mettre en contact avec l'extérieur, trouver le même produit ailleurs à un meilleur prix et tout cela à l'aide de son téléphone portable. Le client n'hésitera pas à partager son avis et son expérience sur les réseaux sociaux (surtout s'il est mécontent).

L'un des objectifs principaux de la mise en place d'une stratégie concernant le point de vente physique est d'y générer plus de trafic, afin d'assurer la pérennité du magasin. Si le client entre dans le magasin, la relation consommateurs-commerçants est renforcée.

L'organisation d'événements et opérations éphémères

Ces événements ont l'avantage d'attirer des clients potentiels au point de vente mais ils vont également renforcer l'image et la notoriété de la marque et ainsi favoriser le *bouche-à-oreille*, si important pour les commerces de proximité. Les personnes qui se rendent à l'événement vont s'informer voire consommer et surtout, ils n'hésiteront pas à en parler autour d'eux, de vive voix ou en ligne. Il ne faut pas oublier de rendre ces opérations intéressantes pour les clients en leur proposant un moment agréable avec, par exemple, de la petite restauration ainsi que des rabais sur les ventes effectuées le jour même.

C'est une stratégie qui peut facilement être mise en place par un commerce indépendant car il peut faire des événements quand il le juge le plus opportun (fêtes, saisons) et peut faire les promotions qu'il juge bonnes à mettre en place. Il n'y a pas de projet à faire valider par une direction ou un supérieur, ce qui facilite l'exécution de tels événements.

Théâtraliser son point de vente physique

Il faut réinventer la disposition et l'ambiance créée dans un magasin, il ne suffit plus de poser un produit sur une étagère pour le vendre. Les commerces doivent être transformés petit à petit en lieux d'expérimentation où l'on peut tester et manipuler les produits et si possible, en situation réelle.

La vitrine est la première chose que les passants voient et son importance est capitale pour attirer du monde à l'intérieur. Il faut mettre en place une vitrine qui transmet les valeurs de la boutique et donne envie aux potentiels clients de franchir la porte d'entrée. Elle n'a donc pas pour but de vendre directement les produits mais bien d'attirer le client dans la boutique. Une fois à l'intérieur, le client doit s'y sentir bien et surtout y voir un réel avantage comparé à la page en ligne qu'il aurait pu consulter directement depuis chez lui. Une multitude d'actions sont à entreprendre à ce moment-là et, comme nous avons pu le voir précédemment, plus le client passe de temps dans la boutique, plus il sera ouvert à effectuer des achats.

Le nouveau rôle du vendeur

S'il y a bien une chose que le e-commerce peut envier au commerce de détail c'est le côté humain. Lorsque l'on se rend dans un magasin, le client peut solliciter l'aide du vendeur et ainsi créer un dialogue. Que ce soit pour des informations supplémentaires ou pour profiter d'un conseil personnalisé, l'acheteur y trouve une réelle valeur ajoutée.

C'est pour cela que le rôle du vendeur est primordial et joue un rôle clé dans le succès de la boutique. Pour valoriser au maximum cet atout, il faut sensibiliser et former son personnel aux nouvelles pratiques de vente. Développer ses compétences ainsi que de l'accompagner dans la transformation est essentiel. La posture, les pratiques relationnelles ainsi que l'esprit de service doivent être maîtrisés. Ce sont des outils avec lesquels le vendeur va travailler pour ancrer ces nouvelles pratiques, tout en ayant un suivi avec son supérieur pour voir si cela coïncide avec la nouvelle stratégie du magasin. La fidélisation et la satisfaction des clients sont deux objectifs indispensables pour les commerces de proximité. Une mesure de l'évolution de ces deux critères peut être un bon indicateur pour voir si les changements ont bien lieu et s'ils vont dans le bon sens.

Surfer sur la vague des tendances actuelles

Comme nous avons pu le voir précédemment à New-York, les commerçants n'ont pas peur d'innover en transformant leur point de vente physique. Il n'est donc plus rare de voir un magasin offrir deux types de service (librairie et café dans notre cas). Nous pourrions très bien imaginer le même scénario en Suisse, avec, par exemple, un magasin d'ameublement et de décoration qui ouvrirait un espace café dans sa boutique dont les tables, chaises et accessoires proviendrait directement de son assortiment. Les clients pourraient donc tester le matériel en situation réelle et rester plus longtemps dans la boutique.

Si de tels changements seraient difficiles à mettre en place pour certains petits commerces, il y a toujours la possibilité de faire un partenariat avec une boutique à proximité. Imaginons un petit café et une boutique de décoration qui concluraient un accord disant que les tables, les chaises et les tasses viennent de la boutique ; cela amènerait les clients à visiter la boutique en cas d'intérêt.

4.2 Sur le plan digital

Force est de constater qu'une entreprise ne pourra pas se passer de la digitalisation, surtout à l'avenir. Que ce soit par le biais d'un site internet ou des réseaux sociaux, un commerce doit être visible sur ces nouvelles plateformes. Le grand avantage de ces nouveaux outils est, outre la gratuité, la couverture médiatique importante qu'ils apportent.

Optimisation de la présence en ligne

Si pendant de nombreuses années le commerce en ligne était restreint et n'était accessible seulement que pour une catégorie d'entreprises, ce temps est révolu. Aujourd'hui, la majorité des entreprises, peu importe leur taille, ont un site internet à disposition de leur clientèle. Leur contenu est toutefois bien différent. Certains petits commerces ont un site internet mais il n'est souvent qu'informatif, car ces magasins n'ont pas la logistique nécessaire pour pouvoir proposer des services tels que l'achat en ligne ou la livraison gratuite. Une petite entreprise qui aurait les moyens de mettre en place ce genre de service serait rattrapée par d'autres coûts annexes comme le marketing, pour se faire connaître, par exemple.

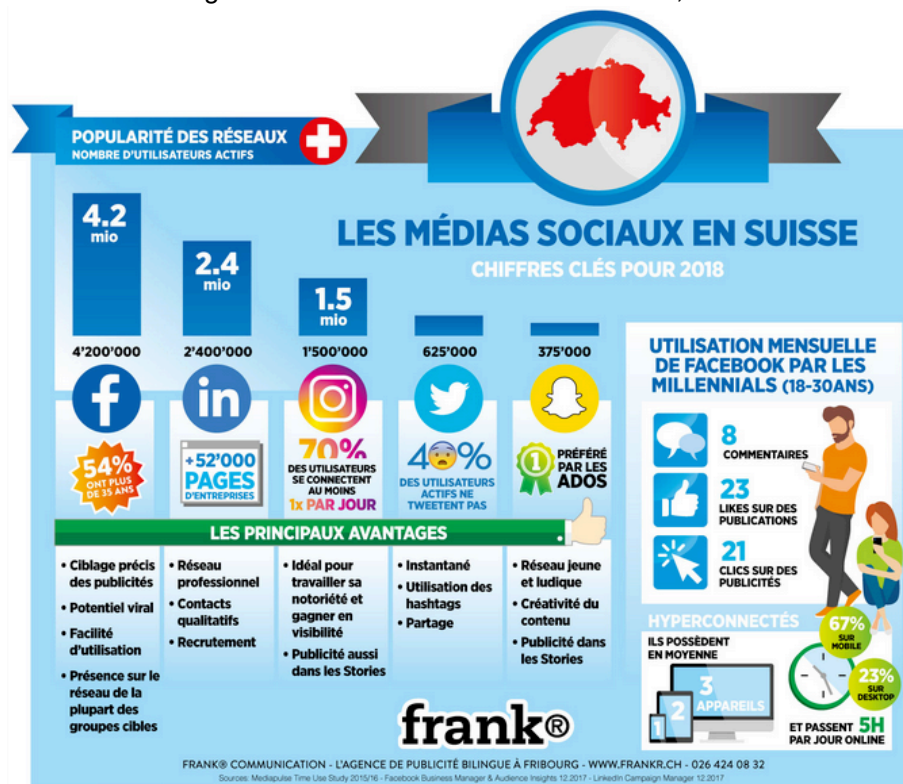
C'est pourquoi une solution bénéfique pour tous ces commerces de proximité a été mise au point récemment et mérite d'être étudiée. La *market place*, comme nous l'avons vu avec l'entreprise GeneveAvenue, propose plusieurs avantages pour les petites boutiques. Tout d'abord, un site internet coûte une certaine somme et représente déjà un frein pour une entreprise à budget modeste. La plateforme existe déjà et propose aux commerçants de mettre en vente les produits qu'ils souhaitent à travers un onglet qui leur est totalement dédié (qui prend le nom de l'entreprise). Un autre point fort est la visibilité que représente un service comme celui-ci. Beaucoup de clients vont naviguer sur la plateforme et n'ont pas nécessairement cherché le nom de l'entreprise en question pour tomber dessus. Des coûts supplémentaires sont donc évités et l'entreprise profite de la notoriété de la plateforme et des autres boutiques qui y figurent.

Cette *market place* va également apporter un atout de taille. Elle propose de livrer les clients par le biais d'une entreprise de transport mandatée. Ce service est inclus dans l'abonnement payé à la plateforme et ne crée donc pas de coûts supplémentaires. C'est un avantage pour les commerçants qui peuvent s'aligner aux services des plus grands et un avantage pour les consommateurs qui peuvent retrouver les produits de leurs commerces locaux en un clic et à leur porte. Actuellement, ce service est proposé dans des grandes villes telles que Genève et Lausanne et ne cesse de gagner en notoriété et en nombre d'inscrits. Un tel service serait optimal pour tous les petits commerçants de la Suisse Romande et un regroupement par district ou région (La Côte, par exemple) serait intéressant à mettre en place afin que chacun puisse en bénéficier.

Activité importante sur les réseaux sociaux

Qui n'a jamais entendu parler de Facebook, LinkedIn et Instagram ? Ces réseaux sociaux comptent respectivement 4.2 mio, 2.4 mio et 1.5 mio d'utilisateurs actifs en Suisse (Fig.12). C'est le même nombre de clients potentiels qu'il est possible d'atteindre gratuitement à travers ces trois réseaux sociaux principaux⁵⁹.

Figure 12 : Les médias sociaux en Suisse, 2018



Ouvrir une page ne prend pas beaucoup de temps ; l'alimenter et la garder vivante en demande un peu plus. Il faut montrer aux utilisateurs que la boutique est active et partage son actualité avec ses (potentiels) clients.

Facebook est généralement utilisé pour faire passer des informations et créer des événements en touchant une majorité de la population locale (par le biais de groupes ou de publicités à des prix très abordables). LinkedIn est considéré comme le réseau social le plus professionnel des trois. En effet, les informations publiées par le biais de ce dernier vont être plus liées à l'activité interne de l'entreprise (embauches, nouveautés techniques).

⁵⁹ Frankr, Rhême et Giussoni, décembre 2017

Instagram est le réseau social qui grandit le plus en ce moment. Malgré sa 3^{ème} place sur le classement des réseaux sociaux énoncé, il est voué à devenir le réseau social de demain. On peut y publier des photos, vidéos et « stories » (panoramas de photos éphémères qui durent 24h). C'est donc une belle vitrine pour attirer de potentiels clients et attirer l'attention du plus grand nombre d'utilisateurs.

4.3 Sur le plan phygital

Après avoir mis en place des stratégies sur le plan physique et sur le plan digital, il faut penser à des nouvelles expériences de consommation hybrides ; une combinaison gagnante qui se nomme la phygitalisation. Cette pratique n'est pas exclusivement physique ou digitale mais une fusion entre les caractéristiques des deux méthodes.

L'omnicanalité comme nouveau point de départ

La plupart des entreprises fonctionnent de façon multicanale. C'est-à-dire qu'il y a une partie physique, avec un ou des magasins physiques et une partie digitale, par le biais d'un site internet ou d'une application. Les deux types de service sont proposés au client mais les canaux restent concurrents entre eux. Les services en ligne auront certains objectifs et les vendeurs en magasins également. Si un client fait un achat sur le site internet, cela représente une vente perdue pour le magasin physique et vice-versa. L'omnicanalité a été créée pour apporter une harmonie entre ces différents canaux. Au lieu d'être concurrents, ils sont complémentaires et liés. Les objectifs sont donc à réaliser en commun et chaque vente, qu'elle soit effectuée en ligne ou en magasin, vient remplir l'objectif de l'entreprise et non celle d'un canal précis.

Des mesures à la portée des petits commerçants

Il y a plusieurs nouvelles pratiques phygitales à mettre en place pour les entreprises ayant des points de vente physiques mais la plupart d'entre elles demandent un budget important et une surface conséquente pour les mettre en place. C'est pour cela que des recommandations telles que des bornes connectées sur place ou des expériences utilisant la réalité virtuelle ne sont pas traitées dans ce travail car elles sont estimées comme étant des solutions trop coûteuses et complexes à mettre en place pour un commerce indépendant de proximité.

Homogénéiser les données clients afin de personnaliser l'offre et le service

La collecte de données des clients à travers des cartes de fidélité ou des newsletters est de plus en plus perçue comme intrusive dans la vie privée des consommateurs. Toutefois, cette pratique, à condition qu'elle soit bien mise en place, est bénéfique tout autant pour le client que pour le commerçant. En effet, comme nous avons pu le voir avec les concurrents actuels qui mettent le client en priorité, le fait de récolter ses données vont permettre de personnaliser les recommandations et de proposer ainsi du contenu qui est susceptible de plaire au client. C'est pourquoi un système de fidélisation (dans la majorité des cas sous forme de cartes mais qui peut aussi être mis en place avec une application) va permettre au vendeur de cibler la communication faite aux clients et éviter de lui faire ressentir l'effet de *spam* de la plupart des newsletters.

Satisfaire les cinq sens du client

Lorsqu'un client fait un achat en ligne, il utilise un seul et unique sens : la vue. Si, pour certains types d'articles, celui-ci est suffisant, ce n'est pas le cas pour la grande majorité des produits et services proposés par le commerce. Les commerçants ayant un point de vente physique ont donc un réel avantage sur ce point ; ils doivent l'utiliser et en profiter au maximum. Si la vue peut être utilisée de manière physique et digitale, les quatre autres sens que sont le toucher, l'odorat, l'ouïe et le goût ne peuvent être utilisés qu'en magasin.

Le toucher est l'un des sens les plus importants lorsqu'on achète un objet. Que ce soit un vêtement (la qualité du tissu), un appareil électronique (sa taille réelle et sa façon de fonctionner) ou encore un accessoire (comment il nous va et sa qualité), ce sens est pleinement utilisé et apporte une réelle plus-value au client. L'ouïe est un sens auquel on ne pense pas en premier mais indirectement il est important lors de l'expérience d'achat. Le fond sonore dans le magasin va apporter une signature spécifique de l'entreprise et mettre les clients en condition d'achat. Souvent en lien avec le type de magasin, la musique qui va être jouée influencera de manière indirecte le client, le but étant de l'amener à consommer. L'odorat est presque utilisé de la même manière que l'ouïe. L'enseigne peut proposer une signature olfactive à ses clients pour se différencier des autres magasins. L'odeur doit être agréable et inciter les clients à rester plus de temps dans le magasin. Comme nous l'avons vu précédemment, le client est plus enclin à consommer lorsqu'il reste longtemps sur le point de vente.

Pour finir, le goût est également un sens à ne pas négliger. Les entreprises actives dans la vente de nourriture, peuvent proposer à leurs clients de goûter un produit en libre-

service, ce qui va les mettre en conditions d'achat si le produit leur plaît. Un client peut même être attiré par un produit qu'il ne pensait pas acheter parce qu'il a été conquis par la dégustation. Pour une enseigne qui ne vend pas de nourriture, ce sens peut aussi être comblé. Proposer un café ou un thé à ses clients est appréciable pour ces derniers et apporte toujours une plus-value lors de l'expérience d'achat.

Un commerce n'est pas obligé de satisfaire les cinq sens en même temps. Il faut savoir lesquels vont mettre en avant notre commerce et avec lesquels nous pouvons nous démarquer afin d'attirer les clients. J'ai décidé de prendre comme exemple Lush. C'est une entreprise présente dans beaucoup de pays (y compris en Suisse) et qui ne dispose que de petites surfaces de vente, ce qui permet de se projeter dans les conditions réelles d'un petit commerce⁶⁰.

Chez Lush, on mise sur 3 des 5 sens :

- Le toucher : les vendeurs font tester à leurs clients la majorité des produits en situation réelle (directement sur la peau), ce qui permet de voir immédiatement le résultat.
- L'odorat : Chaque magasin Lush a une odeur spécialement fruitée, attirante et agréable qui nous donne envie de rester longtemps.
- La vue : Les produits sont mis en valeur et chaque magasin de la firme reste fidèle à l'ambiance voulue et à la fantaisie du lieu (Fig.13).

Figure 13 : Magasin Lush de Paris



Source : LinkedIn

⁶⁰ LinkedIn, Laparra, mars 2017

5. Retour des entreprises partenaires

Une fois ce travail de recherche effectué, il était important de présenter ces constatations et proposer ces solutions à de réels commerces qui sont touchés par cette problématique actuelle. Pour avoir une meilleure couverture du type de commerce et récolter des avis de différents secteurs d'activités, deux entretiens ont été effectués avec des entreprises de de La Côte. *Baroque et Rococo* est une boutique présente dans le centre-ville de Nyon qui a vu le jour récemment, en 2018. Ses secteurs d'activité principaux sont la décoration, l'ameublement et les accessoires dans un style baroque. *SB Sport Service* est un magasin de sport établi depuis 2004 à Gland qui propose divers types de produits allant du matériel spécialisé aux vêtements spécifiques. Le magasin ne cesse de s'agrandir pour aujourd'hui proposer divers services en plus du vaste choix de produits déjà existant.

5.1 Entretien avec Baroque et Rococo

La boutique a été créée au printemps 2018 et ne compte donc pas beaucoup d'années d'activité. Il était très intéressant pour moi d'avoir l'avis d'un nouveau magasin qui est donc conscient de la forte concurrence du e-commerce et voir sa stratégie pour s'implanter de la meilleure manière sur le marché du commerce de détail.

Un élément important qui est ressorti de l'entretien et qui vient confirmer le résultat de mes analyses est que le service est un point à ne surtout pas négliger pour un commerce physique. La boutique l'a très bien compris en axant ses forces sur le conseil et la complicité avec l'acheteur ; elle propose en outre de livrer gratuitement ses clients de la région, ce qui est un véritable atout pour une petite boutique de centre-ville. Du point de vue digital, l'entreprise s'est rapidement mise sur les réseaux sociaux, Facebook et Instagram plus précisément. Un magasin actif sur ce type de canal de communication va tenir informés ses clients et en attirer de nouveaux de manière régulière et sera vue comme une entreprise dynamique et vivant avec son temps. Toutefois, il faut faire attention à ne pas trop publier, ce qui aurait pour effet d'étouffer les clients et de les lasser.

Nous avons également parlé de bonnes pratiques exécutées à l'étranger et la propriétaire de la boutique, Madame Jotti, m'a fait part d'une stratégie qu'elle a vu se mettre en place dans les pays voisins tels que l'Allemagne et l'Espagne qui consiste à faire payer l'essayage de vêtements afin d'éviter que le client aille ensuite acheter ce qu'il a essayé sur internet⁶¹.

⁶¹ Express Business, Lefebvre, septembre 2018

Cette stratégie me paraît être une fausse bonne idée car avec des entreprises actives sur internet qui proposent le retour gratuit, les consommateurs seraient plus enclins à passer par ce canal plutôt que de payer des essais en boutique (ce qui forcerait à acheter un article).

L'entretien m'a apporté également une information dont j'ignorais l'existence. En effet, les boutiques physiques (dans le cas de la ville de Nyon) n'ont pas l'autorisation de vendre de la marchandise ou des services après 19h (heure de fermeture). La ville a mis en place cette règle pour éviter la concurrence déloyale entre les commerçants du centre-ville. Toutefois, cette mesure n'est pas applicable aux magasins ayant un commerce en ligne, ce qui veut dire que leur marchandise est disponible à n'importe quelle heure pour leurs clients.

Au moment de conclure l'entretien, nous avons parlé de la situation des commerces suisses lorsqu'ils achètent de la marchandise à l'étranger (en Europe dans le cas de cette boutique) et ils paient la marchandise à un prix plus élevé que les pays membres de l'UE.

5.2 Entretien avec SB Sport Service

L'entreprise, fondée en 1988, a ouvert son premier magasin à Gland au début des années 2000. Il était important pour moi d'avoir un entretien avec une entreprise implantée dans la région depuis plusieurs années, qui a vu et ressenti la montée du e-commerce au fil du temps. Lors de l'ouverture de leur premier point de vente, le magasin voulait déjà offrir plus qu'un commerce de détail à ses clients en proposant diverses activités comme des camps et des stages. Le commerce de détail reste la branche principale de l'entreprise mais le développement a été plus important pour le secteur des activités. C'est ainsi que le point de vente a ouvert, au fil des années, un petit restaurant sur place ainsi que plusieurs terrains de foot, de tennis, une surface indoor et un mur de grimpe, tout ceci dans le complexe.

L'entreprise a fait le choix stratégique de se consacrer principalement sur une gamme de produits dédiée au « sport performance » avec des produits spécifiques qui demandent des conseils personnalisés de la part d'une personne qualifiée. Avec cette stratégie qui consiste à proposer une gamme spécifique et des activités sportives, l'effet de l'e-commerce s'est peu ressenti pour ce commerce. Le secteur est peu impacté selon M. Buecher, responsable du magasin *SB Sport* à Gland. A propos de l'e-commerce, SB Sport a un site internet ainsi que des pages actives sur les réseaux sociaux mais n'a pas l'intention d'ouvrir un shop en ligne. L'entreprise estime que son secteur d'activité ainsi

que ses valeurs requièrent une interaction physique avec la clientèle. Seules les inscriptions aux activités sont disponibles sur le site internet.

L'entreprise est fière de l'impact que les activités proposées ont sur les ventes du magasin car 9 fois sur 10, le client achète le matériel qu'il a pu tester et utiliser lors des activités sportives faites en lien avec *SB Sport*. Sur certains équipements (principalement de ski), le magasin n'arrive pas à s'aligner sur les prix effectués par des sites d'e-commerce en France et Allemagne. Par contre, le prix des produits de marques telles que Nike ou Adidas reste compétitif et égal au prix affiché sur le site de chacune d'elles. Même s'il est conscient qu'une tendance d'achat actuelle est de s'informer en magasin pour ensuite aller acheter un article en ligne, le propriétaire du magasin est confiant quant au succès de son point de vente qui crée une vie sociale et il accentue ainsi ses efforts sur le service, qui est une clé du succès d'un commerce physique.

6. Conclusion

Les différentes analyses effectuées m'ont permis de connaître l'environnement de l'industrie du commerce de détail et d'ensuite me concentrer sur celle des petits commerces. Les grandes tendances vues dans le PESTEL m'ont permis de démarquer deux facteurs principaux qui sont le social et le technologique. Le changement de comportement des consommateurs a pris une ampleur considérable et son impact est significatif pour le secteur d'activité traité. Les technologies sont également importantes car elles sont liées aux besoins des clients en améliorant le choix, la rapidité et la qualité des produits et services vendus.

L'analyse des concurrents démontre l'intensité concurrentielle du secteur et les entreprises qui représentent les plus grandes menaces. Le fait d'avoir identifié les trois plus grandes entreprises actives de manière digitale en Suisse m'a permis de comprendre, en regardant leur fonctionnement, comment elles sont parvenues à acquérir la notoriété qui est aujourd'hui la leur. Au moment de centrer l'analyse sur les petits commerces avec le SWOT, je me suis rendu compte des différences de stratégies qu'il faut mettre en place car les besoins et les ressources ne sont bien évidemment pas les mêmes. Être conscient de ses forces et de ses faiblesses ainsi que des potentielles menaces et opportunités est essentiel avant d'entreprendre de futures actions stratégiques.

Lors de l'étude des stratégies mises en place à l'étranger, il a été intéressant de voir ce qui fonctionne mais aussi ce qui est plus problématique, comme le cas des horaires d'ouverture prolongés. C'est aussi important de sélectionner des cas qui sont facilement

transposables en Suisse (plus particulièrement pour les PME) mais aussi de voir ce qui se fait dans de plus grandes entreprises car il est toujours possible d'adapter ces solutions à l'échelle d'une entreprise de taille différente.

Toutes ces précédentes parties m'ont permis d'axer mes recommandations et de les rendre les plus optimales possibles pour le type d'entreprise que je traite. Les suggestions mises en place ont été minutieusement mises en place pour pouvoir ainsi les proposer aux commerces partenaires de mon travail. Après avoir traité toutes les différentes parties citées ci-dessus, il était important pour moi d'avoir un entretien avec des acteurs de cette industrie qui vivent cette situation et qui ont rendu mon travail plus réaliste. Les échanges ont été très productifs et m'ont permis de confirmer les points clés de mon travail.

Arrivé à la fin de mon travail, je peux répondre à la problématique suivante :

Quelle stratégie pour s'adapter à l'essor du e-commerce et au manque d'attractivité des petits commerces en Suisse Romande ?

Malgré l'essor impressionnant du e-commerce, les consommateurs (plus particulièrement suisses) ne sont pas prêts d'abandonner les points de vente physiques. Les gens ont besoin d'interaction avec autrui, de conseil personnalisé ainsi que de se déplacer dans les magasins. Les boutiques doivent s'adapter de manière optimale à ces changements et surtout profiter du plus gros avantage qu'ils ont par rapport à l'e-commerce : le contact humain. Non, le commerce de détail n'est pas voué à disparaître et les petites entreprises ont leur mot à dire dans ce nouveau défi qu'est le commerce du futur.

Bibliographie

AFD, Administration fédérale des douanes, 2018. Partenaires commerciaux. In : [en ligne]. 2018. [Consulté le 4 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ezv.admin.ch/ezv/fr/home/themen/schweizerische-aussenhandelsstatistik/daten/handelspartner.html>.

ATHANASIADIS, Alkiviadis, 2016. L'ouverture des magasins le dimanche dans l'UE crée-t-elle de l'emploi ? In : *The Conversation* [en ligne]. [Consulté le 19 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <http://theconversation.com/louverture-des-magasins-le-dimanche-dans-lue-cree-t-elle-de-lemploi-62076>.

ATS, 2019. La Suisse bonne élève en matière de transition énergétique. In : [en ligne]. 27 mars 2019. [Consulté le 14 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/suisse/suisse-bonne-eleve-matiere-transition-energetique>.

ATS / NXP, 2018. Près de trois Suisses sur quatre achètent en ligne. In : *24Heures* [en ligne]. 10 janvier 2018. [Consulté le 9 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.24heures.ch/suisse/trois-suisses-quaatre-achetent-ligne/story/24942005>.

ATS / NXP, 2019. Données personnelles: Facebook se défend. In : *TDG* [en ligne]. 13 juin 2019. [Consulté le 3 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.tdg.ch/high-tech/donnees-personnelles-facebook-defend/story/12011063>.

ATS / NXP, 2019. Les Suisses, champions du monde du bio. In : *TDG* [en ligne]. 13 février 2019. [Consulté le 14 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.tdg.ch/suisse/suisses-champions-monde-bio/story/26497168>.

ATS/NXP, 2019. Les ventes de Digitec Galaxus ont bondi de 15%. In : *TDG* [en ligne]. 1 septembre 2019. [Consulté le 17 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.tdg.ch/economie/entreprises/ventes-digitec-galaxus-bondi-15/story/10856279>.

AUCIELLO, Dino, 2012. Quand les internautes sauvent les petits commerces. In : *24Heures* [en ligne]. 24 août 2012. [Consulté le 20 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.24heures.ch/economie/internautes-sauvent-petits-commerces/story/22136593>.

AWP, 2019. Les Suisses achètent de plus en plus sur internet. In : [en ligne]. 28 février 2019. [Consulté le 5 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/suisses-achetent-plus-plus-internet>.

BATAT, Wided, 2018. *Concevoir et améliorer l'expérience client digitale : Le Triangle de l'Expérience Digitale pour réussir la transformation digitale*. Edition : Eyrolles. ISBN: 978-2-212-56680-2

BENOUN, Marc, 2016. *Le commerce de détail - Du colportage à l'e-commerce*. S.l. : Presses polytechniques et universitaires romandes. ISBN: 978-2-88915-146-2

BONNASSE, Rodolphe, 2017. *40 innovations Retail - L'ère de l'expérience client, du vendeur passionné et du magasin connecté*. Editions Kawa. ISBN 978-2-36778-168-6

BOURGEOIS, Lise, 2018. Les solutions sont maigres pour le petit commerce. In : *24Heures* [en ligne]. 13 décembre 2018. [Consulté le 6 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.24heures.ch/val-de-aargau-region/lausanne-region/solutions-maigres-petit-commerce/story/17710998>.

BOUTELET, Cécile, 2017. Zalando, le fabuleux destin de la petite start-up de Berlin. In : [en ligne]. 1 septembre 2017. [Consulté le 13 juin 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/economie/article/2017/09/01/zalando-le-fabuleux-destin-de-la-petite-start-up-de-berlin_5179440_3234.html.

BULCKAERT, Ninon, 2018. La Suisse, championne européenne de l'écologie. In : [en ligne]. 29 août 2018. [Consulté le 18 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.la-croix.com/Monde/Europe/Suisse-championne-europeenne-lecologie-2018-08-29-1200964648>.

CANETG, Fabio, 2018. La Banque nationale suisse dans une cage dorée. In : *SWI swissinfo.ch* [en ligne]. [Consulté le 3 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.swissinfo.ch/fre/economie/politique-mon%C3%A9taire_la-banque-nationale-suisse-dans-une-cage-dor%C3%A9e/44523022.

CASTRO, Anne-Sophie, 2015. Zalando ouvre un magasin physique éphémère à Francfort pour fidéliser sa clientèle. In : [en ligne]. 9 novembre 2015. [Consulté le 6 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://fashionunited.fr/actualite/retail/zalando-ouvre-un-magasin-physique-e-phe-me-re-a-francfort-pour-fide-liser-sa-cliente-le/2015110910149>.

CHENEVOY, Clotilde, 2018. Les commerces de proximité contre-attaquent (grâce au numérique) [Tribune]. In : *Isa-conso.fr* [en ligne]. 7 juin 2018. [Consulté le 6 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.isa-conso.fr/les-commerces-de-proximite-contre-attaquent-tribune,290156>.

COHEN, Claudia, 2018. Le magasin sans caisses Amazon Go débarque à New York. In : *FIGARO* [en ligne]. 10 septembre 2018. [Consulté le 6 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2018/09/10/32001-20180910ARTFIG00232-le-magasin-sans-caisses-amazon-go-debarque-a-new-york.php>.

CONFÉDÉRATION SUISSE, 2019. Importation de marchandises en Suisse: informations sur les franchises quantitatives et les frais de douane - www.ch.ch. In : [en ligne]. 2019. [Consulté le 5 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ch.ch/fr/dedouanement-marchandises/>.

CONFÉDÉRATION SUISSE, Portail, 2019. Les lois suisses et européennes sur le e-commerce. In : [en ligne]. 2019. [Consulté le 18 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/gestion-pme/e-commerce/creer-son-site/obligations-legales-en-ch-et-dans-lue.html>.

CONFÉDÉRATION SUISSE, 2019. RS 0.632.21 Accord général du 30 octobre 1947 sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) (avec annexes et protocole). In : [en ligne]. 2019. [Consulté le 6 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19470239/index.html>.

CONNECTED-STORE, [sans date]. Hema Fresh : le commerce de détail réinventé | Connected Store. In : [en ligne]. [Consulté le 8 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.connected-store.com/hema-fresh-le-commerce-de-detail-reinvente-12910>.

CREDIT SUISSE, 2019. Le commerce de détail suisse face à la concurrence internationale. *retail-outlook-2019-fr.pdf*.

DAVAN-SOULAS, Melinda, 2016. Le nouvel Apple Store Marché Saint-Germain, un showroom en mode balade. In : *LCI* [en ligne]. 1 décembre 2016. [Consulté le 8 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lci.fr/high-tech/saint-germain-s-offre-un-apple-store-nouvelle-generation-2015328.html>.

DAVIS, Jordan, 2018. Le commerce de détail va-t-il fermer boutique? In : *rts.ch* [en ligne]. 11 juin 2018. [Consulté le 9 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.rts.ch/info/dossiers/quinze-minutes/9638832-le-commerce-de-detail-va-t-il-fermer-boutique-.html>.

DEL MARMOI, Thomas, 2015. *Le Modèle PESTEL : Analyser son environnement pour mieux anticiper*. Edition : 50 minutes. ISBN: 978-2-8062-6415-2

DELOITTE, 2017. *Le consommateur à l'ère numérique - Impact de la numérisation sur le comportement des clients dans le domaine du commerce de détail en Suisse*. ch-fr-cb-digital-consumer-swiss-retail.pdf

DUSSEY, Flore, 2019. En Valais, la taxe au sac a fait baisser les déchets de 35% en un an. In : *rts.ch* [en ligne]. 1 janvier 2019. [Consulté le 14 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.rts.ch/info/regions/valais/10108251-en-valais-la-taxe-au-sac-a-fait-baisser-les-dechets-de-35-en-un-an.html>.

ETIENNE, Richard, 2018. Des commerces genevois lancent un «Amazon local». In : *TDG* [en ligne]. 11 juin 2018. [Consulté le 8 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.tdg.ch/economie/argentfinances/commerces-genevois-lancent-amazon-local/story/23148213>.

EUROPA.EU, 2019. Règles de concurrence. In : *L'Europe est à vous - Entreprises* [en ligne]. [Consulté le 7 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : https://europa.eu/youreurope/business/selling-in-eu/competition-between-businesses/competition-rules-eu/index_fr.htm.

EUROSTAT, 2018. Eurostat - Data Explorer. In : [en ligne]. 2018. [Consulté le 3 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>.

FAUCONNIER, Flore, 2019. Zalando publie un volume d'affaires 2018 de 6,6 Mrds € et vise 20 Mrds € d'ici 5 ans. In : *Isa-conso.fr* [en ligne]. 28 février 2019. [Consulté le 6 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.isa-conso.fr/zalando-publie-un-volume-d-affaires-2018-de-6-6-mrds-et-vise-20-mrds-d-ici-5-ans,312136>.

FERT, Marie-Christine, 2018. Nyon : la voiture est-elle le moteur des commerces du centre-ville? In : [en ligne]. 19 septembre 2018. [Consulté le 6 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lacote.ch/dossiers/mieux-se-deplacer-sur-la-cote/articles/nyon-la-voiture-est-elle-le-moteur-des-commerces-du-centre-ville-785502>.

FUXA, Martine, 2019. Zalando réinvente la mode. In : <https://www.ecommercemag.fr/> [en ligne]. 3 janvier 2019. [Consulté le 6 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.ecommercemag.fr/Thematique/retail-1220/Breves/Zalando-reinvente-mode-335939.htm#&utm_source=social_share&utm_medium=share_button&utm_campaign=share_button.

GRANDRIE-KALINOWSKI, Lilian, 2019. Le showrooming inversé : le nouveau pari des magasins physiques • ECN | E-commerce Nation. In : *ECN | E-commerce Nation* [en ligne]. 4 février 2019. [Consulté le 21 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ecommerce-nation.fr/showrooming-inverse-pari-des-magasins-physiques/>.

GUILLEMINOT, Adrien, 2015. 1995-2015: l'explosion du e-commerce en 10 dates. In : *L'Expansion.com* [en ligne]. 8 juin 2015. [Consulté le 9 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : https://l'expansion.lexpress.fr/high-tech/1995-2015-l-explosion-du-e-commerce-en-10-dates_1716254.html.

HURÉ, Elodie, 2018. « Pour garder leur attractivité, les points de vente physiques doivent se positionner comme des lieux de sortie et d'interactions ». In : [en ligne]. 23 janvier 2018. [Consulté le 18 juin 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/01/23/pour-garder-leur-attractivite-les-points-de-vente-physiques-doivent-se-positionner-comme-des-lieux-de-sortie-et-d-interactions_5245855_3232.html.

KÜHN, Gaspard, 2018. Les achats sur internet à l'étranger seront un peu plus chers dès janvier. In : *rts.ch* [en ligne]. 29 décembre 2018. [Consulté le 4 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.rts.ch/info/economie/10100874-les-achats-sur-internet-a-l-etranger-seront-un-peu-plus-chers-des-janvier.html>.

LAPARRA, Amaury, 2017. Le design d'émotions : l'importance des 5 sens en magasin | LinkedIn. In : [en ligne]. 7 mars 2017. [Consulté le 5 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.linkedin.com/pulse/le-design-d%C3%A9motions-limportance-des-5-sens-en-magasin-amaury-laparra/>.

LA POSTE SUISSE, 2018. *Barometre_e-commerce_2018.pdf* [en ligne]. [Consulté le 17 juin 2019 a]. Disponible à l'adresse : https://e-commerce.post.ch/download/fr/Barometre_e-commerce_2018.pdf.

LA POSTE SUISSE, 2019. E-Commerce Études - La Poste. In : [en ligne]. 2019. [Consulté le 17 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://e-commerce.post.ch/onlinehandel/fr/>.

LARRANAGA, Estefania, 2018. *Le retail face aux nouveaux modes de consommation : S'adapter ou disparaître*. Edition : Dunod. ISBN: 978-2-10-077835-5

L'ATELIER BNP PARIBAS, 2016a. le Japon, champion de l'expérience client en magasin. In : *YouTube* [en ligne]. 27 juin 2016. [Consulté le 24 juin 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.youtube.com/watch?v=rnoSDk0_1C4&t=49s.

LE DUFF, Frédéric, 2017. Le web et la livraison rapide vont-ils sauver le commerce de proximité ? In : *L'Entreprise.com* [en ligne]. 16 novembre 2017. [Consulté le 20 juin 2019]. Disponible à l'adresse : [//lexpansion.lexpress.frhttps://lentreprise.lexpress.fr/high-tech-innovation/le-web-et-la-livraison-rapide-vont-ils-sauver-le-commerce-de-proximite_1960510.html](https://lexpansion.lexpress.fr/https://lentreprise.lexpress.fr/high-tech-innovation/le-web-et-la-livraison-rapide-vont-ils-sauver-le-commerce-de-proximite_1960510.html).

LEFEBVRE, Arnaud, 2018. La réponse à la menace de l'achat en ligne: faire payer pour essayer des vêtements. In : *Express* [en ligne]. 20 septembre 2018. [Consulté le 9 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://fr.express.live/la-reponse-la-menace-de-lachat-en-ligne-faire-payer-pour-essayer-des-vetements/>.

LENNIHAN, Mark, 2019. Amazon devient la plus grosse capitalisation boursière mondiale. In : *L'Opinion* [en ligne]. 8 janvier 2019. [Consulté le 5 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lopinion.fr/edition/economie/amazon-devient-plus-grosse-capitalisation-boursiere-mondiale-173889>.

MAHÉ, Benoît, 2018. *Le vendeur connecté : Coaching et relation client*. Edition : Maxima. ISBN: 978-2-84001-941-1

MAILHES, Laetitia, 2019. Press Release June 2019 French. In : *Earth Overshoot Day* [en ligne]. 26 juin 2019. [Consulté le 14 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.overshootday.org/newsroom/press-release-june-2019-french/>.

M'BARKI, Myriam, 2015. *Amazon, génie de l'e-commerce : « Travailler dur, s'amuser, écrire l'histoire » Jeff Bezos*. Edition : 50 minutes. ISBN: 978-2-8062-6929-4

MD, 2019. Migros boycotte des produits capillaires Nivea et liquide son stock à moitié prix. In : [en ligne]. 3 mai 2019. [Consulté le 5 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lenouvelliste.ch/articles/suisse/migros-boycotte-les-produits-capillaires-nivea-et-vend-son-stock-a-moitie-prix-838119>.

MINISTÈRE DU TRAVAIL, 2019. Le travail du dimanche. In : *Ministère du Travail* [en ligne]. 7 juillet 2019. [Consulté le 7 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/temps-de-travail/article/le-travail-du-dimanche>.

MÜLLER, Julie, 2019. Délaissés, les détaillants suisses doivent mettre les bouchées doubles. In : *Bilan* [en ligne]. 12 avril 2019. [Consulté le 4 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.bilan.ch/economie/delaisses-les-detaillants-suisse-ils-doivent-mettre-les-bouchees-doubles>.

MUNDUBELTZ-GENDRON, Stéphanie, 2018. Le 4 Casino, l'Amazon Go à la française du Groupe Casino. In : *usine-digitale.fr* [en ligne]. 5 octobre 2018. [Consulté le 7 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.usine-digitale.fr/article/le-4-casino-l-amazon-go-a-la-francaise-du-groupe-casino.N751194>.

OBERHOLZER, Eva, 2019. Intelligence artificielle : La Suisse à la traîne dans la course mondiale. Communiqué de presse du 25 janvier 2019. PWC

OFS, 2017. Le e-commerce en Suisse, de 2010 à 2017. *e-commerce suisse 2010-17.pdf*.

PARIGI, Jérôme, 2015. Découvrez la boutique Rebecca Minkoff de New York et ses miroirs intelligents. In : *Isa-conso.fr* [en ligne]. 16 novembre 2015. [Consulté le 7 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.isa-conso.fr/decouvrez-la-boutique-rebecca-minkoff-de-new-york-et-ses-miroirs-intelligents,214329>.

PARIGI, Jérôme, 2018. MyAuchan expliqué par son patron. In : *Isa-conso.fr* [en ligne]. 29 mai 2018. [Consulté le 7 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.isa-conso.fr/myauchan-explique-par-son-patron,281966>.

PEGUY, Olivier, 2019. Guerre commerciale Chine-USA : « ça ne fait l'affaire de personne ». In : *euronews* [en ligne]. 15 mai 2019. [Consulté le 4 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://fr.euronews.com/2019/05/15/guerre-commerciale-chine-usa-ca-ne-fait-l-affaire-de-personne>.

RAY, Hartjen, 2015. The State of Retail 2015 [INFOGRAPHIC]. In : *RetailNext* [en ligne]. 19 juin 2015. [Consulté le 14 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://retailnext.net/en/blog/state-of-retail-2015-infographic/>.

RHÊME, François, 2017. Infographie - Les médias sociaux en Suisse, chiffres clés pour 2018. In : *Frank @ Communication | Kommunikation Fribourg / Freiburg* [en ligne]. 22 décembre 2017. [Consulté le 26 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://frankr.ch/infographie-les-medias-sociaux-en-suisse-chiffres-cles-pour-2018>.

RIPPSTEIN, Julia, 2018. Le Comptoir suisse, la fin d'un emblème. In : [en ligne]. 20 novembre 2018. [Consulté le 2 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/comptoir-suisse-fin-dun-embleme>.

SCHÜRCH, Madeleine, 2019. A Nyon, les magasins fermeront à 19h le samedi. In : *24Heures* [en ligne]. 4 février 2019. [Consulté le 19 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.24heures.ch/val-de-romandie/la-cote/nyon-magasins-fermeront-19h-samedi/story/10599856>.

SDA-ATS, S. W. I. et CORPORATION, a branch of the Swiss Broadcasting, 2017. En Chine chez Ikea, on fait la sieste. In : *SWI swissinfo.ch* [en ligne]. 8 juillet 2017. [Consulté le 8 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.swissinfo.ch/fre/toute-l-actu-en-bref/en-chine-chez-ikea-on-fait-la-sieste/43318534>.

STATISTA, 2018. Switzerland top online store sales 2018. In : *Statista* [en ligne]. 2018. [Consulté le 8 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.statista.com/statistics/871134/top-online-stores-switzerland-ecommercedb/>.

SWISS RETAIL FEDERATION, 2019. Baromètre Swiss-Retail – Swiss Retail Federation. In : [en ligne]. janvier 2019. [Consulté le 25 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.swiss-retail.ch/fr/portfolio-item/barometre-swiss-retail/>.

SWISSINFO.CH, Bally et CORPORATION, a branch of the Swiss Broadcasting, 2018. La croissance s'est poursuivie pour Digitec Galaxus en 2017. In : *SWI swissinfo.ch* [en ligne]. 8 janvier 2018. [Consulté le 6 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.swissinfo.ch/fre/toute-l-actu-en-bref/la-croissance-s-est-poursuivie-pour-digitec-galaxus-en-2017/43805854>.

TAYLOR, Jennifer, 2017. 10 Pistes pour Augmenter son Trafic en Point de Vente | Blog Wizville. In : *Wizville* [en ligne]. 5 décembre 2017. [Consulté le 18 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://wizville.fr/blog/augmenter-traffic-point-de-vente/>.

UEBERSCHLAG, Leila, 2013. La formidable ascension de Zalando. In : *Bilan* [en ligne]. 22 octobre 2013. [Consulté le 6 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.bilan.ch/entreprises/la-formidable-ascension-de-zalando>.

VUILLEUMIER, Marie, 2019. La Suisse renforce ses frontières. In : *SWI swissinfo.ch* [en ligne]. 20 mars 2019. [Consulté le 13 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.swissinfo.ch/fre/politique/immigration_la-suisse-renforce-ses-fronti%C3%A8res/44815226.

WAVESTONE, 2016. *Wavestone-Reseaux-vente_FR.pdf* [en ligne].
[Consulté le 20 février 2019 e]. Disponible à l'adresse :
https://www.wavestone.com/app/uploads/2016/09/Wavestone-Reseaux-vente_FR.pdf.

Annexe 1 : Parités de pouvoir d'achat (PPA) - Consommation individuelle réelle

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
United States	9,889,438	10,472,984	11,163,043	11,108,895	11,356,492	11,986,338
Japan	2,890,347	2,909,563	3,010,831	2,864,622	2,836,406	2,922,882
United Kingdom	1,482,339	1,541,309	1,617,490	1,630,251	1,662,398	1,706,949
European Union - 27 countries	8,725,712	8,977,241	9,391,170	9,430,429	9,635,939	9,921,023
France	1,489,525	1,524,291	1,584,384	1,585,828	1,598,715	1,629,397
Italy	1,220,535	1,225,592	1,277,210	1,286,569	1,309,982	1,335,762
Switzerland	212,302	221,408	233,901	228,717	231,179	237,483

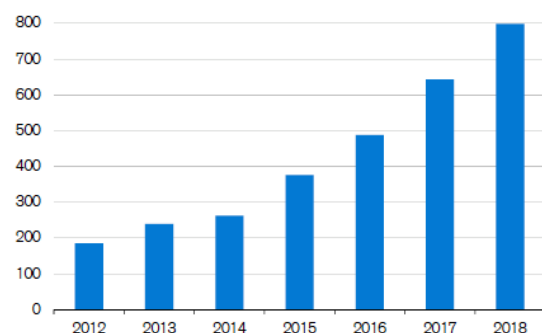
Source : europa.eu

Annexe 2 : Zalando en Suisse

L'évolution de l'entreprise allemande en Suisse et le comportement des consommateurs.

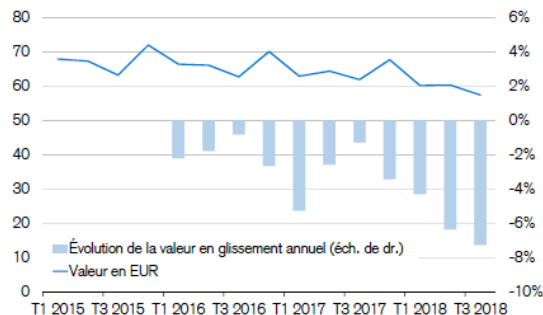
De 0 à 800 mio. CHF en sept ans seulement

Chiffre d'affaires estimé de Zalando en Suisse, en mio. CHF



Diminution de la valeur des commandes

Valeur moyenne du panier par commande sur Zalando dans le monde, en EUR



Sources : Administration fédérale des douanes, Zalando et Credit Suisse

Annexe 3 :

Les boutiques en ligne les plus populaires en Suisse en 2018 (Selon le chiffre d'affaires net du e-commerce, en millions de dollars)

