

Travail de Bachelor 2021

# Optimisation du système de balisage de Decathlon



Etudiant : Duy Thanh Johnny Tran

Professeure : Anne-Dominique Salamin

Déposé le : 12 juillet 2021

---

## RÉSUMÉ MANAGÉRIAL

Le but de ce travail consiste faire une proposition de solution afin d'optimiser le système de balisage de Decathlon. Pour ce faire, l'objectif principal sera de trouver une réponse à la question de recherche suivante : « Quel système de balisage pour l'affichage du prix des produits et des rayons offrira la meilleure expérience d'achat au client tout en étant pratique et écologique ? ».

Dans le but de réaliser ce travail, les objectifs suivants ont été définis :

- Enquêter sur l'impact du balisage et de l'agencement sur l'image du magasin ;
- Identifier des solutions au système de balisage des prix et des rayons
- Analyser chacune des alternatives ;
- Analyser les opportunités de liaisons entre le merchandising physique et digital ;

Pour ce faire, ce travail a été divisé en plusieurs parties. Premièrement, une analyse et une description de l'état actuelle du système de balisage et de l'entreprise ont été effectués pour ensuite effectuer une comparaison avec les entreprises du marché. En parallèle, une analyse des solutions de liaisons entre le commerce digital et physique a été effectuée. Les résultats des enquêtes qualitatives et quantitatives auprès des parties prenantes ont permis de comprendre quelles étaient les attentes et les avis de ces derniers. Ainsi, des scénarios s'applications ont été effectués pour finalement présenter des recommandations.

Les résultats ont montré que la tendance des distributeurs du marché est d'utiliser des supports en papier et que l'utilisation de la technologie est encore assez rare. Cela paraît cohérent car la majorité des clients ayant répondu au questionnaire quantitatif ont affirmé préférer les supports en papier. Néanmoins, le balisage électronique s'avère être la solution idéale à l'avenir pour ses propriétés logistiques malgré l'investissement conséquent.

*Mots-clés : Balisage, E-commerce, Omnicanal, Electronique, Communication*

---

## AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

Durant toute ma formation à la HES-SO Valais/Wallis, j'ai parallèlement travaillé chez Decathlon Conthey à temps partiel en tant que Sport Leader et dans l'équipe communication. De ce fait, pour le choix de mon sujet, je me suis tourné vers Olivier Riquier, anciennement Communication Leader de Decathlon Suisse. Ainsi, il m'a proposé d'effectuer un travail cherchant à optimiser le système de balisage de Decathlon en proposant une solution apportant des bénéfices économiques, logistiques et écologiques.

Ce travail ne porte que sur les supports de communication utilisés en magasin et consiste à analyser la tendances et les solutions des autres entreprises du marché, enquêter sur les parties prenantes et concevoir des scénarios d'applications. Néanmoins, des sujets tels que l'E-commerce et la digitalisation seront aussi abordés.

La principale difficulté de ce travail sera de quantifier les apports écologiques et logistiques des systèmes de balisage mais il y a également le fait que les succursales sont toutes relativement indépendantes.

J'en profite pour adresser mes remerciements à Olivier Riquier pour la confiance qu'il m'a accordé en me proposant d'effectuer ce travail ainsi qu'à ma professeure Mme Anne-Dominique Salamin pour son suivi ainsi que ses recommandations

Finalement, je tiens également à remercier toutes les personnes ayant participé à mes enquêtes ainsi que celles qui m'ont fournies des informations complémentaires.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ MANAGÉRIAL .....</b>	<b>II</b>
<b>AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS .....</b>	<b>III</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>VI</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>1. GÉNÉRALITÉS .....</b>	<b>2</b>
1.1. CONTEXTE.....	2
1.2. PROBLÉMATIQUE .....	5
<b>2. MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>6</b>
2.1. OBJECTIF PRINCIPAL ET QUESTION DE RECHERCHE.....	6
2.2. OBJECTIFS ET HYPOTHÈSE DE RECHERCHE.....	6
2.3. PHASES.....	6
<b>3. REVUE LITTÉRAIRE.....</b>	<b>8</b>
3.1. INTRODUCTION .....	8
3.2. LE MERCHANDISING.....	8
3.3. QUEL SMART RETAILING EN MAGASIN POUR QUELLE EXPÉRIENCE OMNISCANAL VÉCUE ?.....	12
3.4. SMART RETAILING : ÉTIQUETTES ÉLECTRONIQUES CONNECTÉES, CRÉDIBILITÉ, ATMOSPHÈRE ET VALEUR DE L'EXPÉRIENCE SHOPPING .....	15
3.5. SYNTHÈSE DES ARTICLES .....	17
<b>4. ANALYSES .....</b>	<b>18</b>
4.1. ANALYSE BENCHMARKING .....	18
4.2. ANALYSE DES SOLUTIONS DE LIAISON ENTRE LE COMMERCE PHYSIQUE ET DIGITAL .....	26
4.3. ANALYSE DE L'ENQUÊTE QUALITATIVE .....	28
4.4. ANALYSE DE L'ENQUÊTE QUANTITATIVE .....	40
<b>5. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS.....</b>	<b>51</b>
<b>6. SCÉNARIO D'APPLICATION ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>53</b>
<b>7. CONCLUSION.....</b>	<b>56</b>

---

<b>8. RÉFÉRENCES.....</b>	<b>57</b>
<b>ANNEXE I : MANDAT DEFINITIF.....</b>	<b>60</b>
<b>ANNEXE II : COMMENTAIRES DU JURY.....</b>	<b>66</b>
<b>ANNEXE III : QUESTIONNAIRE QUANTITATIF.....</b>	<b>67</b>
<b>ANNEXE IV : GUIDE DE L'ENTRETIEN QUALITATIF.....</b>	<b>70</b>
<b>ANNEXE V : ENTRETIEN PARTICIPANT 1.....</b>	<b>72</b>
<b>ANNEXE VI : ENTRETIEN PARTICIPANT 2.....</b>	<b>76</b>
<b>ANNEXE VII : ENTRETIEN PARTICIPANT 3.....</b>	<b>80</b>
<b>ANNEXE VIII : ENTRETIEN PARTICIPANT 4.....</b>	<b>86</b>
<b>ANNEXE IX : ENTRETIEN PARTICIPANT 5.....</b>	<b>90</b>
<b>ANNEXE X : ENTRETIEN PARTICIPANT 6.....</b>	<b>93</b>
<b>ANNEXE XI : ENTRETIEN PARTICIPANT 7.....</b>	<b>98</b>
<b>ANNEXE XII : ENTRETIEN PARTICIPANT 8.....</b>	<b>101</b>
<b>ANNEXE XIII : ENTRETIEN PARTICIPANT 9.....</b>	<b>105</b>
<b>ANNEXE XIV : ENTRETIEN PARTICIPANT 10.....</b>	<b>110</b>
<b>ANNEXE XV : PLANIFICATION.....</b>	<b>113</b>

---

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Matrice comparative ..... 23

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Balisage produit Decathlon.....	2
Figure 2: Exemple PLV.....	3
Figure 3: Parcours client.....	11
Figure 4: Balisage Ochsner Sport.....	19
Figure 5: balisage Intersport.....	20
Figure 6: Balisage Fnac.....	20
Figure 7: Balisage Media Markt.....	21
Figure 8: Balisage Conforama.....	22
Figure 9: Questionnaire (âge).....	40
Figure 10: Questionnaire (genre).....	41
Figure 11: Questionnaire (visites).....	41
Figure 12: Questionnaire (préparation).....	42
Figure 13: Questionnaire (recherche d'articles).....	42
Figure 14: Questionnaire (Demande de conseils).....	43
Figure 15: Questionnaire (Renseignements produits).....	43
Figure 16: Questionnaire (notes balisage prix).....	44
Figure 17: Questionnaire (Code QR).....	44
Figure 18: Questionnaire (informations code QR).....	45
Figure 19: Questionnaire (Code QR non scanné).....	45
Figure 20: Questionnaire (Panneaux explicatifs).....	46
Figure 21: Questionnaire (notes panneaux explicatifs).....	46
Figure 22: Questionnaire (Vidéos).....	47
Figure 23: Questionnaire (préférence balisage).....	47
Figure 24: Questionnaire (préférence balisage >36 ans).....	48
Figure 25: Questionnaire (image magasin).....	48
Figure 26: Questionnaire (Informations téléphone).....	49
Figure 27: Questionnaire (plus-value produit).....	49
Figure 28: Ventes Decathlon 2020.....	54

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

CHF	: Franc suisse
Code QR	: Code Quick Response
DAO	: Dessin assisté par ordinateur
EEC	: Étiquette électronique connectée
FNAC	: Fédération nationale d'achats
ILV	: Informations sur lieu de vente
LED	: Light-emitting diode
NFC	: Near-field communication
PLV	: Promotions sur lieu de vente

---

## INTRODUCTION

La société Decathlon compte aujourd'hui 24 succursales réparties sur l'ensemble du territoire Suisse depuis sa première implantation en 2017 à Marin, dans le canton de Neuchâtel. L'entreprise française, comptant plus de 1600 magasins dans le monde (Decathlon, 2019), s'est rapidement ancrée dans le paysage helvétique en l'espace de 4 ans. Dès lors, la volonté de Decathlon est de « rendre le sport accessible à l'ensemble de la population en proposant des produits de nos marques exclusives à la fois techniques et innovants à un rapport valeurs / prix imbattable » (C. Ollier, 2017)

Pour ce faire, le distributeur de matériel de sport met l'innovation au centre de son projet, non seulement dans la conception de leurs produits, mais également des points de vente. De ce fait, un plan de masse comprenant l'architecture, l'agencement et le balisage en magasin a donc été réalisé dans le but de servir de fil rouge pour toutes les succursales afin d'homogénéiser ces dernières et d'offrir aux clients une expérience consommateur des plus agréable et pratique.

À l'heure actuelle, le système d'agencement de Decathlon Suisse se veut simple, clair et pratique. Cependant, ils envisagent de le changer et proposer un rayonnage plus moderne et écologique à la clientèle et plus particulièrement au niveau du balisage des produits et des rayons qui sont actuellement étiquettes en papier. Une communication optimisée offrirait une meilleure expérience client, mais également de nombreux avantages à la société.

De ce fait, ce travail de bachelor, par ses enquêtes qualitatives et quantitatives, par ses analyses de solutions et benchmark ainsi que son scénario d'application, va permettre à Decathlon Suisse d'avoir une analyse approfondie des solutions de substitutions au système de balisage actuel.

# 1. GÉNÉRALITÉS

## 1.1. CONTEXTE

### 1.1.1. Le balisage

Le balisage sera le point central de ce travail. Il s'agit de l'ensemble des outils de communication présents sur la surface de vente permettant aux clients de s'orienter et de s'informer. Les points de vente peuvent ainsi utiliser ces outils pour structurer et décorer leurs locaux. Ces outils peuvent être de différentes tailles, matières et couleurs, mais doivent être visibles et compréhensibles. Généralement, les grandes enseignes créent leurs propres supports de communication respectant la charte graphique. De ce fait, chaque succursale dispose des mêmes signalétiques. Toutefois, il est également possible que les marques collaborant avec des distributeurs leur fournissent leurs propres supports spécifiques à certains produits. Il existe deux principales catégories de signalétiques : les ILV (informations sur le lieu de vente) permettant au client de s'orienter et de s'informer et les PLV (publicité sur le lieu de vente) permettant d'attirer l'attention du client ou de valoriser un produit. L'utilisation de ces outils offre aux visiteurs des repères et des informations et permet au magasin de mettre en valeur certains produits et d'augmenter ses ventes.

Dans le cadre de cette étude, je vais me focaliser sur le balisage de produit et du linéaire de Decathlon. Afin d'indiquer le prix d'un produit, le distributeur français a mis en place un système de balisages en papier insérés dans des supports en plastique. Cette méthode est utilisée dans la grande majorité des succursales de la société française. Toutes les signalétiques de produits disposent des mêmes éléments et de la même structure. Ces balises sont imprimables sous différents formats allant de l'A3 à l'étiquette. Les feuilles sont divisées en plusieurs parties qui sont le libellé produit, le prix, les informations complémentaires et la segmentation niveau, fréquence et intensité.

Figure 1: Balisage produit Decathlon



Source : Catoire Deschamps, New Signage 2018

Le segment niveau, fréquence et intensité se démarque des autres parties par son utilisation d'un code couleur représentant les catégories d'utilisation des produits (Figure 1). Les couleurs jaune, bleu et bleu marine servent aux utilisateurs de reconnaître immédiatement la catégorie de produits sans

même à lire les informations. Il peut également y avoir une variante avec une écriture noire sur fond blanc pour des articles spécifiques ou encore un fond rouge pour indiquer les promotions.

Le libellé est accompagné d'une image de l'article, du nom de la marque, du genre, de la référence ainsi qu'un code QR. Ce dernier peut être scanné par les clients afin d'obtenir davantage d'informations sur le produit et voir les disponibilités. Le prix se trouve en dessous du libellé et peut être changé par les collaborateurs en magasin grâce au logiciel Cube in Store de Decathlon. C'est également par le biais de cette application que les balisages sont imprimés. Le reste des informations ne peut être modifié uniquement par les responsables à la centrale. Cependant, il est également possible de sélectionner des modes d'impression pour avoir certaines informations en avant.

Les ILV et les PLV sont passablement différentes du balisage de produits. Contrairement à ces derniers, ils ne sont pas homogènes, ils peuvent être de différentes matières et formats. Il s'agit principalement de supports en plastique ou en carton. D'ordinaire, les signalétiques sont livrées en magasin simultanément que la marchandise, cependant, il existe également un catalogue interne auquel les collaborateurs ont accès pour commander certains supports de communication. Autrement, le personnel peut imprimer des ILV en papier tel que le balisage des produits ou utiliser des supports électroniques comme des écrans.

Lors de la mise en place des rayons, les collaborateurs peuvent s'appuyer sur un modèle de linéaire proposé par Decathlon. La société met en place un DAO (dessins assistés par ordinateur) sur lequel chaque employé peut s'inspirer sans être dans l'obligation de le reproduire avec exactitude.

Figure 2: Exemple PLV

COMPARER LES CHAUSSURES DE CHASSE									
RÉSISTANCE									
IMPERMÉABILITÉ				✓	✓	✓	✓	✓	✓
ACCROCHE									
CHALEUR									
POIDS	789 g	874 g	910 g	1150 g	1017 g	1090 g	1060 g	980 g	1400 g

Source : Catoire Deschamps, New Signage 2018

### 1.1.2. Decathlon

Decathlon est un groupe français de distribution d'articles de sport fondé en 1976 à Englos dans le nord de la France. Leur objectif est de rendre la pratique de sport et ses bienfaits durablement accessibles au plus grand nombre. De ce fait, le premier magasin ayant vu le jour réunissait 10 sports sous son toit d'où le nom Decathlon. Michel Leclercq, le fondateur du groupe, souhaitait mettre les

sportifs au centre de son projet. Ainsi, les décathloniens n'étaient pas forcément expérimentés dans le secteur de la distribution, mais étaient tous des passionnés du sport qui pouvaient partager leur expérience avec les autres. Le but des collaborateurs est de satisfaire les sportifs afin les voir revenir.

La société se veut également innovante. Michel Leclercq souhaitait révolutionner l'univers du sport et de la grande distribution. De ce fait, sa méthode de management était basée sur la confiance et la liberté. Les employés sont poussés à être acteurs du développement du magasin et de leurs projets. Des objectifs et des accompagnements sont fixés afin d'aider les collaborateurs à prendre des initiatives et proposer des innovations. Depuis 1986, Decathlon n'est plus seulement un distributeur d'articles de sport, mais conçoit également ses propres produits et possède désormais plusieurs marques proposant des articles de sports toujours plus innovants.

Aujourd'hui, l'entreprise est présente dans 57 pays à travers le monde et emploie plus de 100'000 collaborateurs répartis dans 1647 magasins. En 2017, Decathlon s'est implantée en Suisse et a depuis ouvert 24 succursales dans le pays. Chaque point de vente comprend plusieurs zones gérées individuellement par des team leaders afin de rendre le linéaire le plus attractif et compréhensible possible auprès de la clientèle. Le store leader, responsable du magasin, collabore avec les team leaders afin de structurer le point de vente. Chaque collaborateur participe à la mise en place de la structure du magasin ainsi que le linéaire en rayon. Pour ce faire, ils ont la possibilité de s'appuyer sur le plan de masse établi par Decathlon afin d'harmoniser l'identité visuelle des succursales et permettre au consommateur de retrouver ses repères peu importe la succursale tout en se voyant octroyer une grande liberté d'initiative.

Ce plan de masse traite le parcours du client dans le magasin et tous les éléments qui permettent au magasin d'être le plus rentable possible. Parmi ces éléments, on retrouve les différentes architectures possibles avec les modules (accueil, caisses, atelier, etc.), l'agencement et le balisage. Les collaborateurs ont accès à la base de données commune à toutes les filiales afin d'optimiser et homogénéiser la structure du magasin et des rayons. Par conséquent, les magasins Decathlon à travers le globe partagent tous des similitudes, mais possèdent également des caractéristiques qui leur sont propres grâce à la liberté offerte.

### 1.1.3. *Cube in Store*

Depuis le début de la décennie, la révolution technologique a considérablement changé l'expérience des distributeurs et des clients qui s'informent de plus en plus en ligne. De ce fait, Decathlon a pris la direction du magasin phygital en développant son E-commerce afin de répondre aux besoins de sa clientèle sur chaque canal de vente. Désormais, la société met à disposition de tous ses collaborateurs un smartphone ou une tablette pour leur servir d'outil de travail. Par le biais de ces appareils, ils ont accès à l'application *Cube* qui dispose de plusieurs fonctionnalités facilitant leur quotidien et leur permettant d'obtenir des informations à temps réel.

Cette innovation a notamment changé l'expérience client en la rendant plus personnalisée. L'approche, autrefois centrée sur le magasin, est maintenant centrée sur l'utilisateur.

Cube est un progiciel de gestion intégré. Il agit comme une plateforme de commerce et de gestion pour les collaborateurs et les consommateurs. Tous changements ou actions effectués sur un canal seront instantanément appliqués sur les autres. Le personnel utilise cet outil, via l'application smartphone, afin d'effectuer différentes tâches en magasin tel que la commande de marchandise, les changements de prix, la création de comptes utilisateurs ou l'inventaire. Grâce à ce système, les clients de Decathlon se voient offrir une expérience d'achat omnicanal, que ce soit en point de vente ou en ligne. Le collaborateur peut accompagner un client en magasin, lui faire découvrir le catalogue en ligne, se renseigner sur les disponibilités des stocks, créer un compte utilisateur et faire une commande directement livrée à domicile.

La fonctionnalité sur laquelle je vais me focaliser dans le cadre de ce travail est celle concernant le balisage. L'application Cube offre la possibilité aux collaborateurs d'imprimer les nouvelles étiquettes de prix ou d'avoir accès à l'état des stocks en scannant leurs codes QR. Ainsi, les mises à jour de balisage se font quotidiennement à l'aide de cet outil.

## 1.2. PROBLÉMATIQUE

À l'heure actuelle, le système de balisage produit de Decathlon est composé de supports en plastique avec des fiches techniques en papier. Il est également possible de retrouver d'autres signalétiques promotionnelles ou informatives sous format carton, plastique ou des écrans TV. Cependant, il y a plusieurs contraintes à la méthode actuelle de la société. Cette dernière voudrait tout d'abord réduire l'impact écologique de l'utilisation de papier pour l'impression des fiches produits. La société s'est engagée à participer au développement durable et s'est fixée, pour l'année 2026, des objectifs tels que l'écoconception de la totalité des produits ou l'utilisation uniquement d'énergie provenant de sources renouvelables. L'utilisation d'un balisage plus écologique poursuit donc cette volonté.

De plus, Decathlon Suisse songe à mettre en place un système digital pouvant offrir une expérience magasin plus sophistiquée à ses clients et ses collaborateurs comme proposés dans le magasin test de Decathlon DX à Villeneuve-D'Ascq en France. Ce changement permettrait potentiellement à la société de bénéficier de bienfaits économique et logistique.

## 2. MÉTHODOLOGIE

### 2.1. OBJECTIF PRINCIPAL ET QUESTION DE RECHERCHE

L'objectif principal de ce travail est de répondre à la question de recherche suivante « Quel système de balisage des produits et des rayons offrira la meilleure expérience d'achat au client tout en étant pratique et écologique ? » et de proposer des recommandations en rapport à cette dernière. La question mentionnée ci-dessus peut être scindée en deux parties distinctes ; d'une part, l'expérience d'achat du client lors de son passage chez Decathlon, et d'autre part, l'analyse de solutions de balisage plus pratiques et écologiques.

### 2.2. OBJECTIFS ET HYPOTHÈSE DE RECHERCHE

L'hypothèse de travail est la suivante : « L'utilisation de supports de communication électroniques améliore l'image du magasin et l'expérience client ».

Dans le cadre de cette étude, les objectifs suivants ont été définis :

- Enquêter sur l'impact du balisage (produit et linéaire) et de l'agencement sur l'image d'un magasin vis-à-vis de la clientèle.
- Identifier des solutions de substitutions à l'actuel système de balisage des rayons et des produits.
- Procéder à une analyse des alternatives identifiées et définir laquelle est la plus viable pour Decathlon selon des critères logistiques, écologiques et économiques.
- Analyser les solutions de liaisons entre le merchandising physique et digital pour le client.

### 2.3. PHASES

#### 2.3.1. *Enquêtes quantitatives*

L'enquête quantitative portera sur la relation entre le balisage, la technologie et la clientèle. Elle sera effectuée sur le point de vente de Decathlon Conthey par l'intermédiaire d'un code QR qui pourra être scanné par les clients et qui les mènera directement sur le lien du questionnaire. Les résultats de cette enquête seront analysés et synthétisés afin définir quels sont les besoins et préférences des visiteurs du magasin.

### **2.3.2. Enquêtes qualitatives**

L'enquête qualitative portera sur les collaborateurs de Decathlon. Le but est de récolter le point de vue des employés de la succursale quant au système utilisé actuellement. Cette enquête se réalisera sous la forme d'entretiens individuels. Les interviews seront ensuite retranscrites, analysées et synthétisées de façon à déterminer les besoins et les préférences des collaborateurs du point de vente.

### **2.3.3. Benchmarking**

Le but du benchmarking est de comparer le système de balisage utilisé chez Decathlon ainsi que ceux utilisés dans d'autres points de vente selon des critères prédéfinis. Pour ce faire, les données seront récoltées essentiellement sur des sites internet.

### **2.3.4. Analyse des alternatives**

L'analyse des alternatives servira à décrire plus en détail les caractéristiques des différents systèmes étudiés lors du benchmark pour définir lequel d'entre eux est le plus viable optimal pour Decathlon. Trois points seront abordés pour cette analyse : l'apport économique, logistique et écologique.

### **2.3.5. Scénario d'application**

Le scénario d'application regroupera et synthétisera les résultats des phases précédentes afin de définir quel est le scénario le plus viable. Suite à cela, des recommandations seront proposées.

## 3. REVUE LITTÉRAIRE

### 3.1. INTRODUCTION

Dans le cadre de cette étude documentaire, les articles sélectionnés traitent des sujets différents tous liés par le domaine qui les englobe. Tout d'abord, « le Merchandising » (2004) de Fady nous parle de la gestion de l'espace de vente et de la communication sur le lieu de vente, ensuite suivra l'ouvrage « Quel smart retailing en magasin pour quelle expérience omnicanal vécue ? » rédigé par Bèzes, nous explique les différentes formes de smart retailing. Enfin, dans l'article « Smart retailing : Étiquettes électroniques connectées, crédibilité, atmosphère et valeur de l'expérience shopping », Garnier et Poncin se focalisent plus particulièrement sur les étiquettes électroniques connectées. Ces documents littéraires me permettront d'avoir une vision plus approfondie quant à la mise en place d'un système de balisage adéquat à l'image du magasin et aux besoins des clients.

### 3.2. LE MERCHANDISING

Dans l'ouvrage s'intitulant « Le Merchandising » (2004) Fady, explique, dans le quatrième chapitre, comment gérer l'espace de vente d'un magasin ainsi que la communication sur le lieu de vente. La section sur laquelle nous nous intéressons met en avant la relation espace/ventes. De ce fait, il y a trois questions que doit se poser le responsable : comment agencer les univers, rayons et catégories de produits ? Comment allouer l'espace entre les références ? Comment utiliser l'espace pour communiquer ?

Selon des recherches (Fady, Renaudin et Vyt, 2004), le rendement par mètre carré dans les espaces de ventes diffère fortement selon la stratégie adoptée par les enseignes. Ces différences peuvent être expliquées par les variables suivantes : le mix marketing des enseignes, les caractéristiques physiques des points de vente, les décisions d'allocation d'espace et de communication. Ces dernières ont un fort impact sur le résultat du magasin. L'image et les performances des magasins et des enseignes résultent de trois facettes du merchandising :

- Les décisions d'assortiment et de marques propres ;
- L'agencement du magasin, fortement lié au concept des distributeurs, il a un fort impact sur l'image du point de vente et le rendement de ce dernier ;
- La communication sur le lieu de vente, regroupant les points tels que l'atmosphère, les ILV (Information sur Lieu de Vente), les PLV (Promotion sur le Lieu de Vente) ainsi que les vitrines et les promotions.

Dans le cadre de ce travail, nous allons nous focaliser plus particulièrement sur les deux derniers points mentionnés ci-dessus.

Le premier point concerne l'agencement des surfaces de ventes. Le distributeur est constamment à la recherche d'une organisation spatiale parfaitement adaptée aux besoins des clients et efficiente économiquement (2004). Il est complexe de prendre une décision, car il n'y a pas de modèle classique pouvant être adapté à tous les types de détaillants et du fait qu'il y a d'autres variables importantes qui rentrent en jeu comme le marketing. De ce fait, l'agencement n'est pas complètement décidé par le responsable magasin, mais majoritairement par l'enseigne elle-même. Malgré, des points de vente avec des caractéristiques physiques et des zones de chalandise différentes, il est important pour la société d'offrir une expérience d'achat hétérogène dans ces différents lieux.

Il est possible de diviser l'agencement en deux points distincts : le « zoning » et l'implantation des références en linéaire. Le premier se réfère à l'allocation et la gestion d'espace, des départements, des rayons et des produits, c'est-à-dire, l'organisation spatiale du point de vente tandis que le second point concerne donc la structure des linéaires.

La point de vue théorique peut également être abordé pour le deuxième sujet, en faisant référence à la théorie de la Gestalt expliquant que les individus cherchent constamment à organiser leurs perceptions de façon structurer répondant à un certain équilibre. Cette vision nous fait comprendre le point de vue du client lorsqu'il passe dans un rayon ou devant gondole en magasin. Ce dernier aura tendance à percevoir les différentes références d'une famille de produits et les interpréter comme un seul objet ou une masse.

Quant au zoning, il donne lieu au plan de masse du magasin qui peut être plus ou moins détaillé selon ce qu'il représente, par exemple, les univers, les rayons, les catégories ou les familles de produits. Il s'agit de la structure du magasin dans son ensemble.

Un des principaux objectifs du zoning est de construire le parcours du client lors de sa visite du magasin. Celui-ci sera guidé par l'agencement structuré afin de rendre la circulation des personnes et de la marchandise plus fluide. Il existe plusieurs schémas d'implantation comme l'implantation en grille, en circulation libre ou par boutiques. Chaque structure correspond davantage à certains types de distributeur que d'autres et doit tenir compte de plusieurs facteurs comme la forme de la surface de vente, l'emplacement des réserves, de la logique des clients et la vitesse de circulation dans le magasin.

Enfin, l'enseigne cherche également, à travers son agencement à montrer son positionnement, sa personnalité et sa différence. La différenciation peut être indiquée par la mise en valeur de certains rayons qui font la popularité du détaillant ou en allouant un espace considérable à des zones de test. Dans le cadre de ce travail, nous pouvons prendre l'exemple de Decathlon Conthey qui a placé les

rayons en lien avec les activités de montagne à proximité de l'entrée. Cette stratégie peut être expliquée par la situation du magasin qui se trouve dans une zone dominée par les sommets où les sports comme la randonnée ou le ski sont fortement pratiqués.

Après l'agencement, nous allons désormais aborder l'espace dédié à la communication. Pour les enseignes, les magasins sont des moyens de communication essentiels. À travers les succursales, ils peuvent communiquer leurs positionnements, leurs valeurs, les offres, etc. Trois éléments constituent des vecteurs de communication dans le merchandising : les variables d'atmosphère, la PLV et l'ILV qui délivrent des informations générales ou des messages à but promotionnels et la vitrine et les espaces non marchands.

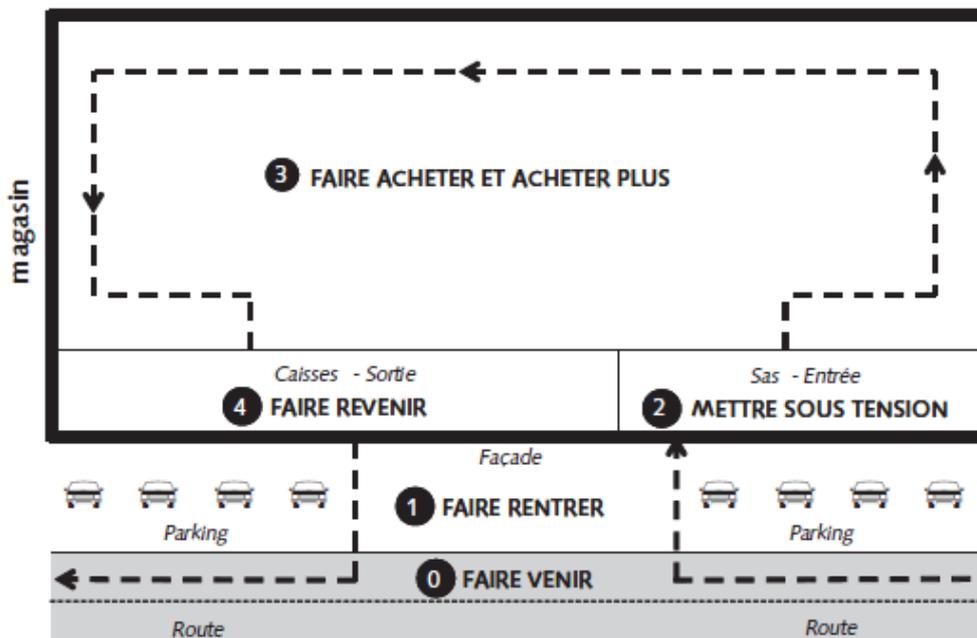
L'atmosphère fait appel au sens du consommateur et est une composante importante quant à la gestion de l'image des enseignes. Selon Reunier (2004), il s'agit d'utiliser des facteurs d'ambiance du magasin afin de susciter chez le client des réactions favorables à l'acte d'achat. Le concept du magasin évolue au gré des années et des attentes des clients. Ces derniers ont tendance à lier l'image du magasin au prix proposé. De ce fait, il est important de gérer l'ambiance de façon parcimonieuse et éviter la surstimulation du client lors de la visite, car cela pourrait avoir un effet néfaste sur son expérience d'achat. Nous pouvons prendre l'exemple des sociétés de hard discount qui mettent en avant ce côté minimaliste avec peu de décoration, de couleur et un éclairage cru.

Ensuite, des éléments de communication dans le merchandising sont les supports de communication. La signalétique se divise en deux catégories distinctes :

- La PLV (Promotion sur Lieu de Vente) a un but publicitaire et sert à mettre en avant un certain type de produit, à créer de l'attention et provoquer l'action d'achat.
- L'ILV (Information sur le Lieu de Vente) permet d'informer la clientèle sur un produit, une catégorie de produit, un service proposé ou même la localisation d'un rayon. En cas d'absence de vendeur, le client peut s'informer grâce à ces moyens de communication. Généralement les ILV suivent le code couleur de l'enseigne et sont travaillés selon le type. Voici quelques exemples (2004) :
  - La signalétique du magasin : elle permet de s'orienter et de repérer les différents rayons.
  - Les informations sur le prix et les caractéristiques des produits : il s'agit des descriptions des produits permettant aux clients d'avoir une première idée et facilitant également le travail du vendeur lors du processus d'achat.
  - Des aides à l'achat pour certaines catégories de produits plus complexes : il s'agit d'information plus technique pour certaines catégories comme le vin ou les appareils électroniques.
  - Support de diffusion de message : servent, par exemple à diffuser les valeurs de l'enseigne.

Outre leurs fonctions primaires, ces supports de communication permettent également aux points de vente d'être plus accueillant et d'améliorer la relation entre le magasin et le client. La PLV, plus particulièrement, impacte le chiffre d'affaires des points de vente en générant de la fidélité et en améliorant l'expérience client. Cependant, il est important de ne pas surcharger le consommateur et de l'implanter à des points stratégiques. Selon la localisation de la PLV, son rôle et ses caractéristiques seront différents. (Ibid.) ont alors divisé ces supports de communication en zone avec des rôles correspondants.

Figure 3: Parcours client



Source : Fady, Le Merchandising, 2004

- Zone 0 : Le but de cette zone est de susciter l'attention et d'attirer la clientèle potentielle dans le magasin, on parle alors plus de marketing d enseigne que de PLV.
- Zone 1 : Son rôle est de faire rentrer le client dans le magasin. Il s'agit généralement de grands supports de communication respectant le principe du BBF (Bigger, Bolder, Fewer) et doit être visible à une centaine de mètres tout en étant compréhensible en moins d'une seconde.
- Zone 2 : L'objectif de ce point est de stimuler le client et de le placer en situation d'achat dès son entrée en magasin. Le temps passé dans cette zone étant très court, le message de la PLV doit être compréhensible immédiatement.
- Zone 3 : Il s'agit de la zone la plus dense et importante du magasin. Elle a pour rôle de faire acheter le consommateur. Pour ce faire, la PLV doit avoir une identité visuelle qui se démarque de son environnement et être visible. En général, elle met en avant les opérations promotionnelles de l'enseigne et les produits en question.
- Zone 4 : Située au niveau des caisses, cette zone a pour but de fidéliser la clientèle et de les faire revenir.

Les différentes signalétiques que nous pouvons retrouver dans un point de vente sont un moteur de croissance permettant d'accroître le trafic en magasin et le chiffre d'affaires. Il s'agit d'un outil relativement peu coûteux pour le détaillant et lui étant bénéfique si bien optimisé (Ibid.).

Enfin, les derniers espaces consacrés à la communication sont les vitrines et les espaces non marchands. La vitrine constitue la barrière entre un magasin et le monde extérieur. Elle sert à susciter l'attention des passants et les inviter à entrer. Il s'agit d'un outil de communication primordial et il serait regrettable de ne pas en profiter pleinement.

Finalement, il y a des espaces non marchands dans certains points de vente dédié à impacter l'ambiance du magasin et de rendre l'expérience client plus agréable et moins monotone. Il peut également s'agir d'un outil pouvant améliorer l'image du magasin.

### 3.3. QUEL SMART RETAILING EN MAGASIN POUR QUELLE EXPÉRIENCE OMNISCANAL VÉCUE ?

L'agencement et le balisage d'un magasin physique permettent à la clientèle de se repérer et d'identifier les articles qu'elle recherche. Le parcours du client passe donc par la signalétique qui se doit d'être claire et précise afin d'orienter au mieux le client. Cependant, l'agencement et les supports de communication n'ont pas seulement pour but d'orienter les consommateurs, mais également de leur offrir une expérience d'achat. Suite à l'évolution de la technologie et l'avènement des téléphones mobiles, de plus en plus de sociétés ont décidé d'intégrer ces innovations dans leurs magasins afin d'offrir une expérience omniscanale. Dans son article « Quel smart retailing en magasin pour quelle expérience omniscanale vécue ? », Christophe Bèzes (2019, p.95) aborde les différentes formes d'expériences omniscanales et les impacts de chacune d'entre elles sur le client.

De nombreux détaillants évaluent le smart retailing comme la solution pour réinventer la vente de détail et l'expérience du client pour générer une expérience omniscanale qui soit à la fois bénéfique au magasin et à la clientèle. La combinaison du point de vente physique et de l'expérience digitale est la contraction du magasin phygital (Belghiti et al., 2016). Néanmoins, selon l'approche abordée par le détaillant lors de l'implantation de la technologie dans le magasin, l'expérience client ne sera pas forcément omniscanale.

Tout a commencé avec le système multicanal qui a pour but de créer divers canaux en silo (Rangaswamy et Van Bruggen, 2005) sans articulation entre elles dans le but d'augmenter la rentabilité en touchant un plus large public. L'approche cross-canal, quant à elle, insiste sur la connexion entre les différents canaux afin d'encourager la migration des clients d'un canal vers l'autre et les ventes additionnelles (Vanheems, 2009). Suite à l'arrivée des smartphones devenus omniprésents dans la vie des clients, la stratégie omniscanale s'imposa logiquement chez les distributeurs (Badot et Lemoine, 2013 ; Juaneda-Ayensa, 2016). La distribution omniscanale se définit

comme une imbrication totale des canaux à tous les stades du processus de décision offrant une expérience de ventes intégrées mêlant les avantages des magasins physiques et de l'informatique (Bèzes, 2019).

Il existe plusieurs types d'intégration des canaux à ce système de distribution :

- Le premier type d'intégration est centré sur la recherche de synergies pour l'entreprise (Lewis et al., 2014). Cette manière d'intégrer les canaux est invisible pour les clients malgré les bénéfices que ça leur apporte. Cette intégration est basée sur la technologie et l'organisation de l'entreprise.
- La seconde façon d'intégrer les canaux est, quant à elle, visible à la clientèle (Cao et Li, 2015), car elle met le client et le marketing en avant. Il s'agit généralement de congruences d'offres et de prix ou possibilité de réserver et de retourner des articles en magasin depuis le site internet.

Selon Rigby (cité dans Bèzes, 2019), la finalité majeure de cette intégration omnicanale est la création d'une expérience fluide et « sans couture » pour chaque client. Cependant cette expérience peut être contrôlée par le client lui-même ou bien par le magasin. L'implantation de la technologie dans le magasin peut être soit direct par le biais de bornes tactiles, self-scanning ou bien indirect par l'utilisation des smartphones, des codes QR ou la géolocalisation.

L'usage des smartphones ayant considérablement augmenté durant la dernière décennie, cela a favorisé l'intégration indirecte du smart retailing en magasin. Selon (les Échos du 02.11.2016), depuis le mois d'octobre 2016, plus de la moitié du trafic mondial internet avait lieu sur les mobiles et les tablettes. Cette omniprésence des téléphones portables dans la vie du consommateur a modifié son comportement d'achat. D'après le Google Shopper Marketing Council (2013), 90% des clients utilisent leurs smartphones pour préparer leur passage dans un magasin. Depuis, ce nombre a probablement augmenté. L'utilisation des téléphones en magasin est tout d'abord pour la recherche d'informations manquantes sur les supports de communication, suivi du scan des codes-barres ou des codes QR et le paiement par mobile (Xu et al., 2008 ; Brynjolfsson et al., 2013 ; Hagberg et al., 2016, cité dans Bèzes, 2019). Ces faits et gestes des consommateurs sont expliqués par la volonté de gagner du temps et de garder leur libre arbitre. Selon une étude du Google Shopper Marketing Council (2013), près d'un client sur trois préfère consulter son téléphone plutôt que demander des conseils aux vendeurs.

Ces observations permettent de dessiner les contours de la réelle l'expérience omnicanale enclenchée par le client en magasin :

- Les interactions sont plus simultanées et étendues, mais sont dirigées vers l'extérieur, c'est-à-dire que l'expérience avec le magasin concerné ne sera pas plus intense, car il ne s'agit pas d'une expérience directement proposée par le personnel.

- Le smart retailing indirecte offre une liberté au client qui déclenche lui-même l'expérience ou non en intégrant les informations supplémentaires à l'aide de son mobile au lieu de passer par les vendeurs (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016).
- L'intégration des canaux est plus poussée au niveau du marketing que technologique.

Lorsque l'on parle d'expérience omnicanale contrôlée, il s'agit de technologie de front-office directement implantée en magasin. Le but de cette intégration dépend du profil du commerçant, les petits commerces auraient tendance à adopter ce système afin de réduire les coûts liés au personnel et la gestion contrairement aux grandes structures qui privilégient l'amélioration des performances et l'attraction d'une clientèle plus large. De plus, les grands distributeurs cherchent également à améliorer leur image ainsi que la relation client.

La technologie de front-office est l'ensemble de tous les dispositifs de communication numérique avec une capacité d'interpellation supérieure au simple affichage numérique. Ces outils offrent la possibilité au détaillant de délivrer plus d'informations dans un laps de temps plus bref (Burke, 2009). Cette technologie se veut plus dynamique, mais également interactive, parmi ces outils nous pouvons compter les bornes tactiles mises à disposition, les cabines d'essayage virtuelles ou les caisses en self-scanning dont le but est de stimuler les consommateurs.

Ce procédé a pour bénéfice de rendre l'expérience omnicanale du consommateur plus divertissante en brisant la routine de magasinage classique (Kourouthanassis et al., 2007). Cependant, l'interaction offerte par l'intégration de la technologie front-office en magasin est moins instinctive pour le client dû à sa rareté (Belghiti et al., 2016). Ce phénomène peut également être affecté par d'autres facteurs tels que l'utilisation inadaptée de ces outils résultants sur une prolifération d'écrans ou un positionnement inapproprié ainsi que l'objectif du client qui se focalise uniquement sur son but et ne prête pas attention aux éléments du décor (Belghiti et al., 2016). La présence d'un vendeur est, dans la majorité des cas, nécessaire afin de rendre l'utilisation des technologies optimales (Renko et Druzijanic, 2014).

L'intégration de technologies interactives dans les allées d'un magasin, les distributeurs cherchent à offrir l'expérience omnicanale idéale à leur client ainsi qu'au point de vente en lui-même. Cette méthode permet au client de vivre une expérience de magasinage plus divertissante et interactive sortant de l'habituel. Cependant, si les détaillants cherchent à contrôler l'usage de ces outils, les interactions proposées seront moins naturelles et plus séquentielles (Bèzes, 2019). L'intégration de ces canaux est davantage technologique que marketing et plus elle est forte et visible aux yeux de la clientèle, plus le fonctionnement du magasin se rapprochera à celui des canaux digitaux.

L'expérience omnicanale vécue dans les magasins n'est donc pas si homogène que l'on pourrait croire. Elle est différente selon la façon dont les canaux sont intégrés, c'est-à-dire s'ils sont enclenchés par le client ou si c'est contrôlé par le magasin. C'est pourquoi la création d'un nouveau

concept de magasin phygital n'est pas une tâche aisée. De ce fait, il y a plusieurs facteurs de succès à remplir afin d'optimiser l'intégration des canaux et d'offrir une réelle expérience omnicanale :

- Il est important pour le commerçant d'établir les objectifs de son smart retailing, car ils conditionnent le rôle et le contenu du magasin phygital (Bèzes, 2019). L'expérience client sera différente selon la méthode entreprise par le détaillant.
- Ensuite, il est nécessaire d'insérer de façon naturelle la technologie dans les types de parcours client :
  - Le parcours extrinsèque ayant un but utilitaire (gain de temps) proposerait, par exemple, des bornes self-scanning ou des paiements par mobile.
  - Le parcours intrinsèque ayant un but récréatif, incite le client à passer davantage de temps en magasin en offrant une expérience divertissante à l'aide de technologie comme les bornes interactives ou les cabines virtuelles.
- Enfin, il faut rendre la technologie intuitive et utile afin que cela ne soit pas perçu comme futile. Pour ce faire, il est possible d'assigner du personnel afin de rendre l'expérience plus naturelle.

Ces trois facteurs sont la clé du succès pour offrir une expérience omnicanal.

### 3.4. SMART RETAILING : ÉTIQUETTES ÉLECTRONIQUES CONNECTÉES, CRÉDIBILITÉ, ATMOSPHÈRE ET VALEUR DE L'EXPÉRIENCE SHOPPING

Ce travail se focalise plus particulièrement sur le balisage utilisé à Decathlon. L'apport de la technologie dans les points de vente a permis la conception de systèmes d'affichage plus sophistiqués, mais dont l'impact sur la clientèle n'est pas équivalent à la méthode traditionnelle. C'est le point abordé par Garnier et Poncin dans l'ouvrage « Smart retailing : étiquettes électroniques connectées, crédibilité, atmosphère et valeur de l'expérience shopping ».

Dans leur article « Smart retailing : Étiquettes électroniques connectées, crédibilité, atmosphère et valeur de l'expérience shopping » (Marion Garnier et Ingrid Poncin, 2018) parlent également du sujet des magasins phytiaux et du Smart Retailing, mais se focalisent plus particulièrement sur les EEC (Étiquettes Electroniques Connectées).

Ces dispositifs ne sont pas que de simples étiquettes numériques avec leur affichage dynamique en temps réel, l'affichage d'informations autres que le prix telles que la composition du produit, la provenance ou les avis des clients (Garnier et al., 2018). Le fait qu'il s'agisse d'une étiquette connectée permet également aux consommateurs d'y changer le contenu affiché en utilisant un QR code ou un tag.

Les recherches quant à ces étiquettes ne sont malheureusement que très peu abordées malgré les nombreux bénéfices (organisationnels et logistiques) qu'elles apportent aux enseignes et la facilité d'implémentation (Garaus et al., 2016 ; Soutjis et al., 2017). De plus, la technologie de ces dispositifs est constamment en évolution et il est aujourd'hui possible de retrouver plusieurs tailles, configurations, niveau d'interactivité ou même le self-scanning (Garnier et al., 2018). Cependant, l'intérêt pour ces nouvelles étiquettes n'est pas évident malgré une acceptation grandissante. Cette SRT (Smart Retailing Technologie) (Pantano, 2010 ; Varadarajan et al., 2010 ; Grewal et al., 2009 ; Priporas et al., 2017 ; Roy et al., 2017 ; Grewal et al., 2019) dont l'implémentation est facile permet aux entreprises de réduire les erreurs de prix, les écarts entre les rayons et les caisses, faciliter les changements de prix ainsi que des gains de productivité et logistiques (Garaus et al., 2016 ; Soutjis et al., 2017).

Les recherches de Soutjis et al. (2017) démontrent que les étiquettes électroniques sont utilisées par les distributeurs pour leur utilité plus particulièrement. Garaus et al. (2016) montre que ces dispositifs influent une déduction positive quant à la qualité d'un produit et à l'image du magasin aux yeux du consommateur. Cependant, ces études étaient focalisées sur des étiquettes électroniques, mais pas connectées, c'est-à-dire qu'elles n'enclenchaient pas d'interaction directe avec le consommateur contrairement aux EEC qui le permettent.

D'un point de vue théorique, pour appréhender les effets des signes/indices transmis par cette nouvelle technologie, l'identification des heuristiques associables aux EEC nous éclairera plus sur son impact (Sundar, 2008 ; Sundar et al., 2015). L'ouvrage s'intéresse plus particulièrement à de ces critères. Tout d'abord, l'heuristique de coolness suppose que cette technologie est perçue comme étant cool et auprès de la clientèle, cela crédibiliserait davantage le produit, mais provoquerait également des attentes élevées quant au contenu (Sundar, 2008). Ensuite, l'heuristique de nouveauté associerait cette technologie à l'innovation et à la qualité. De ce fait, les consommateurs se rendant dans des points de vente, où l'introduction de ce genre de dispositifs est encore récente, les percevraient comme une modalité cool et nouvelle, ce qui impacterait positivement leur perception de la qualité et la crédibilité des informations fournies. Cependant, cette capture d'attention du consommateur peut s'associer à l'heuristique d'intrusion conduisant à une évaluation négative.

Enfin, mis à part leurs bénéfices logistiques et par leur nature en termes de dimensions, couleurs et type d'affichage, les EEC auraient également un impact quant à l'atmosphère et l'image du magasin en créant une richesse visuelle (Garnier et al., 2018). D'autant plus que selon Pantano et Di Pietro (2012), les innovations rendent les magasins plus attractifs et influencent le comportement du consommateur (Poncin et Ben Mimoun, 2014).

Cependant, la compréhension de l'impact exact des EEC sur l'enrichissement de l'expérience de shopping en magasin n'a pas encore connu suffisamment d'études. Malgré le nombre de recherches sur l'impact du smart retailing, la technologie EEC n'est que très peu explorée par les recherches.

### 3.5. SYNTHÈSE DES ARTICLES

En conclusion, dans l'ouvrage « le merchandising 6<sup>e</sup> édition, 2004 » rédigé par André Fady, Valérie Renaudin et Dany Vyt, il nous est d'abord expliqué l'impact du merchandising et ses différents vecteurs sur les performances du magasin, l'image de ce dernier ainsi que l'expérience d'achat des consommateurs. Ces facteurs sont influencés par les différentes facettes du merchandising qui sont les décisions d'assortiments et de produits ; l'agencement du magasin ainsi que les espaces dédiés à la communication. Dans les deux derniers points mentionnés, ils nous expliquent l'utilité de chaque facette, quels en sont les bénéfices retirés et comment en décider.

Ensuite, dans le second article intitulé « Quel smart retailing pour quelle expérience omnicanale vécue », Christophe Bèzes nous parle de l'évolution des différents canaux de distribution optés par les enseignes au fil du temps jusqu'à en arriver à l'omnicanal. Il nous explique qu'il y a plusieurs conditions à respecter afin de proposer une vraie expérience omnicanale et que cette dernière avait plusieurs formes. Il peut s'agir d'une expérience enclenchée par le consommateur lui-même ou contrôlée par l'enseigne. Ces formes ont une approche différente qui peut être soit marketing ou technologique et elles impactent différemment l'expérience d'achat en magasin. Cependant, la création d'un concept de magasin phygital avec le smart retailing n'est pas une tâche aisée et qu'il faut bien réfléchir aux objectifs de cette stratégie, à l'expérience d'achat du client de lors de son parcours dans le point de vente et l'utilisation optimale de la technologie pour ne pas en faire un point futile.

Enfin, dans l'article « Smart Retailing : Étiquettes électroniques connectées, crédibilité, atmosphère et valeur de l'expérience shopping », Marion Garnier et Ingrid Poncin mettent en avant les smart retailing technologies, mais plus particulièrement les EEC (Étiquettes électroniques connectées). Ces dernières n'ont malheureusement pas été très abordées par les recherches, mais disposent de nombreux bénéfices pour les enseignes. Plusieurs articles démontrent les bienfaits des étiquettes électroniques, mais malheureusement il ne s'agissait pas d'étiquettes connectées permettant une interaction avec le client. Cette technologie nouvelle qui arrive gentiment dans les rayons des enseignes attire l'attention des consommateurs et est perçue comme un dispositif innovant et cool. Cependant l'impact exact des EEC reste à déterminer à travers davantage d'études.

## 4. ANALYSES

### 4.1. ANALYSE BENCHMARKING

#### 4.1.1. Qu'est-ce que le benchmarking ?

Le benchmarking est un outil d'analyse des procédures et de caractéristiques d'une société concurrente, partenaire ou également d'un autre service au sein de l'entreprise. Le but de cette analyse et d'offrir à l'entreprise des pistes d'améliorations (Delers, 2015) en comparant les points qui différencient les sociétés entre-elles. Il est possible d'effectuer plusieurs types de benchmarking :

- Interne : une analyse comparative des modes de fonctionnement des différents services d'une entreprise afin d'adapter la meilleure stratégie aux autres.
- Externe : ce type analyse les caractéristiques d'autres sociétés souvent considérés comme les leaders dans leur secteur d'activité afin de s'inspirer des meilleures pratiques.
  - Fonctionnel : ce type de benchmarking étudie les procédures effectuées dans des sociétés d'un secteur différent dont les procédures sont transposables.
  - Compétitif : ce dernier benchmark est une analyse comparative entre deux sociétés concurrentes, cependant il est plus compliqué d'obtenir des données concrètes.

(A. Delers, 2015)

#### 4.1.2. Approche

Dans le cadre de ce travail, le benchmarking sera de type fonctionnel et me permettra d'analyser la tendance des entreprises de distribution quant aux systèmes de balisage utilisés dans les points de vente. L'analyse sera effectuée non seulement sur des détaillants d'articles de sports, mais également sur d'autres types de sociétés dans le domaine de la distribution. En effet, Decathlon pourrait potentiellement s'inspirer du fonctionnement d'autres genres d'entreprises afin de l'appliquer dans ses filiales. Néanmoins, il est nécessaire de définir des critères de sélection afin d'étudier des sociétés possédant des caractéristiques similaires à celle de Decathlon. Ainsi, la probabilité que le système de balisage de ces entreprises corresponde aux besoins de Decathlon est plus grande.

De ce fait, les critères de sélection sont donc les suivantes :

- Il doit s'agir d'une entreprise de vente de biens tout comme Decathlon
- La société sélectionnée doit être une chaîne de distribution avec plusieurs filiales.
- La société doit être présente sur le territoire suisse
- Une plateforme de vente en ligne du magasin doit exister

Suite à la sélection des entreprises, je vais me focaliser davantage sur l'analyse de leur système de balisage pour ensuite les comparer à celui de Decathlon. Des critères de comparaison seront également déterminés pour effectuer l'analyse. Ainsi les balisages seront comparés selon le prix unitaire, la qualité des informations, l'impact écologique, le lien avec commerce online et la praticité. Pour ce faire, une matrice comparative sera effectuée pour ensuite déterminer un classement. Cependant, certaines entreprises abordées souhaitaient garder quelques informations confidentielles quant à leur système, le benchmark ne sera donc pas représentatif. De ce fait, la comparaison sera effectuée uniquement par rapport à la fiche technique sans compter le système informatique. Suite à cela, les fiches techniques ayant obtenu le plus de points seront analysées en profondeur. Pour cette partie, je vais prendre en compte le système servant à imprimer le balisage en me basant sur des solutions du marché similaires à ceux utilisés par les sociétés.

#### 4.1.3. Entreprises sélectionnées

##### Ochsner Sport

Ochsner sport est un détaillant d'articles de sport suisse fondé en 1961 et appartenant au groupe allemand Deichmann. La société est leader du marché national avec 80 magasins répartis sur le territoire et offre non seulement un vaste assortiment de produits, mais également des services et des activités telles que des workshops (site Ochsnersport.ch, 2021). L'entreprise utilise un système d'impression d'étiquettes autocollantes qui sont ensuite attachées directement au produit et non sur l'agencement.

Figure 4: Balisage Ochsner Sport



Source : données de l'auteur

## Intersport

Intersport est un distributeur d'articles de sport international fondé en 1968 par une dizaine d'organisations internationales. Aujourd'hui, le groupe, basé à Berne, est présent dans 57 pays à travers la planète avec près de 6000 franchises dont 150 en Suisse. (site Intersport.ch, 2021). Intersport Suisse utilise également un système d'étiquettes attachées au produit. Pour ce faire, le distributeur collabore avec l'entreprise Cashflow spécialisée dans les caisses enregistreuses (Steve, Intersport Sierre, 2021).

Figure 5: balisage Intersport



Source : données de l'auteur

## Fnac

La Fnac (Fédération Nationale d'Achats) est une chaîne de distribution de produits culturels et électroniques. Le groupe, fondé en 1954, a racheté la société Darty 2016 pour ensuite devenir Fnac Darty. Aujourd'hui, l'entreprise a déployé un peu plus de 200 magasins Fnac dans le monde dont 13 en Suisse (site Fnac.ch, 2021). Tout comme Decathlon, les points de vente utilisent un système de balisage en papier à imprimer et découper. Néanmoins, comme l'entreprise commercialise des produits électroniques tels que des ordinateurs, elle peut les utiliser comme support de communication.

Figure 6: Balisage Fnac

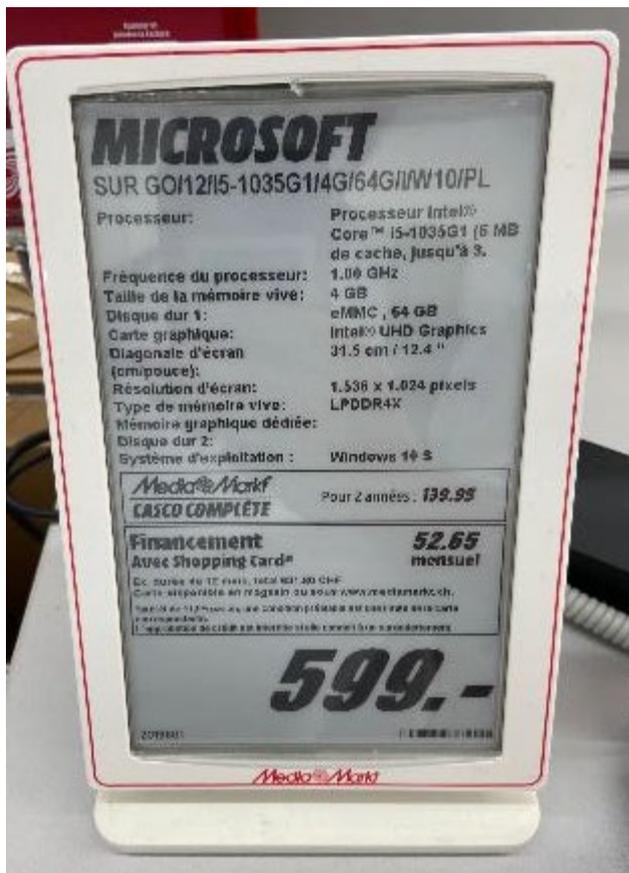


Source : données de l'auteur

## Media Markt

Media Markt est une entreprise allemande de distribution d'articles électroniques et électroménagers. Fondée en 1979, elle est aujourd'hui présente dans 13 pays avec plus de 850 magasins dont 25 en Suisse. L'entreprise a mis le commerce omnicanal au centre de sa stratégie et prône l'innovation (site Mediamarkt.com, 2021). La société utilise un système de balisage électronique à l'encre graphique.

Figure 7: Balisage Media Markt



Source : données de l'auteur

## Conforama

Conforama est une société française spécialisée dans la distribution de mobilier et d'électroménager. Elle a été fondée en 1967 à Lyon est présente en Suisse depuis 1976 avec pas moins de 22 succursales. Il s'agit du leader digital dans le domaine de l'équipement de maison en France (site groupeconforama.fr, 2021). Les articles du groupe français sont présentés avec un balisage papier imprimé en magasin.

Figure 8: Balisage Conforama



Source : données de l'auteur

#### 4.1.4. Matrice comparative

Afin de confronter et classer le balisage de chaque société, je vais effectuer une matrice comparative avec des critères de comparaison. De ce fait, des points seront attribués selon le prix unitaire, la qualité des informations, l'apport écologique, la relation avec l'E-commerce et enfin la praticité. Ces caractéristiques seront pondérées de 1 à 5 selon la priorité dans la stratégie de Decathlon. De ce fait, le critère le plus élevé est le prix avec une pondération de 5. En effet, le coût du balisage est le facteur le plus important, car il est celui qui va le plus impacter les comptes de Decathlon. L'écologie est pondérée à 4, car il s'agit de l'un des principaux objectifs de ce travail et de la société. Ensuite, s'en suivent la qualité des informations et la praticité du balisage avec une pondération à 3. En effet, une fiche technique davantage d'informations pourrait être un levier d'incitation à l'achat pour le client, mais également un outil de vente pour le collaborateur. La praticité fait référence à la facilité et à la rapidité de mise en place et d'utilisation du balisage. Enfin, un balisage faisant le lien entre le commerce physique et digital est un plus dans une ère qui tend de plus en plus vers le commerce omnicanal. De ce fait, une pondération de 2 est attribuée à ce critère.

Tableau 1: Matrice comparative

Critères	Prix		Informations		écologie		E-commerce		Praticité		Total
Pondération	5		3		4		2		3		
Decathlon	4	20	5	15	1	4	3	6	4	12	57
Ochsner Sport	5	25	1	3	2	8	2	4	3	9	49
Intersport	5	25	1	3	2	8	2	4	3	9	49
Fnac	4	20	3	9	1	4	2	4	3	9	46
Mediamarkt	3	15	4	12	3	12	2	4	4	12	55
Conforama	4	20	4	12	2	8	2	4	3	9	53

Source : données de l'auteur

## Prix

Les distributeurs Ochsner Sport et Intersport obtiennent 5 points, car il s'agit des méthodes les plus économiques. En effet, ces points de vente utilisent un système d'étiquette imprimable depuis une imprimante spécifique coûtant relativement moins cher qu'une imprimante professionnelle que l'on peut retrouver dans les entreprises. En addition, ils n'ont pas besoin de supports ou d'agencements particuliers. La différence entre ces entreprises et celles qui ont obtenu 4 points est que ces dernières ont besoin de supports pour leur balisage. Cela représente tout de même des frais conséquents. Enfin, MediaMarkt obtient 3 points, car les magasins utilisent des balisages électroniques qui sont relativement plus chers que les supports en papier, néanmoins, il ne s'agit pas de la technologie la plus onéreuse sur le marché.

## Informations

Decathlon obtient tous les points pour le critère information, car le balisage permanent de l'entreprise, car non seulement il fournit un grand nombre d'informations sur le produit, mais il fait également figurer une image de ce dernier. De plus, il est possible de déduire à quel public l'article est destiné grâce au code couleur utilisée. Ces différences sont la raison pour laquelle MediaMarkt et Conforama ont 4 points. La Fnac obtient 3 points, car le balisage permanent ne fournit malheureusement pas autant d'informations que les autres supports. Enfin, Ochsner Sport et Intersport ne proposent pas d'informations complémentaires sur leur étiquettes. De ce fait ils obtiennent chacun 1 point.

## Écologie

L'écologie est importante pour Decathlon mais il s'agit définitivement du facteur ayant obtenu le moins de points. MediaMarkt, se démarque d'autres entreprises, car le distributeur utilise un balisage électronique qui n'a pas besoin d'être changé régulièrement. Il est plus durable et ne crée pas de gaspillage. Néanmoins, la production de ces dispositifs nécessite des matériaux autres que le papier donc il laisse tout de même une certaine empreinte écologique. De ce fait il n'obtient que 3 points. Les magasins utilisant les étiquettes ainsi que Conforama ont 2 points, car ils consomment une certaine quantité de papier, mais sans gaspillage. Enfin, Decathlon et la Fnac impriment leur balisage

en utilisant du papier A4 devant ensuite être découpé, générant ainsi du gaspillage. Nous pouvons rajouter à cela l'utilisation de supports en plastique. De ce fait ils n'obtiennent qu'un seul point.

### **E-commerce**

L'ère dans laquelle nous vivons tend de plus en plus vers le commerce omnicanal. De ce fait, il est important pour les entreprises de mettre à disposition des clients le moyen de faire le lien entre le commerce physique et digital et cela peut passer par le balisage. Chaque entreprise indique la référence des produits sur le balisage cependant il n'y a que Decathlon qui met à disposition un code QR rendre la liaison plus simple. Néanmoins, le code n'est pas suffisamment mis en avant et n'a pas d'indication pour inciter la clientèle à le scanner.

### **Praticité**

Le critère praticité concerne la facilité de mise en place du balisage ainsi que la réactivité de ce dernier. Ce facteur peut être important, car la mise à jour des prix et la mise en place du linéaire sont des tâches quotidiennes du collaborateur. De ce fait, un balisage pratique peut faciliter ou raccourcir le temps nécessaire à ses tâches. Il est également important de prendre en compte les possibilités de formats pour l'affichage. Decathlon et MediaMarkt utilisent chacun des systèmes différents, mais tout autant pratiques. Le premier, utilise un balisage gardant la même structure selon le format utilisé, mais nécessite d'être changé manuellement chaque matin tandis que le second se met à jour automatiquement, mais ne dispose pas de la même qualité d'information selon le format. Conforama utilise un système relativement similaire à Decathlon mais l'utilisation de formats différents est moins pratique dû à une structure différente. Enfin, les autres sociétés sont un cran en dessous, car elles ne proposent qu'un format unique et nécessitent d'être changé pour tous les articles, ce qui demande plus de temps que le balisage permanent.

#### **4.1.5. Analyse des solutions**

Pour cette partie, je vais analyser le système des trois entreprises ayant obtenu le plus de points dans la matrice comparative, c'est-à-dire MediaMarkt, Conforama et Intersport. Cependant, je n'ai pas réussi à obtenir des informations précises auprès de ces entreprises, car les personnes contactées étaient dans l'incapacité de m'en fournir ou elles souhaitaient garder cela confidentiel. De ce fait, j'ai basé mon analyse sur des solutions similaires à celles utilisées dans ces sociétés.

MediaMarkt utilise un système de balisage électronique provenant de l'entreprise française SES-Imagotag, leader mondial des étiquettes électroniques. Le modèle utilisé fonctionne avec de l'encre graphique, une technologie modulable qui permet aux collaborateurs de changer les informations sur le balisage à distance. Chaque balise est reliée à un ordinateur central sur lequel toutes les informations concernant les produits sont gérées. Selon le format du support, la structure de la balise va également changer. Par exemple, les petits modèles utilisés pour les accessoires

disposent uniquement du prix et de la référence. Néanmoins, les changements d'informations et de prix se font instantanément et automatiquement. Ainsi, les collaborateurs n'ont pas à effectuer cette tâche quotidiennement, ce qui représente un gain de temps considérable. La seule manipulation qu'ils doivent effectuer est de faire la liaison entre le produit et le balisage et cela est possible grâce au NFC (Near Field Communication), un procédé permettant l'échange d'informations entre deux appareils électroniques. Cependant, le balisage utilisé par MediaMarkt est monochrome et ne permet donc pas l'utilisation de couleurs ou bien d'afficher des images. De plus, il ne permet pas d'avoir accès au commerce en ligne et ne peut être modifié par les collaborateurs en magasin. D'un point de vue économique, selon Solum Marketing (2021), ce genre de dispositif peut coûter jusqu'à 8\$ par pièce ce qui est un montant considérable sachant que ce genre de points de vente commercialise plus d'un millier d'articles différents. Néanmoins, il s'agit d'un investissement à long terme ne nécessitant pas d'être remplacé régulièrement. D'un point de vue écologique, cela est plus avantageux que l'utilisation constante de papier malgré les ressources nécessaires à la fabrication des appareils.

Conforama, utilise un procédé relativement similaire à celui de Decathlon. De ce fait, leur balisage est constitué de fiches techniques en papier placées dans des supports en plastique. La principale différence de Conforama est que le balisage d'un produit est composé d'un assemblage d'étiquettes. Contrairement aux fiches techniques de Decathlon qui sont imprimées sur une feuille A4 ou A3 pour ensuite être découpées, le balisage de Conforama est composé de petites étiquettes en papier cartonné à taille réduite qui peuvent être assemblées afin de former un affichage plus conséquent. Cette méthode est plus qualitative d'un point de vue écologique, car il réduit le gaspillage de papier, cependant, elle nécessite l'achat d'imprimantes spécifiques pour ces fiches. Cependant, pour des affiches grand format, l'impression se fait à part. Le changement de prix se fait manuellement par les collaborateurs, mais la consommation de papier est optimisée, car il n'est pas nécessaire de recréer l'ensemble de la fiche technique. Tout comme MediaMarkt, il est possible de retrouver des informations complémentaires sur le balisage, mais sans portail pour le commerce en ligne. Dû au manque d'informations il est compliqué de faire une estimation exacte du coût de cette méthode qui doit être relativement similaire à celui de Decathlon.

Intersport utilise un système d'étiquetage des produits. Pour ce faire, ils font appel à la société Cashflow.ch, une société spécialisée dans le domaine des caisses enregistreuses. En effet, ces derniers proposent des solutions multifonctions pour des entreprises de distribution. Suite à une conversation téléphonique avec Steve, le responsable du magasin Intersport à Sierre, le point de vente utilise la caisse enregistreuse et le système d'impression de Cashflow. Cela leur permet d'effectuer plusieurs tâches comme la caisse, la gestion du stock et des articles ainsi que l'impression des étiquettes de prix. Le magasin gère les deux derniers points depuis un ordinateur et utilise une imprimante spécifique à l'impression d'étiquettes. Le balisage de prix d'Intersport consiste à imprimer des étiquettes autocollantes qui sont ensuite placées directement sur les articles, il s'agit d'un procédé également utilisé par Ochsner Sport. Cette méthode est relativement économique, car, une fois le

système de gestion mis en place, les seules charges restantes concernent l'achat d'étiquettes adhésives et d'éventuels changements ou révisions d'imprimantes. Cependant, la succursale de Sierre étant récente, Steve n'a pas été en mesure de dire quel était le prix de revient annuel des étiquettes. De ce fait, j'ai effectué quelques recherches et il s'avère que l'achat d'un rouleau de 1650 étiquettes reviendrait à 12.50 CHF (Rajapack.ch, 2021). Cependant, l'utilisation de ces étiquettes ne permet pas à Intersport de communiquer des informations complémentaires sur le produit. L'espace étant limité, on y retrouve que les principaux renseignements tels que le prix, le nom du produit, le code-barre, la couleur, la taille et la référence. Pour utiliser d'autres supports, l'impression se fait à part. D'un point de vue écologique, ce procédé consomme beaucoup de papier étant donné qu'il s'agit d'une étiquette pour chaque bien vendu dans le magasin, mais il n'y a pas de gaspillage comme le format est déjà désigné. La mise en place et les changements d'étiquettes peuvent être des tâches prenant du temps, car elle doit être effectuée quotidiennement et manuellement. Enfin, il n'y a malheureusement pas de portail vers le E-commerce pour le client qui doit rentrer lui-même la référence sur le site internet d'Intersport.

#### 4.2. ANALYSE DES SOLUTIONS DE LIAISON ENTRE LE COMMERCE PHYSIQUE ET DIGITAL

Dans cette section, je vais parler de la liaison entre le commerce physique et l'E-commerce. Depuis maintenant plus d'une décennie, le smartphone a pris une place importante dans le quotidien de l'homme. Cet appareil, doté d'une technologie toujours plus avancée, est devenu l'outil multifonction de tous. Il permet de communiquer, de planifier, de filmer, de se divertir, mais également d'acheter. De ce fait, les entreprises ont commencé à diversifier leur commerce en développant des plateformes en ligne. Celles-ci sont accessibles par tous, grâce à internet, depuis un ordinateur, une tablette ou le smartphone. Cette nouvelle façon de faire du shopping a relativement changé l'expérience client. Néanmoins, ces différents canaux n'avaient pas d'articulations entre eux et ne servaient qu'à toucher un public plus large (Rangaswamy et Van Bruggen, 2005). Désormais, la tendance est de proposer à la clientèle une expérience omnicanale qui est une imbrication des différents canaux tout au long de l'expérience d'achat (Bèzes, 2019).

Decathlon a décidé de prendre ce chemin et a mis l'omnicommerce au centre de sa stratégie en mettant en place Cube qui est une plateforme faisant office de base de données de l'entreprise, mais également de lien entre tous les canaux de la société. De ce fait, toutes actions effectuées en ligne ou en magasin seront mises à jour sur toutes les plateformes. Le client est également lié à ce système grâce au site internet et au compte client qui est accessible par les collaborateurs. Cependant, la clientèle, pour vivre une expérience client omnicanal, doit avoir des portails qui lui permet de profiter des avantages du magasin physique tout en ayant accès au service digital.

Pour répondre à ce besoin, plusieurs possibilités existent, Decathlon a opté pour le code QR. Cette technologie est un code-barre bidimensionnel pouvant être lu par un smartphone et offrant plusieurs fonctions comme l'accès à des sites internet (P. Allard, Code QR, 2011). Chaque balisage de Decathlon possède un code QR qui peut être scanné par les collaborateurs et les clients. Les premiers ont ainsi accès aux informations de stock du produit référencé et peuvent également faire une commande de marchandise ou personnel pour les clients tandis que ces derniers peuvent flasher la matrice pour avoir accès à la fiche technique du produit sur le site internet, voir les disponibilités et effectuer une commande. Il s'agit d'une solution efficace proposant plusieurs possibilités et qui est également économique, car il n'y a pas de frais liés à la création d'un code.

L'autre possibilité utilisée dans certaines succursales du distributeur français est la borne électronique. Il s'agit de module avec un dispositif électronique sous forme d'écran ou d'ordinateur où le client peut se rendre pour faire davantage de recherches sur des produits qui ne seraient pas disponibles en magasin. Les clients peuvent faire appel à un collaborateur pour effectuer une commande sur la borne et ensuite la payer en magasin pour recevoir les produits à leur domicile. Il existe également des écrans utilisés dans certains rayons pour mettre en avant certains produits dans des vidéos promotionnelles. Néanmoins, ces bornes proposent des fonctionnalités qui ne sont malheureusement pas suffisamment, voire pas du tout, exploitées. Les centres commerciaux utilisent des bornes tactiles avec lesquelles le client peut retrouver un magasin, en l'occurrence, ce procédé pourrait être utilisé afin de retrouver un rayon ou un article. En addition, l'expérience client pourrait être encore plus intéressante, car l'utilisation de bornes tactile les mènerait à interagir et à explorer.

En fin de compte, Decathlon est une société innovante qui possède déjà plusieurs moyens permettant aux clients de faire le lien entre l'expérience physique et digitale. Le groupe français se démarque de sa concurrence, car il met à profit les technologies disponibles pour digitaliser l'expérience client au maximum. Le code QR est une opportunité que seul Decathlon a saisie, mais qui reste encore trop peu exploitée. Il s'agit d'un portail vers de nombreuses fonctionnalités qui est encore trop peu connu du public et qu'il faudrait davantage mettre en avant, ce qui n'est pas vraiment le cas sur le balisage. Ensuite, il serait intéressant de rendre l'utilisation des bornes digitales plus généralisée. Cela rendrait le parcours client plus digitalisé, mais également plus simple avec la mise en place d'une carte interactive. Pour résumer, Decathlon est déjà un magasin phygital et va continuer d'aller dans cette direction.

## 4.3. ANALYSE DE L'ENQUÊTE QUALITATIVE

### 4.3.1. Approche

Dans le cadre de ce travail, il est important d'obtenir l'avis des clients de Decathlon étant donné qu'ils sont les principaux destinataires du balisage. Cependant, les employés du distributeur français sont d'autant plus importants du fait qu'ils soient également destinataires du balisage, car il peut leur servir d'outil de conseil et de vente, mais avant tout, car ils ont la charge de le mettre en place et de l'actualiser. Utilisant cet outil tous les jours, un potentiel changement de système de balisage impacterait leur quotidien. Il est donc intéressant de connaître leur point de vue sur le sujet.

Pour la réalisation de cette enquête qualitative, j'ai décidé de mener des entretiens individuels auprès des collaborateurs de Decathlon. Cette méthode permet aux interrogés de s'exprimer davantage et d'expliquer son point de vue. Il s'agit d'entretiens semi-dirigés, c'est-à-dire que les personnes interrogées sont libres de s'exprimer comme bon leur semble tout en étant partiellement orientées par l'interviewer.

Ce type d'entretien est celui qui convient au mieux à ce travail puisqu'il permet d'obtenir une grande quantité d'informations allant souvent au-delà des attentes grâce à la liberté d'expression rendant la conversation plus naturelle et intéressante. Toutefois, si la conversation tend vers une autre direction il est également possible pour de relancer le sujet afin de rester dans le cadre de l'étude.

Les répondants sont tous des collaborateurs de Decathlon et occupent des postes différents allant de l'apprenti au responsable de magasin. Il s'agit également de personnes assignées à des zones différentes avec des sports différents. Ce dernier point est à prendre en compte, car le balisage n'est pas utilisé de la même façon selon le type d'article et de rayon.

Les entretiens sont conçus pour durer entre 30 et 60 minutes. Durant cette période, le but est d'essayer d'obtenir le point de vue du collaborateur et de récolter un maximum d'informations. Pour ce faire, je laisse la personne s'exprimer librement, j'utilise des questions de relances si la discussion s'égaré et je reste neutre vis-à-vis du sujet. Chaque entretien est enregistré et retranscrit sur papier afin de me permettre de récupérer toutes les informations et les analyser.

### 4.3.2. Construction de l'entretien

Dans le cadre de l'interview, l'utilisation d'un guide d'entretien me permet d'avoir un schéma de la conversation et de garantir que tous les thèmes sont abordés (T. Gaillard, 2021). Ce document reprend donc les thèmes suivants :

- **Le balisage actuel**

- Cette partie a comme but de connaître le point de vue du collaborateur concernant le système actuellement utilisé au sein du magasin. Pour ce faire, je vais premièrement poser la question « *Peux-tu me parler du balisage actuel de Decathlon ?* ». Il s'agit d'une question ouverte offrant la possibilité au répondant de s'exprimer librement et de donner son point de vue. Je peux également espérer avoir une explication approfondie de la mise en place du balisage.
- La question « *quels sont les points forts/faibles du système actuel ?* » est un peu plus spécifique que la première, mais est relativement importante. Elle permet au collaborateur de s'exprimer sur les défauts et les qualités du balisage actuel. Travaillant tous les jours avec cet outil, les vendeurs ont une bonne connaissance de ce dernier et sont les premiers touchés par d'éventuels changements.

- **La technologie**

- Ce thème a pour but de découvrir quelle est la relation entre le collaborateur et la technologie et plus particulièrement sur le lieu du travail. Pour ce faire, la question « *que penses-tu de l'implantation de supports électroniques dans les rayons ?* » cherche à savoir quel est l'avis général du travailleur sur l'utilisation de supports de communication digitaux en magasin. Elle nous permet de savoir si les employés sont favorables à l'électronisation du balisage.
- La question « *Peux-tu me parler de ton expérience avec le balisage électronique ?* » permet de savoir si les employés sont déjà familiers avec ce genre de supports. De plus, ils peuvent également raconter leur expérience avec.

- **Le futur**

- Il s'agit ici de parler du futur du balisage et du linéaire dans les points de vente en demandant « *Selon toi, quel est le futur du balisage de manière générale dans le monde du commerce ?* ». Le but est de savoir comment le vendeur, acteur majeur de la mise en place du plan de masse et du linéaire, imagine l'évolution du balisage dans les points de vente.

Il est intéressant d'avoir l'avis de ce dernier quant à quels seront les outils qui seront utilisés à l'avenir et comment, selon lui, le comportement du client va changer.

- **Recommandations**

- Finalement, le dernier thème abordé est les recommandations. Afin de conclure l'interview, je demande au répondant quels seraient les conseils ou propositions qu'il aurait pour Decathlon. Ce sujet me permet de savoir quels sont les changements réels que le collaborateur souhaiterait appliquer ou les problèmes qu'il rencontre lors de son activité.

#### *4.3.3. Analyse des résultats par question*

##### **Peux-tu me parler du système de balisage actuel de Decathlon ?**

Le but de cette question était de comprendre le fonctionnement exact du système de balisage de Decathlon. Ce dernier consiste à, pour les étiquettes de prix, imprimer des fiches techniques en papier pour ensuite les insérer dans des supports en plastique accrochés à l'agencement des rayons. Ces balises peuvent être de différentes tailles et sont imprimables par le biais de l'application Cube. Le balisage est mis à jour chaque soir sur le système aux alentours de 23h. De ce fait, le changement en magasin est effectué par les collaborateurs de Decathlon chaque matinée avant l'ouverture des portes. Chaque article détient sa propre étiquette ce qui fait qu'il est possible de retrouver des milliers de balises différentes par point de vente. Ainsi, il est déjà arrivé que cette tâche prenne plus de temps que prévu et ne soit pas réalisée avant l'ouverture du magasin voire de la journée.

Les collaborateurs du magasin peuvent accéder à toutes les informations du balisage grâce au système Cube qui dispose de nombreuses fonctionnalités. Lors d'une mise à jour des prix, le personnel est averti par une notification apparaissant sur la page d'accueil de l'application. Lors de l'impression, le balisage de produit est normalement similaire pour tous les articles, cependant, il est également possible d'avoir des formats spécifiques autres que le modèle permanent. Toutefois, il n'est pas possible pour un collaborateur en magasin de changer les renseignements inscrits sur le balisage, mis à part le prix, car, selon le participant 3, il est conçu à l'avance en interne afin que les clients puissent se débrouiller à 80% seul dans le magasin. Le participant évoque le code QR qui est présent sur le balisage et qui permet aux clients de le scanner afin d'être redirigé vers la page de l'article sur le site internet.

En ce qui concerne les PLV, ils sont principalement faits en plastique ou en PVC et servent à compléter le linéaire. Ils sont posés à des endroits stratégiques pour attirer l'attention de la clientèle sur un certain produit ou une famille de produits. Afin de s'en procurer, le personnel de Decathlon doit directement les commander sur une plateforme en interne ou il se peut qu'ils en reçoivent en accompagnement de certains articles lors des livraisons. Le prix d'une PLV peut varier entre 3€ et 150€ pour une installation d'après le participant 5. Concernant les ILV, ils sont imprimables dans les

mêmes formats que les balisages de prix, mais ne sont pas disponibles sur l'application Cube. Pour ce faire, les vendeurs doivent passer par une plateforme interne.

### **Quels sont les points forts / les points faibles du système actuel ?**

Tout au long des entretiens, les avis des différents collaborateurs sur le système actuel étaient relativement partagés. Nous pouvons diviser les participants en deux groupes.

Il y a d'une part le groupe qui soutient totalement la digitalisation du balisage de Decathlon et d'autre part nous avons un groupe de personnes qui est satisfait du système actuel et qui ne voit pas la nécessité de changer.

Cependant, malgré la divergence d'avis, plusieurs sujets similaires ont été abordés dans les deux camps. Bien que certaines personnes s'opposent à une idéologie, elles admettent qu'il y a des points forts et des points faibles de chaque côté. Avant de demander l'avis de chaque personne sur la digitalisation, j'ai d'abord voulu savoir ce qu'ils pensaient du système actuel.

Premièrement, l'un des premiers sujets abordés pour cette question était l'écologie. Il s'agit évidemment du principal point faible du balisage de Decathlon mais également une des raisons de cette étude. À une époque où la tendance majeure est le développement durable, l'utilisation en masse de papier fait défaut à l'entreprise. Le balisage de la société est composé de feuilles en papier qui doivent régulièrement être changées en raison du changement de prix des articles. Chaque jour, des produits voient leur valeur modifiée et cela entraîne donc l'impression d'une ou plusieurs nouvelles fiches techniques. Étant donné les différents formats possibles, les feuilles ne sont pas totalement consommées et cela crée du gaspillage. Comme il est rare que les formats A4 soient utilisés, lors de l'impression d'une seule balise, il y a majoritairement du papier jeté qu'utilisé. Toutefois, l'application Cube propose la possibilité de faire des impressions groupées, mais cela n'empêche pas la consommation de papier. Le participant 7 aborde même le sujet des PLV en ajoutant que ces derniers sont également mauvais pour la nature du fait qu'ils soient majoritairement en plastique et qu'il y a un gaspillage, car ils sont fabriqués, mais pas forcément utilisés. Chaque collaborateur a conscience de ce problème d'écologie malgré les divergences d'avis. Selon certains, il devrait s'agir de la priorité de Decathlon sachant que la société prône le développement durable.

Un axe allant en faveur du système actuel est le prix. La majorité des interrogés pensent qu'il s'agit du point fort majeur de l'utilisation de papier et de supports en plastique. Le papier est une ressource bon marché malgré la quantité nécessaire. Le support en plastique est également à un prix abordable et a l'avantage d'être réutilisable. À court terme, le papier semble avoir la faveur des collaborateurs de Decathlon. Ces derniers pensent que l'utilisation d'un balisage électronique serait trop onéreuse. Certains employés comme le participant 2 sont sceptiques quant à l'amortissement

d'un système digital, car la différence de prix serait si grande que cela risque prendre plusieurs années. En addition, le prix risque également de varier selon le type de technologie qui est utilisé.

Les sujets suivants sont très discutés et font moins l'unanimité que ceux cités précédemment. En effet, durant les entretiens, les répondants utilisaient un même argument en la faveur ou la défaveur du système de balisage actuel de Decathlon. Ces éléments sont moins liés aux axes financiers et écologiques, mais concernent davantage la praticité du système actuel.

Parmi ces sujets faisant débat, nous avons l'image que dégage le balisage en papier. Pour certains employés de l'entreprise, l'utilisation de papier ne donne pas une image positive du magasin, car ce n'est pas assez moderne. Selon le participant 6, Decathlon, et plus particulièrement Decathlon Suisse, est en retard par rapport à l'ère moderne dans laquelle nous vivons actuellement. Il met en avant le fait que certains magasins dans d'autres pays mettent mieux à profit la technologie à disposition. Toutefois, des personnes soutiennent cette méthode, car il s'agit d'un outil de communication plus chaleureux que des supports électroniques. Les générations plus anciennes se sentiraient plus à l'aise dans un environnement de la sorte. De plus, les fiches techniques actuellement utilisées sont plus esthétiques que certains types d'étiquettes électroniques qui ne peuvent même pas utiliser de la couleur ou qui sont souvent trop petits.

Le facteur lisibilité et qualité de l'information divise également les avis. Les participants 2 et 7 mettent en avant la structure de la fiche technique qui est claire, bien organisée et facile à comprendre à la fois pour le collaborateur, mais également pour le client. Le participant 2 mentionne également que la présence d'une image de l'article permettait aux visiteurs de plus facilement lier un balisage à son produit. Cependant, d'autres personnes pensent qu'il serait plus avantageux d'avoir des écrans qui mettent en avant les caractéristiques des produits au travers de vidéos ou d'images défilantes. L'utilisation du papier nécessite également la mise en place de supports en plastique souvent usés qui peuvent obstruer la lisibilité. Ces supports sont amovibles donc il est possible que parfois les pochettes en plastique se cassent ou que la fiche technique vienne à tomber.

Enfin, le dernier point abordé dans les entretiens concerne la réactivité du système. Le balisage de Decathlon est imprimable depuis l'application Cube qui est l'outil principal du personnel de vente. Quotidiennement, des alertes sont envoyées sur la page d'accueil de la plateforme afin d'avertir les collaborateurs des changements à effectuer. Ces changements se font manuellement chaque jour, généralement avant l'ouverture des portes. Certaines personnes trouvent cette méthode inadéquate, car la durée peut varier de jour en jour selon le nombre de changements à effectuer. Il est déjà arrivé que la tâche ne pût être accomplie avant l'ouverture du magasin et que des erreurs de prix en caisse aient lieu. Cela nécessite donc une grande vigilance de la part des collaborateurs afin d'éviter des erreurs qui n'auraient pas lieu avec un système digital et automatisé. Dans un second temps, les

répondants favorables mettent en avant cette réactivité dans le cas où il est nécessaire de remplacer un balisage manquant ou erroné sans avoir à passer par un ordinateur ou un responsable.

Chaque employé peut effectuer cette tâche rapidement et indépendamment. Il est également possible de modifier un balisage pour le passer, par exemple, en catégorie fine de série, et cela en quelques instant seulement. Le participant 5 trouve ce système efficace et très rapide par rapport à d'autres méthodes.

### **Que penses-tu de l'implantation du balisage électronique ?**

De manière générale, les répondants apprécient tous le balisage électronique, mais certains ne sont pas sûrs de la capacité des magasins à le mettre en place. Il est unanime que le balisage électronique ou digital soit le futur des points de vente. Ces appareils peuvent changer l'expérience client et offrir plus d'informations et d'interaction. Pour les collaborateurs, il s'agirait également d'un gain de temps conséquent quant à la mise à jour des prix. Au-delà du balisage de prix, des écrans grands format répartis à des endroits stratégiques dans le magasin offrant plusieurs types d'informations seraient également bénéfiques aux succursales. Cependant, il y a plusieurs interrogations qui mettent en doute un tel changement.

Premièrement, il s'agit de savoir quel sera l'impact financier d'un tel changement sur un point de vente. Les magasins n'étant pas tous de tailles similaires et ne proposant pas le même nombre de produits n'auront pas les mêmes retombées économiques. Le nombre de dispositifs nécessaires variera entre les succursales et ce sera de même pour le retour sur investissement. Le participant 5 a autrefois effectué des calculs pour l'éventuelle implantation de balisage électronique à encre graphique monochrome pour la succursale de Neuchâtel et le prix était de 150'000CHF pour une installation complète de l'ensemble des produits sans compter les ILV et PLV. Cette somme pourrait être doublée selon la technologie qui est utilisée. Cependant, l'expérience proposée ne sera pas la même selon le type de dispositif mis en place.

Une autre question qui revient mettre en doute l'implantation d'une installation digitale concerne sa longévité. Certains répondants évoquent ce sujet, car il s'agit d'appareils plus difficilement remplaçable que des feuilles en papier. Un remplacement coûtera plus cher en l'occurrence. De plus, la production d'un dispositif de la sorte a également un impact écologique, car cela nécessite davantage de matériaux que pour le papier.

Enfin, la dernière interrogation concerne l'appréhension de la clientèle par rapport à un balisage davantage digitalisé. Le participant 6 pense que le souci avec le balisage digital est plus profond que le système en lui-même. Selon lui, il s'agit plus de l'environnement. La Suisse est un pays à tendance conservatrice et se tourne moins vers l'innovation. Le public local n'est pas habitué au changement

alors il serait compliqué de leur introduire une expérience magasin davantage digitalisée malgré l'omniprésence des écrans dans le quotidien de la population.

### **Peux-tu me parler de ton expérience avec le balisage électronique ?**

Cette question cherchait à savoir si les collaborateurs de Decathlon s'étaient déjà familiarisés avec du balisage électronique. Le constat est que la majorité n'ont jamais eu l'occasion de travailler avec ce genre de solution pour les produits, mais que l'utilisation d'écrans TV au sein du point de vente leur est déjà un peu familier. Decathlon Suisse souhaite davantage se digitaliser et fait donc appel à des architectes de commerce pour le faire. Depuis peu, les différentes succursales du pays ont introduit de nouveaux écrans au sein de leurs locaux. De ce fait, certaines personnes ont déjà pu expérimenter ces nouveautés. Cependant, en ce qui concerne le balisage de produit, il n'y a pas encore eu de test dans le pays et les répondants n'ont pas eu l'occasion de côtoyer ce type de dispositifs durant leur carrière. L'implantation d'un nouveau système digitalisé impliquera donc une formation à tous les collaborateurs des magasins.

### **Comment sera l'expérience client dans quelques années ?**

Chaque personne interrogée a une vision spécifique de la future expérience client en magasin. À moyen et long terme, il s'agira tout de même d'une expérience digitale selon l'ensemble des répondants. Cependant, les idées se démarquent relativement des autres.

Le participant 5, par exemple, estime qu'il n'y aura pas de changement majeur lors d'un passage dans les points de vente. Il y aura toujours des collaborateurs pour aider les personnes qui en ont besoin, mais le processus d'achat sera plus rapide et passera davantage par internet grâce au développement de Cube. Un point sur lequel il est rejoint par d'autres répondants est le fait que les clients souhaitent perdre le moins de temps possible, ils sont plus pressés. De ce fait, les magasins proposeront plus de signalétiques et du balisage à base d'écran LED qui permettraient au client de se retrouver plus facilement ou de s'informer davantage sur un produit. Ces derniers seront alors plus autonomes et auront moins besoin de s'adresser au personnel afin de choisir un produit ou même pour payer. Ainsi, le temps passé en magasin sera considérablement réduit.

D'autres personnes pensent que l'expérience client en magasin sera relativement différente, car il y aura moins de produits stockés en magasin afin de favoriser la présentation. De ce fait, le parcours client serait facilité et les collaborateurs proposeront davantage d'animation afin de faire essayer les produits mis en exposition auprès des consommateurs. Le client ne sortira pas forcément du magasin avec son achat, mais aura pu avoir un avant-goût considérable des articles qu'ils peuvent commander directement sur place ou depuis internet. Le processus d'achat se passera plus sur la plateforme en ligne.

Enfin, dans certains cas, la technologie sera au centre de l'expérience client. Le digital sera présent partout dans les points de vente sous différentes formes. L'utilisation de la réalité virtuelle a été mentionnée afin d'offrir plus d'interaction et d'immersion à la clientèle. L'implantation de grands écrans avec des animations est également un des principaux points de cette idéologie, car cela permettrait au point de vente d'être moins figé et de délivrer un plus grand nombre d'informations. Le participant 6 a évoqué la Chine et Singapour où il est possible de retrouver des caisses rapides au sein même des rayons ainsi le client n'aurait plus à se diriger à un certain endroit pour payer ses articles. Il mentionne également l'implantation d'une carte interactive afin de retrouver un rayon ou un article.

### **Comment sera le travail de vendeurs dans quelques années ?**

Pour la majorité des répondants, l'expérience du vendeur sera relativement différente et il n'aura pas les mêmes tâches. Cependant, pour le participant 5, il n'y aura pas de changement majeur mise à part l'utilisation plus poussée du système Cube et des smartphones. Autrement, pour les autres collaborateurs de la société française, l'activité des vendeurs va considérablement évoluer. Premièrement, l'implantation d'un système de balisage digitalisé faciliterait le travail du personnel, car cela demanderait moins de manutention et ne nécessiterait pas la vigilance des employés pour les changements de prix. Ensuite, plusieurs réflexions différentes ont été faites quant au rôle du collaborateur au sein du point de vente en dehors de la gestion du point de vente.

Pour un certain nombre de répondants, le sport leader continuera toujours de conseiller les clients en magasin, mais l'accent sera davantage mis sur le E-commerce que sur la vente physique. De plus, le gain de temps obtenu par l'automatisation des changements de prix pourra servir à mettre en place des animations et des tests de produits afin de rendre le magasin plus vivant et attrayant pour les utilisateurs sportifs. Il n'y aurait pas moins de personnel, car pour certains la présence de personnes est primordiale pour le magasin.

Les autres personnes interrogées ont plus tendance à penser que le sport leader sera moins présent en magasin et son rôle tendrait davantage vers l'entrepreneuriat. En effet, le vendeur deviendrait plutôt un animateur ou un partenaire sportif. Ce dernier sera toujours à disposition afin de conseiller sa clientèle, mais consacra la majorité de son temps à l'organisation d'animations ou d'événements sportifs auxquels les consommateurs seront conviés. Non seulement le collaborateur va permettre à son client d'avoir les équipements optimaux pour la pratique du sport, mais il va également créer des actions afin de permettre la pratique des activités dans des conditions optimales. De ce fait, le sport leader passera moins de temps en magasin et travaillera plus sur des projets et des partenariats à l'extérieur. Le participant 9 a même évoqué le fait d'engager des experts dans d'autres organismes sportifs et qui seraient seulement contactés lorsqu'un client souhaiterait pratiquer ou en apprendre davantage sur une certaine activité.

## Aurais-tu des recommandations pour les décideurs de Decathlon ?

Cette question consistait à savoir quels étaient les changements que les collaborateurs apporteraient à Decathlon. Il est possible de classer les recommandations, car elles ne touchent pas toutes le même axe de modification.

Premièrement, plusieurs recommandations concernaient le balisage actuel de Decathlon dans une optique à court terme. Il faudrait retravailler le design en mettant plus en avant le code QR qui n'est pas suffisamment exploité selon le participant 2. Il s'avère que les collaborateurs ont de la peine à le scanner avec leur smartphone et que les clients ne savent pas qu'il leur est possible d'interagir avec. L'idéal serait de rajouter un message incitant la clientèle à scanner le code ou de mettre en place des supports de communication pour pousser les visiteurs à le faire afin d'obtenir plus d'informations. Il a également été suggéré de proposer un balisage unique pour un produit qui est disponible en plusieurs couleurs afin d'éviter d'imprimer une même fiche technique en plusieurs exemplaires. L'utilisation de feuilles en papier recyclé est aussi recommandée afin de réduire l'impact écologique.

La seconde catégorie de recommandations se porte plus sur l'utilisation de la technologie en magasin. La mise en place de plus d'écrans LED dans les points de vente a été suggérée afin de proposer du contenu moins figé et rendre le magasin plus dynamique. Au-delà des écrans, il s'agirait également de proposer des bornes digitales avec lesquelles les clients pourraient interagir. Ces bornes pourraient avoir deux utilisations. D'une part, en tant que borne de commande où le client aurait accès à l'ensemble de la gamme. D'autre part comme un plan du point de vente sur lequel le client pourrait retrouver ce qu'il cherche. La carte du magasin pourrait également être accessible par le biais d'un code QR. Le participant 6 a suggéré que ce dernier pourrait aussi apparaître sur les PLV afin de rediriger les clients sur des sites de potentiels partenaires de Decathlon pour promouvoir le sport. Un autre sujet abordé dans cette catégorie est la plateforme Cube. Elle est au centre de la société en faisant le lien entre l'E-commerce, les clients et le personnel. Certaines personnes pensent qu'elle permettrait de renforcer la relation conseiller sportif et utilisateur sportif en permettant au collaborateur de faire des suggestions personnalisées au client en ayant accès à son compte. L'utilisation de balisage électronique pour les produits n'est que brièvement mentionnée dans les recommandations et cela est probablement dû au prix d'une telle installation.

Finalement, la dernière partie concerne la stratégie de Decathlon. Cette section concerne les propositions qui visent à effectuer des changements d'ordre général. La société a déjà entrepris des démarches afin de prendre le virage du digital. Cependant, certains répondants préconisent une évolution progressive afin de ne pas trop bousculer les habitudes de la clientèle. Cela consisterait à d'abord faire évoluer le système actuel et de travailler sur les axes d'améliorations avant de procéder à un changement radical. Les consommateurs locaux attribuent énormément de valeur à l'interaction

avec le personnel et ne seraient pas attirés par l'idée de faire leurs achats dans un point de vente démunie de collaborateur. Une autre recommandation est de changer la structure du magasin en louant davantage d'espace aux showrooms et aux supports de communication afin d'offrir une expérience client optimale. De ce fait, les achats physiques se verraient réduits au profit de l'achat en ligne. Ainsi, l'E-commerce deviendrait le cœur de la stratégie de Decathlon.

#### 4.3.4. Synthèse résultats

Cette enquête qualitative avait pour objectif de savoir l'avis des collaborateurs vis-à-vis du système de balisage chez Decathlon ainsi que leur opinion par rapport aux systèmes électronisés. Le premier constat est que le système derrière le balisage produit de Decathlon est minutieusement conçu. La fiche technique imprimée en magasin n'est que la finalité de toute une procédure passant par le digital. Le logiciel Cube sert non seulement à imprimer ou modifier le balisage, mais il est également le lien entre le magasin et les autres plateformes de Decathlon, il est au cœur de la stratégie de la société. En ce qui concerne la fiche physique, elle est conçue par des collaborateurs en interne qui s'occupent de rentrer les informations des produits pour le balisage. Les decathloniens en magasin peuvent modifier le prix ou le type de fiche technique sur l'application Cube mais ne peuvent modifier les informations qui y figurent. Il est également possible pour les vendeurs et les clients de directement interagir avec les étiquettes de prix en scannant le code QR afin d'obtenir plus de renseignements sur le produit, l'état des stocks ou pour effectuer une commande.

Ce système est généralement apprécié des répondants, mais ne fait pas l'unanimité. Pour tous, le principal avantage de ce type de support est le prix cependant cela est au détriment de l'écologie, car la consommation de papier pour l'impression est conséquente. L'utilisation et le gaspillage de papier étaient des sujets constamment évoqués tout au long l'enquête. Malgré les commentaires positifs vis-à-vis au balisage, certaines personnes soutiennent l'idée de l'implantation de supports électroniques tandis que les autres ne voient pas la nécessité de changer, dans l'immédiat du moins. Plusieurs sujets ont été abordés afin de compléter les points de vue. La pollution et le prix étant des points évidents pour tous, d'autres facteurs faisaient davantage débat. Parmi ces facteurs, il y a la réactivité. Certaines personnes pensent que l'utilisation d'un système digitalisé permettrait au personnel d'économiser du temps qui pourrait être consacré à une autre tâche, la mise à jour des prix étant une tâche effectuée quotidiennement et qui nécessite une certaine vigilance. Cependant, pour d'autres répondants, l'utilisation d'un balisage en papier imprimable depuis le téléphone offre une grande flexibilité et autonomie au personnel. Ensuite, le visuel est également au centre des discussions. D'un point de vue lisibilité et qualité de l'information, le design des fiches techniques actuelles est épuré et compréhensible. Néanmoins, l'utilisation d'un dispositif digital permettrait de rendre le balisage plus vivant et de proposer plus d'informations au travers de vidéos à condition que le type de support en soit capable.

Les supports électroniques et digitaux sont appréciés par les collaborateurs qui estiment qu'il s'agirait d'un plus pour les points de vente, car ils offrent des possibilités qui ne sont pas réalisables avec des supports en papier et en plastique. Des dispositifs digitaux permettraient de rendre les rayons davantage animés en exploitant des vidéos tout en interagissant avec la clientèle. Néanmoins, malgré l'engouement autour de cette technologie, les répondants doutent de la possibilité de procéder à un changement total du balisage papier pour du digital. L'argument principal étant le prix, car une installation de la sorte est un investissement conséquent. De plus, les dispositifs n'ont pas tous le même prix ou les mêmes fonctionnalités. Il sera évidemment plus onéreux d'investir sur de la LED que sur des dispositifs utilisant de l'encre graphique monochrome. Une telle dépense doit également être rentabilisée et cela pourrait potentiellement prendre plusieurs années. D'ici là, la question est de savoir si le nouveau balisage sera encore fonctionnel. La longévité est une autre interrogation étant donné qu'il serait plus difficile et onéreux de remplacer les nouveaux supports. Néanmoins, l'implantation de PLV électroniques est une solution déjà entreprise par les succursales et qui dépaysera moins la clientèle. Cela est également une bonne initiative étant donné que la majorité des collaborateurs ne sont pas encore très familiers avec les dispositifs électroniques et qu'il va falloir songer à des formations pour y remédier.

La future expérience client et collaborateur sera évidemment plus digitale, mais peut entreprendre des directions totalement différentes selon les répondants. Le premier scénario possible est un magasin majoritairement digitalisé avec des supports de communication électroniques dans tous les rayons afin de permettre au client de pouvoir retrouver et de choisir un article sans faire appel au personnel. Le parcours client pourra être effectué en toute autonomie avec un temps réduit. Le collaborateur quant à lui sera toujours disponible pour les renseignements, mais ses tâches changeraient relativement. Le second scénario possible est de structurer le magasin afin de dédier plus d'espace aux supports de communication, aux showrooms et à la démonstration au détriment du stock. En effet, les clients ne viendraient plus pour acheter le produit, mais pour l'essayer et le commander et les collaborateurs deviendraient plus des animateurs. Enfin, l'idée de totalement digitaliser les points de vente en y incluant diverses technologies avec des collaborateurs moins présents, mais plus entreprenants a également été mentionnée.

Finalement, plusieurs recommandations ont été effectuées par tous. Celles-ci peuvent être classées en plusieurs catégories. Tout d'abord, il s'agit de faire des modifications quant au balisage actuel. Certains collaborateurs pensent qu'il est possible d'améliorer la fiche technique en mettant plus en avant le code QR qui serait sous-exploité par la clientèle ainsi que de proposer des étiquettes qui rassemblent les différentes couleurs d'un article afin de ne pas avoir à en imprimer plusieurs. Ensuite, la seconde catégorie concerne l'utilisation de la technologie en magasin. L'idée est de rendre le point de vente plus dynamique en y implantant de grands écrans LED à certains points stratégiques ou de proposer des bornes digitales et interactives qui auraient plusieurs fonctionnalités afin de rendre l'expérience client plus agréable. Enfin, des propositions ont été faites quant à la stratégie de

la société. Il serait important de ne pas précipiter le passage au digital et de procéder au changement progressivement. Certains répondants pensent que la première étape serait de travailler sur les axes d'amélioration du système actuel pour ensuite introduire progressivement de plus en plus de technologie en magasin. Cependant, le point de vente ne doit pas être totalement automatisé et la présence de personnel est primordiale.

En conclusion, Decathlon possède déjà un système très poussé et a déjà entrepris le virage du digital avec l'introduction de Cube. Les collaborateurs de la société l'utilisent comme outil de travail et sont de près tous satisfaits avec le système actuel malgré l'empreinte écologique qu'il laisse avec l'impression des fiches techniques. Néanmoins, l'implantation de dispositifs digitaux serait la bienvenue au sein des magasins à condition que cela soit rentable. En effet, malgré l'appréciation que portent les répondants envers la technologie, la majorité doute de la capacité des magasins de le mettre en place due à l'investissement conséquent que cela nécessite. Si cela devait se faire, ce serait progressivement afin de permettre au personnel et à la clientèle de s'adapter. Pour les collaborateurs la réussite d'un tel changement est conditionnelle et un choix doit être effectué. En gardant la méthode actuelle, Decathlon effectuerait potentiellement des économies, mais négligerait ses valeurs écologiques. La question est maintenant de savoir si l'accent sera mis sur les finances ou le développement durable.

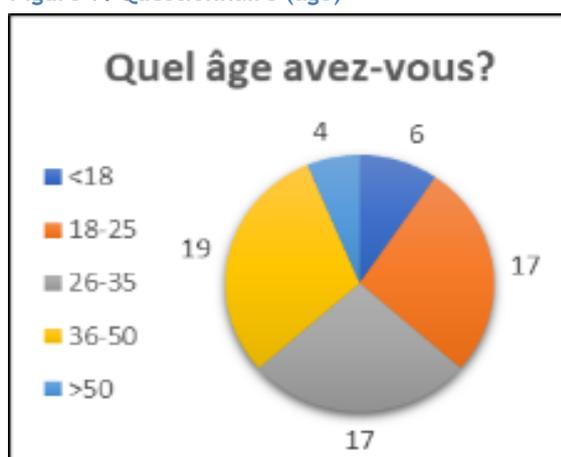
#### 4.4. ANALYSE DE L'ENQUÊTE QUANTITATIVE

Dans le cadre de ce travail concernant le balisage de Decathlon, il est important de prendre en compte le principal parti prenand qui est donc le consommateur. De ce fait, j'ai réalisé une enquête quantitative au sein de la succursale située à Conthey sur une période de 1 jour. Le but de ce sondage est de comprendre le comportement du client lors de son passage dans un point de vente du distributeur français. Sur ce laps de temps, seulement 63 personnes ont répondu au questionnaire, ce qui est loin du nombre espéré de base. Les questions devenaient plus spécifiques tout au long du sondage et portaient sur le comportement du client avant et durant sa visite. Cependant, l'échantillon n'est pas significatif, car trop petit par rapport à la population mère qui est d'un millier de personnes sauf si le taux de confiance est baissé à 80 et la marge d'erreur à 8. Je vais ci-dessous décrire les résultats de l'enquête.

##### 4.4.1. Question 1-2-3-4 (données sociodémographiques)

La première partie de ce questionnaire porte sur le client en lui-même et de son approche avec le magasin Decathlon. Tout d'abord, la question sur l'âge du répondant nous permet de voir quelle est la portion d'âge la plus importante chez les visiteurs de la succursale. On recense 19 personnes ayant entre 36 et 50 ans, soit 30% de la population observée. Les segments 18-25 et 26-35 représentent chacun 27% de l'échantillon. Nous pouvons donc en déduire que la répartition d'âge auprès de la clientèle de Decathlon est plus ou moins similaire. Quant au genre, la clientèle de Decathlon est presque équitablement répartie et le graphique nous laisse penser que la société n'attire pas davantage les hommes que les femmes.

Figure 9: Questionnaire (âge)



Source : données de l'auteur

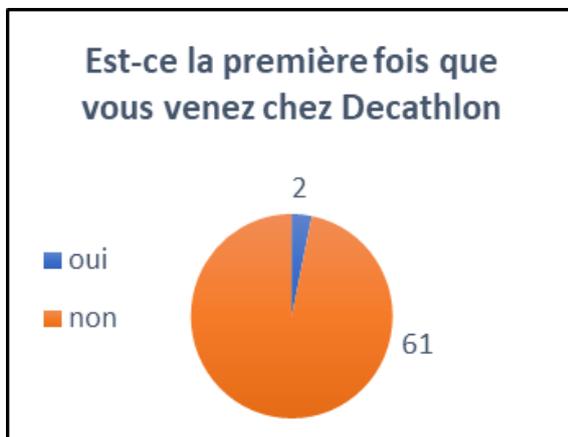
Figure 10: Questionnaire (genre)



Source : données de l'auteur

La question 3 demandant s'il s'agissait de la première fois que le répondant se rendait chez Decathlon nous démontre que 97% d'entre eux étaient déjà venus chez ce distributeur auparavant et nous permettent de savoir, pour les prochaines questions, si les réponses sont pertinentes et qu'il ne s'agit pas de cas isolés.

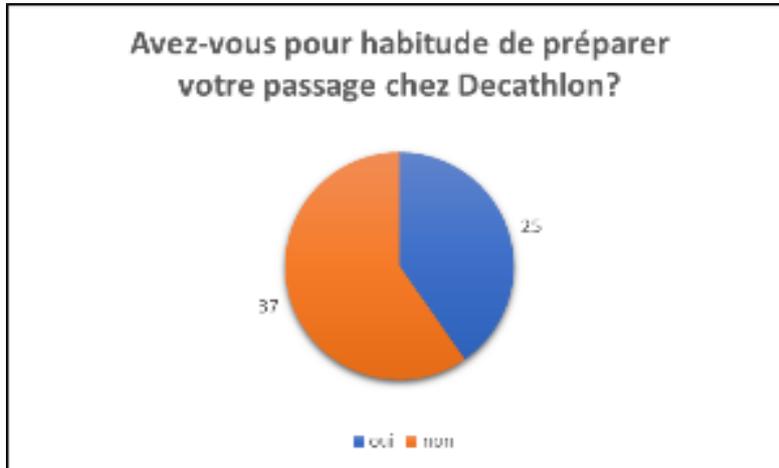
Figure 11: Questionnaire (visites)



Source : données de l'auteur

Enfin, la question 4 nous permet de savoir si les clients se renseignent avant leur passage dans un point de vente et les résultats nous montrent que 60% d'entre eux ne le font pas. De ce fait, nous pouvons imaginer que la majorité de la population étudiée sait exactement ce qu'elle recherche au moment où elle arrive en magasin.

Figure 12: Questionnaire (préparation)



Source : données de l'auteur

#### 4.4.2. Question 5

Le but de cette question était de savoir comment le client se repère dans le magasin. L'enquête nous montre que plus d'un tiers de la population interrogée utilise le balisage afin de s'orienter dans le point de vente. La seconde majorité préfère découvrir le magasin par soi-même sans repère et enfin la dernière section demande aux collaborateurs où se trouvent les articles qu'ils recherchent. De ce fait, on peut concevoir que le balisage n'est pas forcément la première option pour tous, mais qu'il tient une place importante dans le parcours client.

Figure 13: Questionnaire (recherche d'articles)



Source : données de l'auteur

#### 4.4.3. Question 6

La question 6 nous permet de comprendre si la clientèle préfère l'interaction avec le personnel du magasin ou de faire son shopping par elle-même. Les résultats nous montrent que la grande majorité des répondants préfèrent demander de l'aide aux vendeurs (63%) au lieu de faire leur shopping indépendamment (32%). On peut donc estimer que l'interaction client-vendeur est un point majeur de l'expérience client dans un point de vente et que la présence de professionnels est donc nécessaire.

Figure 14: Questionnaire (Demande de conseils)

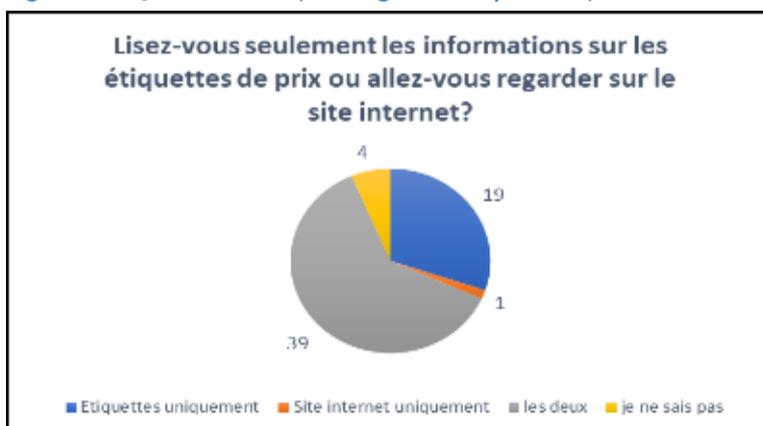


Source : données de l'auteur

#### 4.4.4. Question 7

Cette question avait pour but de découvrir comment les consommateurs se renseignent sur les articles qui les intéressent en magasin. La tendance majoritaire est de s'informer à la fois sur le balisage en magasin ainsi que sur le site internet (62%) tandis que 30% des interrogés se fient uniquement aux étiquettes de prix. Ce résultat nous indique que la majorité des clients n'hésitent pas à consulter leur téléphone afin de trouver des informations supplémentaires.

Figure 15: Questionnaire (Renseignements produits)

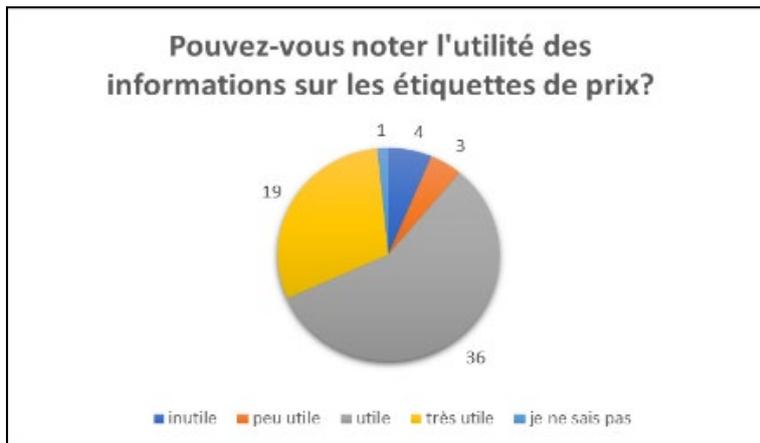


Source : données de l'auteur

#### 4.4.5. Question 8

La question 8 avait pour but de demander aux clients de Decathlon de noter les informations qui sont sur les affiches de prix actuellement utilisé en magasin. Dans l'ensemble, les retours des consommateurs sont grandement positifs. Environ 57% des répondants ont trouvé ces informations utiles et 30% les ont qualifiées de très utiles. Nous pouvons donc conclure que dans l'hypothèse d'un changement de type de balisage, il n'est pas nécessaire de changer la structure des renseignements.

Figure 16: Questionnaire (notes balisage prix)

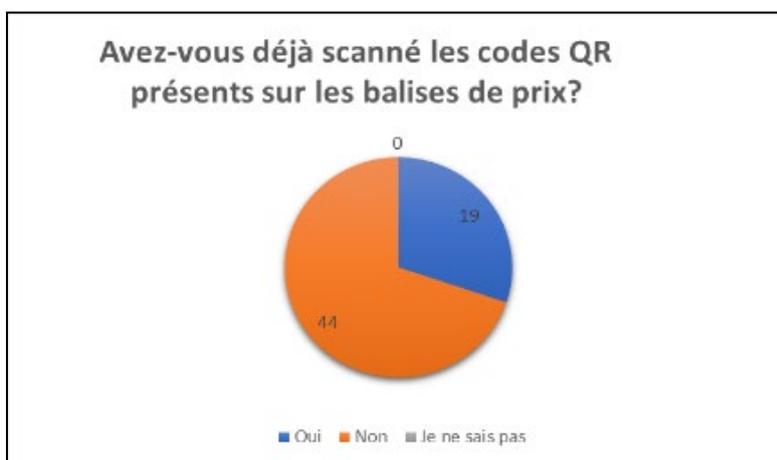


Source : données de l'auteur

#### 4.4.6. Question 9

Sur les étiquettes de prix des produits, il est possible de retrouver un code QR, lié à la page du produit sur le site internet de Decathlon, qui peut être scanné à la fois par les collaborateurs, mais également par la clientèle du magasin. Le but de cette question est de demander au client s'il l'a déjà fait ou pas. Les résultats nous montrent que dans la majorité des cas (70%), le code QR n'a pas été scanné. La question 9.2 nous éclairera davantage sur les raisons de ce manque.

Figure 17: Questionnaire (Code QR)



Source : données de l'auteur

#### 4.4.7. Question 9.1

Cette question est liée à la précédente et cherche à savoir si la page des produits sur le site internet leur a fourni suffisamment d'informations. Par rapport à la question précédente, il y a eu plus de réponses sur cette question (51) que de personnes ayant répondu « oui » précédemment (19). Cependant, nous pouvons estimer que toutes les personnes ayant scanné le code QR ont trouvé les renseignements recherchés du fait que le nombre est similaire aux résultats « oui » sur cette question.

Figure 18: Questionnaire (informations code QR)



Source : données de l'auteur

#### 4.4.8. Question 9.2

Cette question sert à découvrir la raison pour laquelle les répondants n'ont pas scanné les codes QR sur les balisages de prix. Le fait marquant de ces résultats est que plus de la moitié des personnes ayant répondu (52%) n'avaient pas remarqué le code. De ce fait, nous pouvons donc conclure que ce dernier n'est pas suffisamment mis en avant. Ensuite, près d'un tiers (30%) des répondants n'ont pas trouvé nécessaire de scanner le code QR, cela coïncide avec les résultats de la question 8. Enfin, quelques personnes (15%) ne savaient pas qu'il était possible de scanner le code. Il serait donc intéressant de communiquer davantage sur cette fonctionnalité.

Figure 19: Questionnaire (Code QR non scanné)

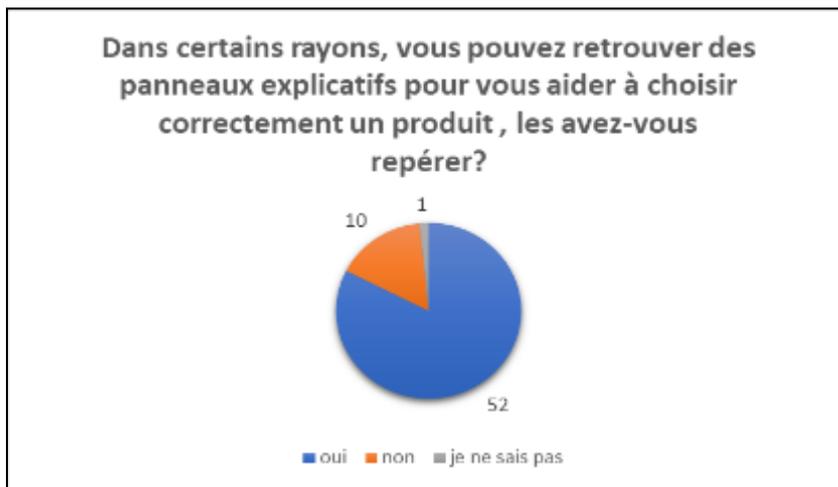


Source : données de l'auteur

#### 4.4.9. Question 10

La question ci-dessous a pour but de découvrir si les consommateurs prêtent attention aux balisages autres que les étiquettes de prix. Ces ILV (informations sur lieu de vente) sont des balisages complémentaires permettant d'aider les consommateurs à acheter un produit. Ils sont tout autant importants que les étiquettes de prix. La grande majorité des répondants (83%) ont repéré ces supports.

Figure 20: Questionnaire (Panneaux explicatifs)

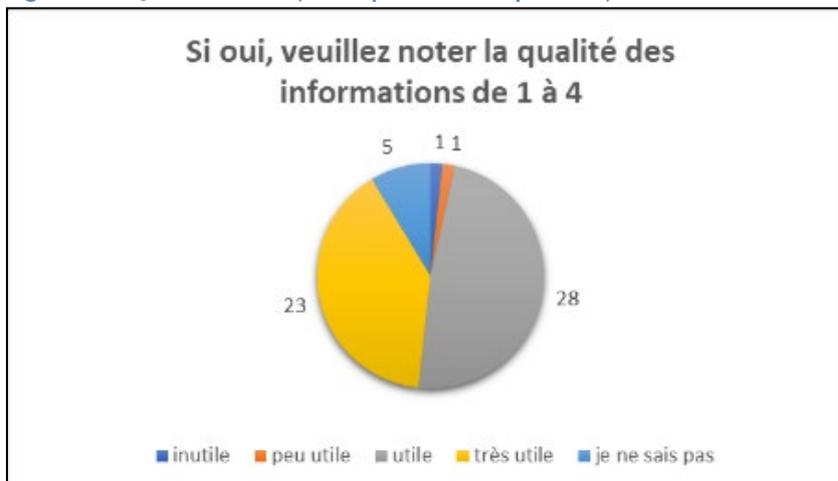


Source : données de l'auteur

#### 4.4.10. Question 10.1

Les résultats de la précédente question nous indiquaient que la majorité des clients avait repéré les ILV (informations sur lieu de vente) placés en magasin, cependant, les résultats de ce graphique nous montrent que près de la totalité des consommateurs ont trouvé les informations utiles ou très utiles (88%). Nous pouvons donc déduire que ces informations complémentaires sont nécessaires dans le rayonnage et qu'ils contribuent à l'achat des clients.

Figure 21: Questionnaire (notes panneaux explicatifs)

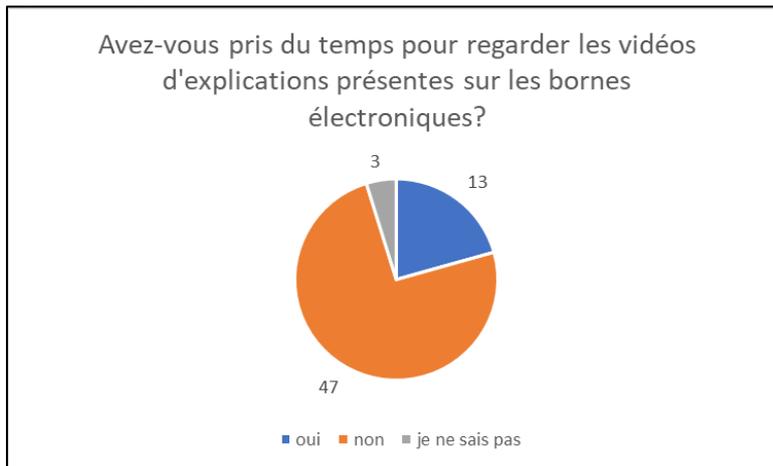


Source : données de l'auteur

#### 4.4.11. Question 11

Comme autres supports de communication disponible chez Decathlon, il y a également des bornes électroniques avec des écrans passant des vidéos explicatives. Cette question a pour but de découvrir si les clients sont réceptifs aux écrans et les résultats nous montrent que ce n'est pas le cas, car 75% des interrogés n'ont pas pris le temps de regarder les vidéos contre seulement 21% qui l'ont fait.

Figure 22: Questionnaire (Vidéos)



Source : données de l'auteur

#### 4.4.12. Question 12

Ici, nous souhaitons savoir si la clientèle préférerait que les traditionnelles étiquettes de prix soient remplacées par des supports électroniques. Les résultats de la précédente question et de celles-ci sont relativement liés. La majorité (46%) n'est pas favorable à l'utilisation de balisage électronique en lieu et place des étiquettes en papier. Un tiers des clients préférerait avoir un balisage électronique tandis que la dernière portion de répondants (21%) n'a pas d'avis particulier, cela pourrait dépendre du taux d'électronisation. Il est aussi intéressant de noter que parmi les 29 personnes ayant voté « non », 13 parmi elles ont 36 ans ou plus. Ce chiffre indique que plus de la moitié de cette population (54%) est opposée au balisage électronique.

Figure 23: Questionnaire (préférence balisage)



Source : données de l'auteur

Figure 24: Questionnaire (préférence balisage >36 ans)

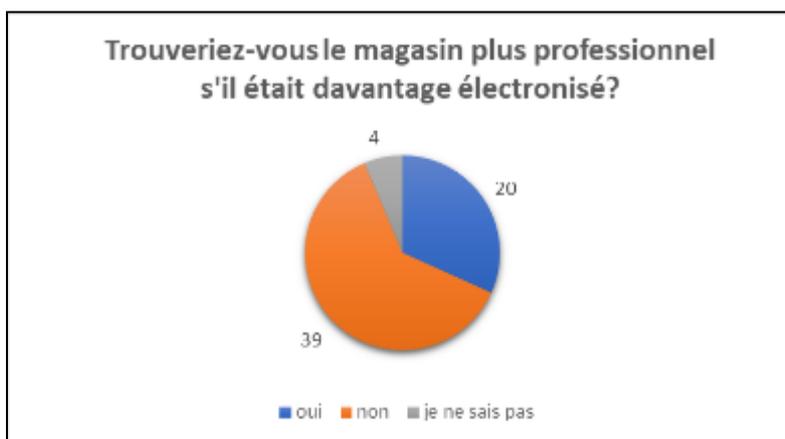


Source : données de l’auteur

#### 4.4.13. Question 13

Cette question avait pour but de découvrir si, aux yeux de la clientèle, un magasin électronisé et disposant davantage de technologie aurait un impact positif sur l’image du magasin. Le terme « professionnel » a une connotation positive et fait généralement référence à une bonne qualité. Selon les résultats obtenus, l’image du magasin ne serait pas impactée par l’utilisation de la technologie auprès de la majorité des interrogés (62%). Cependant, ces chiffres ne doivent pas être un contre-argument à l’électronisation des points de vente, car près d’un tiers des répondants (32%) serait influencé par cela.

Figure 25: Questionnaire (image magasin)



Source : données de l’auteur

#### 4.4.14. Question 14

En dehors des supports de communication proposés par le magasin en lui-même, la clientèle dispose d'un autre outil de renseignement qui est leur téléphone. De ce fait, avec cette question, le but était de savoir si les consommateurs souhaitaient obtenir des renseignements sur leur smartphone sans même avoir à se rendre sur le site internet ou à scanner quoi que ce soit. Selon les résultats, une grande majorité des visiteurs du magasin (70%) ne souhaitent pas recevoir d'informations complémentaires. Le caractère intrusif des informations complémentaires est probablement la raison de ce constat.

Figure 26: Questionnaire (Informations téléphone)



Source : données de l'auteur

#### 4.4.15. Question 15

Cette dernière question concerne le balisage du magasin et la valeur des produits. Le but était de découvrir si les outils de communication d'un point de vente pouvaient avoir un impact économique sur un produit. Nous pouvons constater que ce n'est pas le cas pour la majorité des consommateurs (63%) et qu'une augmentation de prix en parallèle d'un changement de balisage pourrait potentiellement les déranger contrairement aux autres 29% ayant répondu « oui ».

Figure 27: Questionnaire (plus-value produit)



Source : données de l'auteur

#### 4.4.16. Synthèse des résultats de l'enquête quantitative

À la suite de l'analyse question par question de l'enquête quantitative, je vais effectuer une synthèse des principaux faits découlant des résultats de l'analyse.

Premièrement, la première partie du questionnaire était consacré au parcours du client lors de sa visite dans une succursale de Decathlon. Les consommateurs n'ont pas de façon particulière de s'orienter en magasin et le nombre de réponses par proposition est relativement similaire. Cependant, lorsqu'il s'agit de s'informer sur un produit en soi, les consommateurs n'hésitent pas à faire appel à un collaborateur. Cela prouve que la présence d'un personnel sur place est nécessaire et que la possibilité d'un magasin totalement autonome n'est pas envisageable.

Secondement, l'enquête se concentre sur les balisages actuellement présents en magasin. Le but de cette section est de savoir si les supports de communication existants satisfont les consommateurs et si ces derniers utilisent également leur smartphone pour avoir d'autres renseignements. Les résultats nous montrent que les clients sont généralement satisfaits des informations indiqués par les étiquettes actuelles et qu'ils n'hésitent pas à consulter leur téléphone afin d'obtenir davantage de renseignements. Cependant, malgré la tendance des clients à utiliser leur smartphone, seuls quelques personnes n'utilisent le code QR présent sur les étiquettes et cela est majoritairement dû au fait qu'ils ne soient pas suffisamment remarquables. Toutefois, les personnes l'ayant scanné ont trouvé les informations qu'ils recherchaient. Il serait donc idéal de mettre en place des actions qui promouvraient ces codes QR pour inciter les acheteurs à les scanner.

Troisièmement, la partie suivante avait pour but de voir si les informations complémentaires fournies par les ILV environnants sont consultés et utiles aux consommateurs. Les résultats nous montrent que c'est le cas et que sont un point important du parcours client en magasin.

Finalement, la dernière section était dédiée à la technologie. Le but est de savoir quelle est la relation entre les clients et la technologie dans un magasin. Le premier constat est que la technologie et les supports de communication électronique ne font pas l'unanimité. Une grande majorité de clients ne porte pas d'intérêt aux vidéos diffusées sur les écrans déjà présents en magasin. De plus, les balisages en papier classiques ont récolté plus de suffrages que les supports électroniques. Cependant, il est intéressant de voir que les statistiques ne sont pas les mêmes selon les tranches d'âge. Les personnes en dessous des 36 ans sont plus ouvertes au balisage électronique contrairement aux personnes ayant 36 et plus où plus de la moitié a une préférence pour les étiquettes classiques. Il est donc probable que les générations futures soient favorables à davantage de technologie dans les magasins. Toutefois, la digitalisation du système de balise n'apporterait pas forcément de plus-value pour la majorité des consommateurs et il faudrait éviter le caractère intrusif et laisser les acheteurs faire les démarches par eux-mêmes. Il est important de retenir que cette analyse a été effectuée sur une enquête à population réduite. De ce fait les résultats ne sont pas significatifs et

que les constatations tirées ci-dessus nécessitent d'être approfondies. Pour ce faire, il serait nécessaire de collecter davantage de données avec un taux de réponse plus élevé pour avec plus de certitudes.

## 5. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Le benchmark avait pour but de comparer le système de balisage actuel de Decathlon ainsi que celui des autres distributeurs du marché. Non seulement la comparaison a été effectuée avec des magasins de sports, mais également d'électroniques et de mobilier. Pour ce faire, l'outil utilisé était une matrice comparative avec une pondération des critères.

Les résultats nous montrent que le système de Decathlon devance de peu celui des autres concurrents, il est suivi par MediaMarkt et Conforama. Il est intéressant de noter que Ochsner Sport et Intersport utilisent les deux le même fonctionnement. Il est donc possible de déduire que la tendance des distributeurs d'articles de sport est d'utiliser un système d'étiquetage de produits, cependant, il ne s'agit pas du système le plus optimal par rapport aux demandes de Decathlon. Celui-ci est probablement moins coûteux et polluant du fait qu'il ne nécessite pas de support et ne gaspille pas de papier, mais est relativement moins pratique et ne prodigue que très peu d'informations.

Enfin, MediaMarkt est le seul concurrent utilisant du balisage électronique. L'entreprise se démarque de ses concurrents ont proposant un système plus dans l'air du temps. L'utilisation de cette technologie est singulièrement plus coûteuse que les précédents procédés, car en plus d'avoir un système de gestion, le prix d'un seul dispositif peut monter jusqu'à 8\$. De ce fait, un magasin qui possède plusieurs milliers de produits différents verrait ses frais augmentés conjointement au nombre d'articles. Le remplacement de chaque support défectueux serait également une charge considérable pour le point de vente. Néanmoins, ce balisage dispose d'un avantage qui ne peut être tenu par tous types de système utilisant des fiches techniques en papier, il s'agit de l'automatisation. Les balises électroniques sont reliées à une centrale qui renvoie toutes les informations et qui effectue les mises à jour des prix. De ce fait, il n'est pas nécessaire pour les collaborateurs d'effectuer cette tâche quotidiennement, ce qui est un large gain de temps pour le magasin. MediaMarkt utilise des dispositifs à encre graphique permettant d'afficher de nombreuses informations, mais qui ne dispose malheureusement pas de couleur. Suite à ce benchmark, nous pouvons finalement constater que Decathlon dispose d'un balisage plus travaillé que celui de ses concurrents malgré l'utilisation de papier. Cependant, l'utilisation d'un balisage électronique pourrait être fortement bénéfique malgré les coûts impliqués.

L'enquête qualitative démontre que les collaborateurs estiment fortement le balisage électronique malgré une appréciation général pour le système actuel. Durant les entretiens, la signalétique de Decathlon a reçu de nombreux commentaires positifs quant à sa structure et ses coûts

relativement bas, mais a été particulièrement critiquée pour sa forte consommation de papier. De ce fait, pour la majorité, le balisage électronique ou digital représente le futur de la signalétique en magasin. Pour le personnel il s'agirait d'un gain de temps considérable, car l'impression et la mise en place des nouveaux prix au quotidien leur prennent passablement de temps tandis que pour les visiteurs il s'agit d'une nouvelle expérience client plus dynamique et interactive. Il sera nécessaire de faire une implantation progressive, car la majorité des collaborateurs n'ont pas encore eu d'expérience avec cela et qu'une formation est nécessaire. Tous les frais engrangés par un tel changement seraient amortis en plusieurs années, mais cela reste tout de même un doute pour les collaborateurs. Certains suggèrent donc de se focaliser en priorité sur les axes d'améliorations comme le code QR qui est sous-exploité ainsi que les supports de communication dans le linéaire. Les collaborateurs louent également les apports d'écrans dans les rayons afin de les rendre plus dynamiques, mais également pour fournir plus d'information que pourrait fournir un support en plastique.

Cependant, la clientèle actuelle de Decathlon ne prête pas suffisamment aux dispositifs électroniques disponibles dans les rayons. Selon l'enquête quantitative qui a été menée sur un point de vente, près de 75% des répondants n'ont pas pris de temps ou n'ont pas du tout regardé les bornes électroniques. De manière générale, on peut constater le client de Decathlon n'est pas encore familier avec la technologie, mais peut-être que le point de vente pourrait également pousser davantage les consommateurs à essayer. Par exemple, 70% des répondants n'ont pas scanné le code QR en magasin, mais plus de la moitié d'entre eux ne l'avaient même pas remarqué. Afin de connaître quelle était la relation du client vis-à-vis de l'électronique dans les points de vente, des questions concernant le sujet ont également été posées. Les résultats nous montrent que la majorité privilégierait le balisage en papier et il ne s'agit pas d'un facteur générationnel, car moins de la moitié des personnes ayant répondu à cette question ont 36 ans ou plus. Le constat est de même pour les questions concernant l'image du magasin électronisé et les informations complémentaires sur le téléphone.

En conclusion, chacune de ces analyses nous démontre la vision que chaque partie prenante a concernant le balisage. Le benchmark nous permet de voir quelle est la tendance adoptée par les concurrents qui, dans la majorité des cas, ont adopté un système d'affichage en papier mise à part MediaMarkt qui se démarque avec un balisage électronique à encre graphique. L'enquête qualitative se focalisait davantage sur l'avis des collaborateurs de Decathlon vis-à-vis du balisage actuel et de l'implantation d'un système électronique. Ces derniers sont majoritairement satisfaits de la signalétique en papier, mais pensent que l'avenir de la distribution est composé de digital. Pour l'instant, la priorité serait de travailler sur les axes d'amélioration avant de passer à des supports électroniques. Bien qu'apprécier par le personnel pour sa praticité, l'implantation à court terme de l'affichage digital fait encore débat pour plusieurs raisons. D'une part, il s'agit d'un investissement conséquent qui sera amorti sur plusieurs années, d'autre part, certains pensent que la clientèle

actuelle n'est pas encore suffisamment familière avec la technologie pour faire un changement drastique. Ce second point est appuyé par les résultats de l'enquête quantitative qui était destinée aux clients de Decathlon. Les répondants ayant majoritairement répondu négativement aux questions concernant la technologie en magasin. Tous ces facteurs nous mènent à penser que l'implantation d'un système de balisage électronique n'est qu'une question de temps.

## 6. SCÉNARIO D'APPLICATION ET RECOMMANDATIONS

### 6.1. CONTEXTE

Suite à toutes les analyses, deux scénarios vont être appliqués à Decathlon. Cela nous permettra de voir quelles seront les retombées économiques et logistiques pour Decathlon, l'impact écologique étant compliqué à mesurer. Pour ce faire, la succursale de Conthey servira de référence. Selon le responsable d'exploitation, le magasin compte actuellement 3'000 affichages pour 76'688 articles en stock. Le système actuel emploie des supports en plastique pour mettre en place son balisage en papier. Le coût de l'enveloppe où est glissée la fiche technique varie entre 0.49€ et 1.37€ selon le format, il faut également compter le support qui permet d'accrocher le balisage qui coûte 0.11€ par pièce. La consommation annuelle de papier est estimée 250 CHF. Pour déterminer les frais totaux, la devise utilisée sera le franc suisse. De ce fait, le prix des enveloppes qui servira au calcul sera la moyenne des deux sommes citées précédemment en francs suisses selon le taux de change de la banque UBS. Ainsi, le prix d'une enveloppe est de 0.81 CHF et de 0.12 CHF pour les supports. Il est également important de tenir compte des variantes qui sont les changements de prix et de balisage. Les premiers ont lieu quotidiennement, cependant il est difficile de déterminer précisément le nombre de mises à jour de prix dans une année sachant que certains produits changent de prix plusieurs fois voire pas du tout. Ainsi, pour ce calcul, on va partir du principe que tous les produits subissent une mise à jour annuelle. Concernant les supports, on va estimer qu'un support sur deux doit être remplacé. Finalement, en prenant compte toutes ces informations, les frais totaux annuels pour le balisage de Decathlon reviendraient théoriquement à 4'435 CHF ( $3000 \times 1.5 \times 0.93 + 250$ ).

### 6.2. SCÉNARIO 1

Pour le premier scénario, il s'agira de reprendre le système d'étiquetage utilisé par les magasins Intersport et Ochsner Sport. Ces derniers impriment des étiquettes adhésives qui sont ensuite collées à tous les articles. Le nombre d'impressions dépendra donc du flux de marchandise annuel. Selon Cube in Store, Decathlon Conthey a vendu 567'412 articles en 2020. Si nous nous référons au prix trouvé sur le site de Rajapack, le prix d'un rouleau de 1650 étiquettes adhésives est de 12.50 CHF. De ce fait, il aurait fallu 344 rouleaux pour un total de 4300 CHF. Cela reviendrait à moins cher que la méthode Decathlon mais, la variante changement de prix n'a pas été pris en compte. Il est difficile d'appliquer cette variante dans ce scénario, car une grande partie des articles mis en magasin n'est

probablement pas restée assez longtemps pour avoir connu un changement de prix. De ce fait, la somme serait théoriquement plus élevée que 4300 CHF. D'un point de vue logistique, ce procédé nécessite l'implication du personnel pour effectuer tous les changements au quotidien. Le temps estimé pour cette tâche est d'environ 1h par jour. De ce fait, cela prendrait environ 312h par année.

Figure 28: Ventes Decathlon 2020



Source : Cube in Store

### 6.3. SCÉNARIO 2

Dans ce second scénario, Decathlon adopterait le système de balisage électronique de MediaMarkt. Ce fonctionnement utilise des dispositifs à encre graphique permettant d'afficher et de changer les informations à distance. Cette fonctionnalité est un gain de temps considérable pour les points de vente, car le temps économisé par ces appareils peut être consacré à d'autres activités. Le temps gain de temps effectif dépend du nombre de personnes employées chaque jour. Cependant, ce point positif est contrebalancé par le prix du système. MediaMarkt utilise les étiquettes électroniques du groupe SES-Imagotag, mais le prix des solutions n'est pas visible sur le site internet. De ce fait, la référence de prix sera celle donnée par le groupe Solum, estimant le prix unitaire entre 5.48 CHF et 7.31 CHF. Pour le calcul, le prix de référence sera donc la moyenne de ces deux sommes qui est donc de

6.40 CHF. Decathlon utilise actuellement 3000 affichages, si ces derniers étaient des étiquettes électroniques, la charge totale serait de 19'200 CHF. Cette somme est 4 fois plus élevée que celle du balisage en papier du groupe français, mais sa durée d'utilisation est plus longue. Solum estime le temps de vie d'un de ces dispositifs à 10 ans. Le balisage en papier reviendrait théoriquement plus cher que celui électronique vers la 5<sup>e</sup> année. Au bout de 10 ans, le système à encre graphique permettrait théoriquement à la société d'économiser 25'150 CHF (10 x 4'435 - 19'200).

## 6.4. RECOMMANDATIONS

Suite aux différentes recherche littéraires, analyses et scénarios d'applications, diverses recommandations peuvent être proposées à Decathlon. Ces recommandations ont pour but de permettre à la société d'optimiser son système de Balisage.

Premièrement, la revue littéraire apporte un nombre considérable comme l'apport d'une bonne gestion de l'espace de communication (Fady, Le Merchandising, 2004), les facteurs clés nécessaire à la mise en place d'une stratégie omnicanal (Bèzes, 2019) et l'impact de l'utilisation d'étiquettes électroniques (Garnier et Poncin, 2018).

Ensuite, les différentes analyses comme le benchmark, l'enquête qualitative et l'enquête quantitative ont permis de définir quelle était le rapport entre les différents parties prenantes vis-à-vis du balisage actuelle et de l'implantation d'un système électronique.

Enfin, les scénarios d'applications permettent d'avoir un aperçu des retombées économiques et logistiques de l'utilisation de différents systèmes de balisage dans le contexte d'un magasin de Decathlon.

Toutes ces recherches permettent donc de faire les recommandations suivantes :

- La première recommandations consiste à développer la stratégie progressivement. C'est-à-dire procéder étapes par étapes afin de permettre aux collaborateurs et à la clientèle de se familiariser avec les nouvelles technologies proposées par Decathlon.
- De ce fait, il faudrait tout d'abord commencer par améliorer certains axes du balisage qui font actuellement défaut. Il s'agit de travailler la structure de la fiche technique qui, selon certains collaborateurs, pourrait encore être optimiser. Il a également été recommandé de contribuer davantage pour l'environnement en utilisant du papier recyclé. Un axe d'amélioration sur lequel Decathlon peut également faire des ajustements est l'utilisation du code QR. Seulement une minorité de la clientèle utilise le code QR et d'après certains répondants cela est du au fait que le client n'est pas informé ou invité à le faire.
- Il s'agirait ensuite d'implanter davantage de PLV et de bornes électroniques dans les points de vente. L'utilisation d'écrans dans les rayons permettrait de les rendre plus dynamiques et de proposer davantage d'informations tandis que les bornes électroniques apporterait une nouvelle dimension à l'expérience client en la rendant plus interactive. Il s'agirait de mettre en place des bornes digitales où les visiteurs pourraient avoir accès à l'offre complète de Decathlon et des cartes interactives.
- Enfin, Seulement après avoir progressivement mis en place les précédentes recommandations, Decathlon pourra changer de supports de prix au sein de ses points de vente. Les étiquettes électroniques semblent être le choix le plus bénéfiques pour le distributeur. En effet, bien que l'investissement soit considérable, l'apport logistique permettrait à Decathlon d'optimiser le temps de son personnel pour effectuer d'autres actions.

## 7. CONCLUSION

Pour conclure ce travail, il est bon de noter que les supports de communication ainsi que le balisage de prix sont non seulement des moyens de communication pour l'entreprise, mais ils permettent également de générer du chiffre d'affaires pour l'entreprise ainsi qu'une expérience client et collaborateur plus intéressante. Les différentes recherches effectuées dans cette étude permettent d'en apprendre davantage sur comment optimiser ces outils souvent sous-exploités.

Premièrement, la revue littéraire apporte un nombre considérable d'informations tels que l'apport d'une bonne gestion de l'espace de communication (Fady, Le Merchandising, 2004), les facteurs clés nécessaire à la mise en place d'une stratégie omnicanal (Bèzes, 2019) et l'impact de l'utilisation d'étiquettes électroniques (Garnier et Poncin, 2018). Ensuite, les différentes analyses comme le benchmark, l'enquête qualitative et l'enquête quantitative ont permis de définir quelle était le rapport entre les différents parties prenantes vis-à-vis du balisage actuelle et de l'implantation d'un système électronique. Enfin, les scénarios d'applications permettent d'avoir un aperçu des retombées économiques et logistiques de l'utilisation de différents systèmes de balisage dans le contexte d'un magasin de Decathlon.

Les renseignements récoltés grâce à ces actions ont permis de formuler des recommandations prenant tous les parties prenants en considération, mais également une marche à suivre. Les recommandations peuvent sans autre être réalisées indépendamment de cette dernière, mais cela ne conviendrait pas à tous, plus particulièrement la clientèle qui n'est pas encore très familière avec la technologie en magasin. De ce fait, il serait optimale de débiter avec une amélioration du système actuel en se focalisant sur les axes d'amélioration qui sont le code QR et l'utilisation de papier. L'étape pouvant être effectué en parallèle et qui a récemment débuté chez les points de vente suisse est de d'implanter davantage de d'écrans dans les rayons afin de les rendre plus dynamique. Suite à cela, une action qui est utilisée dans certaines succursales et qui devrait davantage être généralisé est la mise en place de bornes interactives pour la clientèle. Ces derniers leur permettraient d'effectuer des commandes, de consulter le catalogue online et s'orienter grâce à une carte digitale. Cette interaction en magasin offre donc la possibilité de vivre une expérience omnicanal. Enfin, le dernier point de la marche à suivre consiste à changer de type de balisage et d'opter pour les dispositifs électroniques. Ces derniers sont plus onéreux, mais leur praticité offrirait un gain de temps considérable aux collaborateurs. Néanmoins, il existe plusieurs dispositifs offrant des fonctionnalités différentes à des prix plus élevés. L'investissement sera conséquent, mais bénéfique à long terme.

Il est important de rappeler que ce travail ne se focalisait uniquement sur les supports de communication de rayon et de prix. Dans le cadre de recherches futures, il serait intéressant de faire des recherches quant aux pratiques du marché vis-à-vis du E-commerce étant donné qu'il s'agit de la direction que prend la stratégie de Decathlon.

## 8. RÉFÉRENCES

- Badot, O., Lemoine, J. (2013). Du paradigme dichotomique de l'expérience d'achat au paradigme ubiquitaire. Recherches et Applications en Marketing. Récupéré sur <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0767370113499286>
- Bèzes, C. (2018). Quel smart retailing en magasin pour quelle expérience omnicanal vécue ? Recherche et Applications en Marketing (vol. 34). Récupéré sur <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0767370118795420>
- BFM Bourse. (2021). SES Imagotag : le leader des étiquettes électroniques profite d'un nouveau contrat avec Walmart Canada. Récupéré sur <https://www.tradingsat.com/ses-imagotag-FR0010282822/actualites/ses-imagotag-le-leader-des-etiquettes-electroniques-profite-d-un-nouveau-contrat-avec-walmart-canada-962159.html>
- Cao, L., Li, L. (2015). The impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. Journal of retailing. Récupéré sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435914000931>
- Cashflow retail. (2021). Caisse enregistreuse pour textiles, chaussures et sport. Récupéré sur <https://www.cashflow.ch/caisse-enregistreuse-pour-textiles-chaussures-et-sport-fr27956.html>
- Catoire Deschamps H. (2020). New Signage 2018. Récupéré sur [https://docs.google.com/presentation/d/1HceYkP1LzHR0qKNBwRPas8yljFlgZtewaHUH77Km2y8/edit#slide=id.g295534999e\\_0\\_96](https://docs.google.com/presentation/d/1HceYkP1LzHR0qKNBwRPas8yljFlgZtewaHUH77Km2y8/edit#slide=id.g295534999e_0_96)
- Cegid. (2021). Qu'est-ce qu'un ERP ? Récupéré sur <https://www.cegid.com/fr/faq/quest-quun-erp/>
- ConfoJobs, (2021). Notre entreprise. Récupéré sur <https://confojobs.ch/notre-entreprise/>
- Decathlon. (2021). Les supports de communication en linéaire. Récupéré sur <https://sites.google.com/decathlon.com/fr-concept/mon-rayon/mon-lin%C3%A9aire/les-supports-de-comm-en-lin%C3%A9aire?authuser=3>
- Decathlon. (2021). PDM / nouvelle signalétique. Récupéré sur <https://sites.google.com/decathlon.com/comment-vendre-france/les-%C3%A9tapes-du-parcours-client/pdm-nouvelle-signal%C3%A9tique?pli=1&authuser=3>
- Decathlon. (2021). Plan de masse / signalétique. Récupéré sur <https://sites.google.com/decathlon.com/fr-concept/mon-magasin/plan-de-masse-signal%C3%A9tique?pli=1&authuser=3>

- Delers A. (2015). Le Benchmarking : s'inspirer des plus grands pour évoluer. Récupéré sur <https://univ.scholarvox.com/reader/docid/88857816/page/1?searchterm=Le%20benchmarking>
- Écran flexible. (2021). Encre électronique (technologie). Récupéré sur [https://www.ses-imagotag.com/fr/etiquettes-electroniques/?creative=403868530981&keyword=&matchtype=b&network=g&device=c&gclid=CjwKCAjw55-HBhAHEiwARMCsznf-lof3BqwWMh6iLjlpFbyo4lCFHWM66H0AoPEW53O9fSh10I2-zBoCXVcQAvD\\_BwE](https://www.ses-imagotag.com/fr/etiquettes-electroniques/?creative=403868530981&keyword=&matchtype=b&network=g&device=c&gclid=CjwKCAjw55-HBhAHEiwARMCsznf-lof3BqwWMh6iLjlpFbyo4lCFHWM66H0AoPEW53O9fSh10I2-zBoCXVcQAvD_BwE)
- Fady, A., Renaudin, V., Vyt, D. (2007). Le Merchandising. Vulbert (6<sup>ème</sup> édition). Récupéré sur <http://mcours.net/cours/pdf/hascllic2/hasscllic8.pdf>
- Ferté E. (2019). Étiquettes électroniques. Iddi informatique. Récupéré sur [https://www.iddi-informatique.ch/esl-etiquettes-electroniques/?gclid=CjwKCAjwiLGBhAqEiwAgg3q\\_qvZp-ZjiufOsbjdpX0kpF7fptCbsS46zVM3USMFn9WrfEfn5bs-sxoChBAQAvD\\_BwE](https://www.iddi-informatique.ch/esl-etiquettes-electroniques/?gclid=CjwKCAjwiLGBhAqEiwAgg3q_qvZp-ZjiufOsbjdpX0kpF7fptCbsS46zVM3USMFn9WrfEfn5bs-sxoChBAQAvD_BwE)
- FNAC Darty. (2021). Notre histoire. Récupéré sur <https://www.fnacdarty.com/notre-groupe/notre-histoire/>
- Frandroid. (2021). NFC : qu'est-ce que c'est, comment ça marche et à quoi ça sert ? Récupéré sur [https://www.frandroid.com/comment-faire/comment-fonctionne-la-technologie/237303\\_lenfc-2](https://www.frandroid.com/comment-faire/comment-fonctionne-la-technologie/237303_lenfc-2)
- Futura Maison. (2021). LED. Récupéré sur <https://www.futura-sciences.com/maison/definitions/maison-led-6968/>
- Futura Maison. (2021). PVC. Récupéré sur <https://www.futura-sciences.com/maison/definitions/batiment-pvc-10875/>
- Futura Maison. (2021). RFID : qu'est-ce que c'est ? Récupéré sur <https://www.futura-sciences.com/tech/definitions/tech-rfid-4187/>
- Garnier, M., Poncin, I. (2020). Smart Retailing: étiquettes électroniques connectées, crédibilité, Atmosphère et valeur de l'expérience de shopping. Récupéré sur [https://www.association-etienne-thil.com/wp-content/uploads/2020/10/THIL2020\\_GARNIER\\_PONCIN\\_Smart-retailing.pdf](https://www.association-etienne-thil.com/wp-content/uploads/2020/10/THIL2020_GARNIER_PONCIN_Smart-retailing.pdf)
- Groupe Conforama. (2021). Historique. Récupéré sur [https://www.groupeconforama.fr/page\\_blocs/notre-mission-2/](https://www.groupeconforama.fr/page_blocs/notre-mission-2/)
- Guyot O. (2020). Avec Decathlon DX, Decathlon teste l'innovation retail. Fashion Network. Récupéré sur <https://fr.fashionnetwork.com/news/Avec-decathlon-dx-decathlon-teste-l-innovation-retail,1242633.html>

Intersport. (2021). À propos de nous. Récupéré sur

<https://www.ochsnersport.ch/fr/shop/cp/entreprise.html>

Intersport. (2021). Who we are. Récupéré sur

<https://www.ochsnersport.ch/fr/shop/cp/entreprise.html>

Mansion J. (2021). Effitag - Balisage électronique. Récupéré sur

<https://sites.google.com/decathlon.com/comment-vendre-france/les-%C3%A9tapes-du-parcours-client/pdm-nouvelle-signal%C3%A9tique?pli=1&authuser=3>

MediaMarkt. (2021). Company. Récupéré sur <http://www.mediamarkt.com/>

Menétrey, N. (2021). Frais balisage Decathlon Conthey.

Ochsner Sport. (2021). Entreprise. Récupéré sur

<https://www.ochsnersport.ch/fr/shop/cp/entreprise.html>

Patricot G. (2021). Formation Cube : Nouvelles fonctionnalités pour faciliter la vente avec Cube in Store. Récupéré sur

[https://docs.google.com/presentation/d/1U2tgx1uPd4e6hCqbMVkPZeMCvjCmmD1vBLozms794ZE/edit#slide=id.g59773ca61e\\_1\\_7](https://docs.google.com/presentation/d/1U2tgx1uPd4e6hCqbMVkPZeMCvjCmmD1vBLozms794ZE/edit#slide=id.g59773ca61e_1_7)

Rajapack. (2021). Thermo-Etiketten auf der Rolle RAJA, Ø 40 mm 40 x 30 mm. Récupéré sur

[https://www.rajapack.ch/de\\_CH/dokumententaschen-etiketten-kennzeichnung/etikettiermaschine-beschriftungsgerate/thermo-papier-etiketten-rolle\\_skuETD44030.html](https://www.rajapack.ch/de_CH/dokumententaschen-etiketten-kennzeichnung/etikettiermaschine-beschriftungsgerate/thermo-papier-etiketten-rolle_skuETD44030.html)

Rangaswamy, A., Van Bruggen, G. (2005). Opportunities and challenges in multichannel marketing: an introduction to the special issue. Récupéré sur

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094996805700657?via%3Dihub>

SES-Imagotag. (2021). Étiquettes électroniques intelligentes. Récupéré sur [https://www.ses-](https://www.ses-imagotag.com/fr/etiquettes-)

[imagotag.com/fr/etiquettes-electroniques/?creative=403868530981&keyword=&matchtype=b&network=g&device=c&gclid=CjwKCAjw55-HBhAHEiwARMCsznf-lof3BqwWMh6iLjlpFbyo4lCFHWM66H0AoPEW53O9fSh10I2-zBoCXVcQAvD\\_BwE](https://www.ses-imagotag.com/fr/etiquettes-electroniques/?creative=403868530981&keyword=&matchtype=b&network=g&device=c&gclid=CjwKCAjw55-HBhAHEiwARMCsznf-lof3BqwWMh6iLjlpFbyo4lCFHWM66H0AoPEW53O9fSh10I2-zBoCXVcQAvD_BwE)

Solum. (2021). Shelf Labeling 101: How Much Do Electronic Price Tags Cost? Récupéré sur

<https://solumsl.com/en/insights/how-much-do-electronic-price-tags-cost>

UBS. (2021). Convertisseur de devises. Récupéré sur <https://www.ubs.com/ch/fr/private/accounts-and-cards/information/currency-convert.html>

Van Heems, R., Nicholson, P. (2009). Orientations d'achat et comportement multi-canal du client.

Management&Avenir. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-1-page-136.htm>

## ANNEXE I : MANDAT DEFINITIF

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

Sujet et Mandat Définitif  
 du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.HF  
 mob/06/08/2019

Filière: Economie d'entreprise, plein temps

Année 2020/2021

Confidentiel  Non confidentiel

La directive sur les travaux de bachelor DI2.2.02.01 décrit précisément l'engagement de la HES-SO Valais et celle du mandant selon que le sujet est confidentiel ou non

<b>Etudiant-e</b>	<b>Professeur</b>
NOM Prénom Tran Duy Thanh Johnny	NOM Prénom Salamin Anne-Dominique
Tél. 078 879 93 64	

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

**Sujet et Mandat Définitif  
 du travail de bachelor**

FO.2.2.02.27.HF  
 mob/06/08/2019

Attestation d'originalité (à l'attention de l'entreprise mandante)

- Le/la mandant-e atteste qu'aucune étude similaire n'a déjà été effectuée.

- Lorsque des éléments relatifs au travail préexistent, ils doivent être mentionnés d'une manière explicite ci-après.

**A la suite de ce formulaire, chaque étudiant-e doit fournir un rapport de 3 pages, comprenant les éléments suivants :**

<b>1. Titre du travail</b>	<b>Indiquez</b> 1.1. Un titre pertinent qui fait référence au contexte, à l'objectif principal et éventuellement au nom de l'organisation / du projet.
<b>2. Le contexte mandant (le)</b>	<b>Indiquez :</b> 2.1. Quel est le contexte de votre mandant et qu'attend-il de votre travail de bachelor ? (max. 10 lignes) 2.2. Où votre travail va-t-il s'arrêter (ce que vous n'allez pas faire après discussion avec votre mandant) ?
<b>3. L'état de l'art</b>	<b>Indiquez</b> 3.1. Rédigez un bref état de l'art sur la thématique de votre travail de bachelor (méthodes possibles, définition des concepts, contexte, secteur d'activités, etc.) sur 15 – 20 lignes.
<b>4. Les objectifs du travail</b>	<b>Indiquez sous la forme d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels :</b> 4.1. Quelle est la question de recherche associée à votre problématique, à laquelle vous allez répondre à la fin de votre travail ? 4.2. Quels sont les objectifs que votre mandant cherche à atteindre avec votre travail ? (min. 4 objectifs) 4.3. Quels sont les livrables que vous allez présenter à votre mandant à la fin de votre travail? (un livrable est un résultat tangible, mesurable et vérifiable d'un projet, comme par exemple un cahier de charges, une analyse SWOT, les résultats d'une enquête...) 4.4. Quelle sera la plus-value ainsi que l'impact de votre travail pour votre mandant ?
<b>5. Les méthodologies</b>	<b>Indiquez</b> 5.1. Quelles méthodologies vont vous permettre de répondre à votre question de recherche et d'atteindre les objectifs cités en point 4.2 ? (max. 10 lignes). Si vous envisagez de réaliser des entretiens qualitatifs, merci de noter le nombre d'entretiens prévus et le public cible (qui souhaitez-vous interroger ?). Si vous souhaitez faire remplir un questionnaire, merci de transmettre le nombre de retours attendus et le public cible (qui souhaitez-vous interroger ?). 5.2. Comment allez-vous collecter les données nécessaires à votre travail et garantir leur qualité ? (max. 10 lignes)
<b>6. La planification</b>	<b>Indiquez :</b> 6.1. Comment allez-vous répartir les 360 heures sur les étapes de votre travail en tenant compte de l'effort nécessaire pour implémenter la méthodologie (5.) et atteindre les objectifs (4.) ? 6.2. Quelles sont les principales dates / milestones dans le déroulement de votre travail ?
<b>7. La liste des références</b>	7.1. La référence complète des sources qui seront en priorité utilisés dans votre état de l'art et votre travail, selon les normes APA.
<b>ATTENTION</b> avant restitution, le descriptif définitif du mandat doit être daté et signé, par: l'entreprise mandante, le professeur et l'étudiant-e	

EE	IG	TD
X		

## Descriptif définitif du mandat du travail de bachelors

### 1. Titre du travail

#### 1.1 Optimisation du système de balisage de Decathlon

### 2. Le contexte

#### 2.1 Quel est le contexte ?

Decathlon est une chaîne de distribution de matériel de sport et de loisirs fondées en 1976 en France. Le magasin compte aujourd'hui 24 magasins répartis à travers la Suisse. Un système d'agencement et de balisage commun a été mis en place pour l'ensemble des points de vente. Ces derniers possèdent tous les mêmes configurations générales en termes de rayonnage, signalétique et présentation des produits. A l'heure actuelle, l'agencement de Decathlon Suisse se veut simple, claire et pratique. Cependant, Decathlon souhaite aujourd'hui changer ce système et proposer un rayonnage plus moderne et écologique. Pour ce faire, la société attend de mon travail de bachelors une analyse approfondie des différentes solutions ainsi que leur impact économique, écologique et logistique afin de mettre en place un nouveau système de merchandising qui sera à la fois physique et digital.

#### 2.2 Où le travail s'arrête ?

Lors de mon travail, je ne traiterai que ce qui concerne le balisage des produits et des rayons dans le magasin. Le benchmark se portera sur les mêmes critères de 5 autres concurrents. Avant cela, je ferai des recherches concernant l'impact du balisage digital sur le comportement d'achat de clients. Ensuite, j'analyserai les 3 meilleures alternatives au système Decathlon. Enfin, je ferai le lien entre le merchandising physique et les plateformes digitales tel que le site internet.

### 3. L'état de l'art

**3.1 Etat de l'art :** Afin de permettre au client de se repérer et d'identifier les articles qu'il recherche, les points de ventes se doivent de mettre en place un système de balisage clair et précis. S'il s'avère que la clientèle ne se retrouve pas dans le magasin, il risque d'être découragé et moins enclin à acheter. De plus, il existe de plus en plus de supports technologiques qui peuvent servir de point de repères aux consommateurs et qui leur ouvrent les portes à l'expérience omnicanal comme le souligne Christophe Bèzes dans son ouvrage « Quel smart retailing en magasin pour quelle expérience omnicanal vécue ? ».

Cependant, comme expliqué dans l'ouvrage « Explorer l'expérience de shopping dans un magasin phygital », les différents supports technologiques n'ont pas le même impact sur le client et possèdent des fonctions utilitaires différentes. Je vais donc m'inspirer de ces analyse afin de procéder au benchmark qui me permettra de comparer les différents système de balisage qui pourraient convenir au cas Decathlon.

Enfin, pour améliorer l'expérience d'achat des collaborateurs et des consommateurs à la fois, il serait intéressant de créer une liaison direct entre les informations qui se présente sous les yeux du client et d'autres canaux comme le site internet. Il faut savoir gérer au mieux l'espace de vente que l'on dispose comme expliqué dans l'ouvrage « Le Merchandising ».

#### 4. Les objectifs du travail

**4.1 Question de recherche :** Quel système de balisage pour l'affichage du prix des produits et des rayons offrira la meilleure expérience d'achat au client tout en étant pratique et écologique.

**4.2 Quels sont les objectifs ?**

**a) Enquêter sur l'impact du balisage et de l'agencement sur l'image d'un magasin :** L'affichage des produits dans un magasin reflète son image et sa stratégie mais quelle est l'ampleur de cet impact ? Est-ce qu'un changement de configurations changerait les habitudes de la clientèle ? Quelles visions auraient les clients à la suite de ce changement ?

**b) Identifier les solutions au système de balisage des prix et des rayons :** Analyser le système actuel de balisage pour l'affichage du prix des produits et des rayons. Décrire ensuite les alternatives déjà existantes chez d'autres points de ventes qui pourraient potentiellement remplacer la formule actuelle tout en étant plus économique et écologique.

**c) Analyser chacune des alternatives :** Procéder à une analyse de chaque solution et les classer selon leur meilleur apport pour Decathlon. Définir laquelle d'entre elles a le meilleur impact financier, écologique et logistique.

**d) Analyser les opportunités de liaisons entre le merchandising physique et digital :** Étudier les différentes solutions qui permettront aux clients d'obtenir des informations complémentaires sur les articles et l'état des stocks en ligne instantanément.

**4.3 Les livrables**

- Rapport d'enquête qualitative auprès des responsables en magasin et des clients du magasin
- Rapport de Benchmark des différents systèmes de balisage chez différents points de ventes
- Description et analyse des alternatives de balisage selon des critères définis
- Description et analyse des solutions de liaisons entre le merchandising physique et digital

**4.4 Quelle sera la plus-value pour Decathlon ?**

- Analyse construite de l'impact du balisage sur l'image du magasin et les clients.
- Analyse des différentes solutions modernes et réalisables
- Analyse de l'impact économique, écologique et logistique qu'engendre un changement dans la stratégie de merchandising.
- Analyse des différentes opportunités de liaisons entre le contenu physique et digital.

#### 5. Méthodologie

**5.1 Les méthodologies**

Pour répondre à la question de recherche et au premier objectif, je pense disposer de suffisamment d'information avec les ouvrages que j'ai recueillis. Ces derniers parlent des effets de la technologie sur l'expérience client. En ce qui concerne les objectifs B et C, je vais tout d'abord procéder à une description du système actuellement utilisé chez Decathlon Suisse avant

*Handwritten mark*

EE	IG	TO
X		

d'analyser le balisage effectué chez cinq points de vente selon des critères définis à l'avance et les comparer. S'en suivra une analyse approfondie de l'impact économique, écologique et logistique des 3 meilleures solutions. Pour le dernier objectif, je vais analyser plusieurs articles scientifiques concernant le concept du phygital avant de simuler un scénario d'application qui sera appliqué avec une des trois alternatives possibles tout en y décrivant précisément les éléments d'affichage du balisage.

### 5.2 Collecte de données et qualité du travail

Pour compléter la description du système de balisage actuel chez Decathlon, je vais procéder à une quinzaine d'entretiens qualitatifs avec les collaborateurs de la succursale contheysanne. De plus, je vais également procéder à une enquête quantitative auprès de clients du magasin afin de procéder à une analyse de leurs habitudes d'achats. Pour ce faire, je vais me rendre directement sur place et interroger des clients du magasin pour obtenir des informations supplémentaires.

## 6. Planification

### 6.1 Répartition des 360 heures de travail :

1. Analyse des ouvrages concernant l'impact du balisage sur le client	20 heures
2. Enquêtes auprès des collaborateurs de Decathlon et des clients	80 heures
3. Benchmark de 5 entreprises	60 heures
4. Analyse approfondie des solutions	60 heures
5. Mise en place d'un scénario d'application	40 heures
6. Construction finale du rapport (mise en page, relecture, impression, etc...)	100 heures
<b>Total de la répartition du travail</b>	<b>360 heures</b>

## 7. Liste des références

### 7.1 Référence complète des sources :

- Goudey, A. (2013). Exploration des effets du degré de technologie perçue du magasin sur le comportement de magasinage. *Revue Management & Avenir* (n°63). Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2013-5-page-15.htm>
- Bèzes, C. (2018). Quel smart retailing en magasin pour quelle expérience omnicanal vécue ? *Recherche et Applications en Marketing* (vol. 34). Récupéré sur <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0767370118795420>
- Garnier, M., Poncin, I. (2020). Smart Retailing : Etiquettes électroniques connectées, crédibilité, atmosphère et valeur de l'expérience de shopping. Récupéré sur [https://www.association-etienne-thil.com/wp-content/uploads/2020/10/THIL2020\\_GARNIER\\_PONCIN\\_Smart-retailing.pdf](https://www.association-etienne-thil.com/wp-content/uploads/2020/10/THIL2020_GARNIER_PONCIN_Smart-retailing.pdf)
- Rivet, C., Reghem, J., Fornerino, M. (2018). Explorer l'expérience de shopping dans un magasin phygital. *Décisions Marketing* (n°19). Récupéré sur [https://www.researchgate.net/profile/Marianela\\_Fornerino2/publication/328001538\\_Explorer\\_l'experience\\_de\\_shopping\\_dans\\_un\\_magasin\\_phygital/links/5d9b05fea6fdccfd0e7f3a8a/Explorer-l'experience-de-shopping-dans-un-magasin-phygital.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marianela_Fornerino2/publication/328001538_Explorer_l'experience_de_shopping_dans_un_magasin_phygital/links/5d9b05fea6fdccfd0e7f3a8a/Explorer-l'experience-de-shopping-dans-un-magasin-phygital.pdf)
- André, F., Renaudin, V., Vyt, D. (2007). *Le Merchandising*. Vuibert (6<sup>ème</sup> édition). Récupéré sur <http://mcours.net/cours/pdf/hascllc2/hasscllc8.pdf>

HES-SO Valais

EE	IO	TO
X		

**Sujet et Mandat Définitif  
 du travail de bachelor**

FO.2.2.02.27.HF  
 mob/06/08/2019

Commentaires du professeur responsable du suivi - thèmes à développer ou à exclure, exigences de l'école, outils à utiliser, remarques et recommandations, etc.

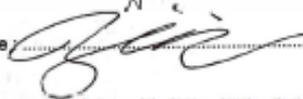
Date : 22.12.2020

Signature de l'étudiant-e : 

Date : 21.12.20

Signature du professeur/de la professeure : 

Date : 19/12/2020

Signature du mandant/de la mandante : 

Date : .....

Validation du Responsable de filière : .....



HINWIL  
 Wässerstrasse 40  
 CH-8340 Hinwil



## ANNEXE II : COMMENTAIRES DU JURY



Béatrice Girod Lehmann  
À Duy Thanh Johnny Tran  
Cc: Anne-Dominique Salamin

[Répondre](#)

Bonjour,

Suite à l'examen des formulaires "sujet & mandat définitif" de TB par le jury, nous vous informons que le vôtre est accepté avec commentaires:

- Attention à votre planning. Passer pratiquement 30% de son temps sur la forme n'est pas envisageable.
- Attention, votre sujet est plutôt complexe.
- Attention à l'état de l'art, à bien citer vos sources pour éviter un plagiat lors de l'écriture de votre TB.

**Ces commentaires devront être intégrés dans les annexes du TB.**

## ANNEXE III : QUESTIONNAIRE QUANTITATIF

Bonjour, merci de répondre à cette enquête pour mon travail de bachelor.

Les données seront traitées confidentiellement.

Johnny Tran, Sport Leader Decathlon.

**Quel âge avez-vous ?**

- <18
- 18-25
- 26-35
- 36-50
- >50

**Quel est votre genre ?**

- Homme
- Femme
- Autre

**Est-ce la première fois que vous venez chez Decathlon ?**

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

**Avez-vous pour habitude de préparer votre passage chez Decathlon (renseignements, site internet, réservation, click & collect, localisation) ?**

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

**Comment trouvez-vous les articles que vous recherchez ?**

- Demander à un vendeur
- Au hasard en marchant dans les zones
- Supports de communication
- Je ne sais pas

**Préférez-vous demander des conseils à un vendeur ou lire les étiquettes des articles par vous-même ?**

- Oui
- Non
- Aucun des deux
- Je ne sais pas

---

Dans certains rayons, vous pouvez retrouver des panneaux explicatifs (balisage) qui ont pour rôle de vous aider à choisir le bon article, les avez-vous repéré ?

- Oui
- Non

si oui, veuillez noter la qualité des informations de 1 à 4.

- 1 (inutile)
- 2 (peu utile)
- 3 (utile)
- 4 (très utile)
- Non, je ne les ai pas remarqué.

Pouvez-vous noter la qualité des informations sur les étiquettes de produit ?

- 1 (inutile)
- 2 (peu utile)
- 3 (utile)
- 4 (très utile)

Avez-vous déjà scanné les codes QR présents sur ces étiquettes ?

- Oui
- Non  
Si oui, est-ce que ces informations étaient suffisantes ou l'information que vous recherchez n'y était pas ? (si non, prochaine question)
- Oui, c'était suffisant
- Non, je n'ai pas trouvé les informations que je recherchais.
- Si non, pourriez-vous me dire pourquoi vous ne l'avez pas fait ?
- Réponse ouverte

Avez-vous pris du temps pour regarder les vidéos d'explications présentes sur les bornes électronique ?

- Oui
- non

Préfériez-vous un balisage électronique à la place des étiquettes en papier ?

- Oui
- Non

**Aimeriez-vous recevoir des informations sur les produits du magasin directement sur votre smartphone dès l'entrée en magasin ?**

- Oui
- Non

**Trouvez-vous votre magasin plus professionnel s'il est majoritairement électronisé ?**

- Oui
- Non

Je vous remercie d'avoir répondu à ce questionnaire !

## ANNEXE IV : GUIDE DE L'ENTRETIEN QUALITATIF

Salut, je te remercie d'avoir bien voulu m'accorder du temps pour cet entretien.

Pour débiter cet interview, je vais tout d'abord t'expliquer le contexte de mon travail de bachelor. Le sujet de mon travail de bachelor est l'Optimisation du système de balisage de Decathlon Suisse. Olivier Riquier, la personne avec qui j'ai eu contact pour mon travail de Bachelor m'a demandé de trouver une alternatives aux supports de communication actuellement présents dans les succursales Decathlon en Suisse. Il souhaitait plus particulièrement moderniser le système en utilisant de la technologie, mais également proposer quelque chose de plus écologique et utile. Dans le cadre de mon mandat, je vais réaliser une analyse du système de balisage de DKT ainsi que celui d'autres magasins afin de les comparer et faire une proposition à DKT. Je dois également réaliser des enquêtes auprès des parties prenantes qui sont donc les clients de Decathlon et les collaborateurs du magasin.

Dans le cadre de cet entretien, je vais juste te poser quelques petites questions et te laisser répondre comme bon te semble, n'hésite pas à développer ou à aller plus loin.

Lieu de l'entretien :	
Numéro de l'entretien :	
Nom de la personne qui mène l'entretien :	
Date et heure de l'entretien :	
Rôle de la personne :	

### *Thème 1 : Le balisage actuel*

1. Tout d'abord, peux-tu me parler un peu du balisage actuel de Decathlon ?
2. Quels sont les points forts / les points faibles du système actuel ?

### *Thème 2 : La technologie*

De nos jours, la technologie est de plus en plus présente dans tous les aspects de notre vie, que ce soit privée ou professionnel.

3. Que penses-tu de l'implantation du balisage électronique ?
4. Peux-tu me parler de ton expérience avec le balisage électronique ?

### *Thème 3 : le futur*

5. Ensuite, selon toi comment sera l'expérience client dans quelques années ?
6. Comment sera le travail des vendeurs dans quelques années ?

#### *Thème 4 : Recommandations*

7. Enfin, aurais-tu des recommandations pour les décideurs de Decathlon (étiquettes, site internet, etc.) ?

#### *Conclusion*

Pour moi c'est tout bon, l'entretien est fini. Cet entretien servira uniquement à la réalisation de mon travail de Bachelor et sera confidentiel. Merci encore pour le temps que tu m'as accordé, je reste à ta disposition pour d'éventuelles questions et je te souhaite une excellente journée.

## ANNEXE V : ENTRETIEN PARTICIPANT 1

Lieu de l'entretien :	Microsoft Teams
Numéro de l'entretien :	1
Nom de la personne qui mène l'entretien :	Anonyme
Date et heure de l'entretien :	15 juin 2021, 10h
Rôle de la personne :	Sport Leader

### **Tout d'abord, peux-tu me parler un peu du balisage actuel de Decathlon ?**

Le balisage actuel, ce sont principalement des affiches qui sont positionnées au niveau des rayons. C'est du papier avec des supports plastiques. C'est pour vraiment pouvoir avoir chaque fois le prix sous chaque produit. Je suis un des principes de Decathlon. Ils veulent que chaque produit soit représenté avec son prix, que le client puisse aller par lui-même faire ses achats. Et puis, il y a différentes tailles quoi : il y a des produits qui doivent être mis en avant donc un balisage plus grand est demandé, après il y a des petits articles qui demande des plus petits balisages. C'est voilà quoi, dans la globalité, c'est ça. Ensuite, on a des supports en plus qui peuvent nous aider comme les PLB et les EELV qui sont vraiment, limite des panneaux d'affichage qu'on peut rajouter pour un complément d'information au produit et puis, on peut encore avoir par exemple des tablettes ou bien des petits écrans qui passent des vidéos, des films de nos produits, les caractéristiques de nos produits. Donc, si je fais le tour il semble que ces trois choses-là englobent vraiment le balisage de détail.

### **Ensuite, par rapport à ce système actuel, est-ce que tu pourrais juste me donner quelques points forts et points faibles ?**

Alors je pense qu'un des points forts, c'est le fait qu'on puisse changer assez régulièrement grâce au système qu'on a sur le téléphone, grâce à « Cube » on peut imprimer, changer les balisages assez régulièrement, dès qu'il y a un changement on est averti. Donc, si le suivi est fait correctement, il y a peu de chance qu'un article soit affiché au mauvais prix. Ça c'est un point fort. En tout cas après, comme point faible, ça reste beaucoup de papiers quoi.

Alors au niveau des désavantages, je trouve que ce n'est pas l'idéal ce système de balisage comme on a actuel, parce que déjà, de base, les supports ne sont pas, je trouve que des fois ça donne un côté, je te donne mon propre avis hein, des fois ça donne un côté sale et peu lisible, avec les petits les petits supports en plastique qu'on a. Moi je trouve que, des fois, ce n'est pas si lisible que ça.

Comme je le disais avant, il faut avoir un vrai suivi pour que ça soit tout le temps au prix juste. Et avec l'expérience qu'on a, on sait que ce n'est pas, ça arrive quand même assez régulièrement qu'on n'arrive pas à suivre tous les produits, qu'il y en ait certains qui ne sont pas au bon prix voilà.

Puis, au niveau écologique, ce n'est pas le top non plus. On peut rajouter des informations, par exemple, sur certains produits rajouter au balisage les étiquettes pour l'éco responsabilité. C'est quelque chose qu'on a dû rajouter. On les a juste posés par-dessus et on a pu voir que ce n'était pas du tout pratique, que les papiers, enfin les morceaux de papier qui représentaient le truc de l'éco-responsabilité, ça ne faisait que tomber, on les perdait à chaque fois et ça n'attirait pas forcément l'œil du client quoi. En plus du balisage, il y a un petit une petite étiquette en plus qui vient se mettre à côté.

### **Que penses-tu de l'implantation du balisage électronique ?**

Alors pour moi, ça peut être intéressant s'il est bien effectué et si les informations qu'il y a à l'écran soient faites de manière que le consommateur puisse vraiment s'y intéresser ; que les écrans ne soient pas trop petits parce qu'un écran trop petit, il n'y aura qu'une seule personne devant l'écran et les personnes qui sont derrière ne voudront pas forcément s'y arrêter, tandis que si l'écran est beaucoup plus grand, plusieurs personnes peuvent regarder en même temps.

Le problème avec la technologie, c'est le coût au niveau de l'investissement de départ et les frais qui s'y lient au niveau de l'électricité. Donc je pense que ça c'est aussi peut être un point à regarder. Après je trouve que ça peut être sympa aussi, que c'est intéressant, parce qu'on peut avoir des changements automatiques au niveau des prix. Ça ne sera peut-être même plus nous qui feront les changements, ça sera automatique et d'une fois que ça sera de manière électronique, sur les écrans, les prix changeront automatiquement sur tous les produits et les caractéristiques du produit. Pour moi, il y a quand même de gros avantages : ça reste super pratique, on peut même gagner du temps, mais ça reste quand même en tout cas coûteux.

### **Peux-tu me parler de ton expérience avec le balisage électronique ?**

Donc en tant que vendeur, il y a des tablettes qu'on propose en plus. C'est-à-dire des tablettes vidéo qu'on a mis. Par exemple, on a la tablette qui montre plusieurs sports, plusieurs pratiques, plusieurs articles, du trail par exemple. C'est un petit clip vidéo avec un de nos collaborateurs qui explique à quoi sert le sac de trail ou c'est qu'on pourrait l'utiliser. Ce sont des petites vidéos qui passent par le biais d'un écran.

### **Est-ce que tu peux me parler un peu plus de la tablette ?**

J'essaie de cibler la vidéo sur ce que je veux montrer, par rapport au rayon dans lequel je suis et puis aussi les produits que je veux mettre plus en avant. Je sais que par exemple, si j'ai le choix entre

une vidéo concernant des chaussures de trail qui marchent bien ou une vidéo concernant un autre produit qui ne marche pas, je vais me focaliser un peu plus sur la vidéo sur les chaussures de trail. Après j'ai remarqué qu'il fallait faire attention au son. Il faut faire attention qu'il n'y ait pas trop de son, qu'il ne soit pas désagréable, pas redondant, qu'il n'y ait pas la même vidéo qui passe assez régulièrement. En tant que vendeur, je l'ai vu. J'étais souvent dans le rayon donc j'entendais assez souvent passer et je savais aussi qu'au niveau des clients ça pouvait aussi être embêtant.

Les écrans qu'on a actuellement, je les trouve un petit peu petit et ils ne touchent pas assez les gens. C'est peut-être un peu discret et puis des fois, c'est dérangent parce qu'on entend un bruit, mais on ne sait pas d'où ça vient.

**Ensuite, selon tout ce dont on a parlé jusqu'à maintenant, pour toi, comment sera l'expérience client dans quelques années ?**

La stratégie actuelle de Décathlon semble être un peu plus décalée. Elle est peut-être en train de prendre une autre voie, au niveau, en tout cas, de l'emploi, de la place du travail et de l'emplacement, et puis l'accessibilité au client. Ils essaient de prendre un autre virage.

Si je peux parler en terme général, je vois quand même qu'on va se tourner vers ce que Décathlon veut faire. C'est à dire le client va se servir tout seul. On l'amène, on cherche à ce que le client puisse rentrer dans le magasin, trouver par lui-même, se renseigner par lui-même et puis acheter son produit. Et puis, ça va même plus loin, arriver en caisse tout seul, payer lui-même son produit et pouvoir sortir du magasin.

Il ne sera pas à 100 pour 100 indépendant au niveau de ses achats. Il n'aura pas une aide d'un vendeur, mais si on part dans la pratique et puis dans la stratégie que veut adopter aujourd'hui Décathlon, ils n'auront pas des aides au niveau de la vente, mais il y aura des animateurs de vente. Ce ne sont plus des vendeurs, ce sont des animateurs de vente qui vont animer le magasin. Si quelqu'un a besoin d'un renseignement, il faut toujours qu'il y ait un collaborateur qui puisse le renseigner. Ça ne s'enlèvera pas, mais ça sera moins demander. Le but, ça soit que les gens le fassent tout seul et puis nous, en tant que vendeur, on est là pour diriger, animer et pour les aider dans leur expérience d'achat.

**Donc là on a parlé un peu donc de l'expérience client, mais comment sera le rôle du Decathlonien dans quelques années ?**

En tout cas chez Décathlon, la stratégie de Décathlon, le but c'est de changer un peu cette idée du vendeur de commerce de détail basic ; celui qu'on a toujours vu : du rangement des rayons, (des liens linéaires, 15 :23 ???), de la vente, du contact client... Il y a plein de choses qui tourne autour de ça, mais on s'éloigne un peu plus de ce qui est normal pour nous. On laisse plus les personnes être libre dans leur expérience d'achat et nous en tant que vendeur, on est plutôt là pour animer la chose :

on prend par exemple les caisses automatiques, on va plus animer les gens. Un travail qu'on fait déjà chez Décathlon : on amène les clients le maximum vers les caisses automatiques, on est là, on est présent, on accompagne le client. Dans certains cas, on va les prendre en caisse normal, par exemple pour les paiements cash. C'est vraiment de l'animation. On accompagne. L'accompagnement, je crois que c'est un meilleur mot.

**Enfin, si tu avais la possibilité de faire des recommandations aux décideurs de Decathlon, que proposerais-tu ?**

Honnêtement, je pense qu'il pourrait, parce que moi je connais l'entreprise donc je saurais dire des points un peu plus pointilleux, mais dans le sens permettre de manière électronique ou quoi, d'avoir un accès et d'avoir une maniabilité dans la manière dont on affiche les articles. Je vais m'expliquer. Par exemple, je te prends un exemple au running : j'ai quatre t-shirts de la même couleur, qui sont au même prix, je dois avoir quatre balisages différents. Il n'y a aucun système qui nous permet de faire un gros balisage qui rassemble les quatre produits. Je peux en faire un qui va prendre seulement un produit avec le prix pour tous, mais ça sera au client de déterminer que c'est le prix pour les quatre produits. C'est-à-dire avoir une plus grande maniabilité sur la disposition et sur la manière d'afficher notre balisage.

Et puis éviter d'enlever le côté humain de la vente. Dans le sens où, je suis totalement d'accord sur le fait qu'il faut laisser indépendants les clients dans leur expérience d'achat, mais le conseil humain est beaucoup plus précieux, l'expérience humaine, la vraie expérience humaine est beaucoup plus précieuse que les conseils basiques d'un ordinateur.

Alors je ne parlerais pas de créativité parce que les ordinateurs, grâce à leurs formules, peuvent être encore plus créatifs que l'homme, mais ne peuvent pas avoir la même expérience, surtout la même émotion dans l'expérience qu'une personne ; surtout, je ne dirais même pas en termes de conseils d'articles, mais plutôt en termes de conseil de pratique sportive qu'on fait aussi au sein de Décathlon. A ce niveau-là, ça peut être intéressant.

Et puis, si un vendeur devient animateur, ce sera moins pour vendre le produit, mais ça sera plus pour s'exprimer au niveau de la pratique sportive, expliquer ; permettre au vendeur de devenir un peu plus professionnel au niveau de la pratique en gros, et devenir aussi pro au niveau des connaissances des produits. S'il connaît la pratique, s'il sait renseigner les personnes sur la pratique, ça laisse aux gens une certaine indépendance au niveau de leur expérience d'achat et ça garde ce côté humain et sentimental de l'expérience du vendeur qui est partagé avec le client.

## ANNEXE VI : ENTRETIEN PARTICIPANT 2

Lieu de l'entretien :	Decathlon Conthey
Numéro de l'entretien :	2
Nom de la personne qui mène l'entretien :	Mickael Perret
Date et heure de l'entretien :	15 juin 2021, 14h
Rôle de la personne :	Sport Leader

### **Tout d'abord, peux-tu me parler un peu du balisage actuel de Decathlon ?**

En magasin, on utilise des balisages en papier avec des tailles différentes. C'est le même système qui est utilisé depuis des années. Je crois depuis toujours chez Decathlon et qui est présent dans tous les magasins, c'est standardisé. Ce sont des systèmes de taille de papier qu'on a en format A3, demi A3, A4, jusqu'à A7. C'est une feuille de papier qui est imprimé et qu'on glisse dans des pochettes en plastique de la même taille. Chaque produit dans le rayon a son propre balisage. Le balisage, il va regrouper l'information essentielle qu'est le prix et pour que ce soit bien cohérent il y a la référence et le nom du produit. En plus de cela, chez Decathlon t'as plein d'informations sur les avantages produits sur la façon d'utiliser le produit sur sa technicité sur l'événement si c'est une promotion, si c'est une fin de série, si c'est les soldes que tu vas retrouver sur le balisage, c'est un gros support de communication de par son importance. Tu retrouves toutes les infos non pas sur le produit, mais sur le balisage. Du coup, c'est hyper important qu'un balisage soit en rayon. En plus de ça, on retrouve un QR code qui permet à nous, dans notre système interne, d'identifier le produit, mais au client aussi pour se rediriger sur la fiche article dans notre site internet afin d'avoir des informations complémentaires.

### **Ensuite, par rapport à ce système actuel, est-ce que tu pourrais juste me donner quelques points forts et points faibles ?**

Le point fort, c'est très facile à mettre en place, à changer, c'est hyper pratique et hyper rapide. On imprime depuis le téléphone ça sort à l'imprimante et on le remet s'il y a un changement de prix régulier, on peut être très réactif. Donc les points forts c'est pratique, facile, rapide, réactif, efficace. Je pense que c'est pas très cher aussi c'est du papier dans des pochettes en plastique qui sont réutilisables.

Point faible, écologiquement parlant, on utilise beaucoup de papier. Finalement, c'est que du papier, c'est pas comme si on jetait du plastique ou des choses comme ça, c'est juste du papier qu'en plus on recycle. Y a un point faible, c'est qu'on en utilise beaucoup, mais le point fort c'est que c'est que du papier. C'est pas comme du plastique qu'on jette à usage unique. Autre point fort, c'est le QR code, mais qui est également un point faible parce que c'est pas écrit aux clients « flashez moi pour plus d'information ». Il y a un point d'amélioration rapide et facile à faire en identifiant plus ce QR code qui peut être une utilité pour le client.

### **Que penses-tu de l'implantation du balisage électronique ?**

Le balisage électronique il a un avantage c'est que tu changes les informations à distance. Tu passes toi dessus avec et tu le fais biper ou sinon ça passe par une centrale ou avec un ordinateur. Ils sont réutilisables si tu changes de produits, par exemple, à la coop tu changes le gâteau au chocolat par celui à la vanille tu fais juste un bip et puis la référence de ceux à la vanille elle passe. Donc il est réutilisable le support, c'est flexibilité qui est pas mal aussi après en termes de lisibilité, ces balisages électroniques, je trouve qu'ils sont pas très lisible. Je les ai vu ceux de Decathlon, ils sont plus grands et ils sont en couleur, mais c'est pas hyper lisible. Il faudrait avoir un écran LED qui est très cher. L'autre inconvénient serait peut-être le prix, je sais pas combien ça peut coûter un balisage électronique. Mais quand je vois le prix de l'agencement ici, j'imagine qu'un petit écran comme ça, vu les centaines ou milliers d'écrans individuels qu'on devrait avoir en magasin ça aurait un prix. Au bout de combien de temps tu amortis ce prix-là par rapport à payer du papier et du plastique ? L'avantage d'un balisage électronique, au-delà de pouvoir le changer facilement c'est peut-être d'avoir quelque chose d'interactif, pas seulement un balisage figé, mais peut être si ça bouge si c'est une vidéo qui passe aussi en même temps. L'inconvénient au-delà du prix, c'est peut-être la durée de vie finalement. Si au bout d'un an il est foutu et il faut le changer. En l'état, si c'est avoir la même chose sur un écran que sur un en papier, je vois pas l'intérêt. Pour moi, y pas encore un intérêt.

### **Peux-tu me parler de ton expérience avec le balisage électronique ?**

Les balisages électroniques de Decathlon je ne les ai jamais vu en vrai. Je ne les ai vu qu'en photo et en vidéo, après, dans les grandes surfaces alimentaires c'est du balisage électronique. C'est clair, c'est facile, mais est-ce que c'est mieux qu'une étiquette papier ? Pas vraiment, non. C'est en tant que client, en tant que commerçant, j'ai jamais utilisé de balisage électronique.

**Ensuite, selon tout ce dont on a parlé jusqu'à maintenant, pour toi, comment sera l'expérience client dans quelques années ?**

L'expérience client dans quelques années, elle sera très connectée, très digitale et c'est le chemin qu'on a déjà en train de prendre. C'est parti du schéma classique de commerçant a quelque chose qui va être tellement moderne. En gros, avant, un commerçant il commandait son stock déjà en une seule

fois pour la saison et puis ta réserve étais blindée et tu l'écoulais au fur à mesure de la saison. C'est pour ça qu'il y a les soldes après la fin de saison. Déjà, à ce niveau-là alors c'est pas vraiment du balisage, c'est du digital ça fait partie de cette partie-là. On reçoit en flux tendu, soit ce que l'on vend pour ne pas surcharger les stocks. Avec le digital, dans le futur, on aura quasiment un modèle de présentation et en fait on sera plus de la commande. C'est déjà la direction qu'on est en train de prendre parce qu'on voit l'extension de gamme, par exemple. On a un seul modèle en représentation, si le client il le veut, il peut l'essayer, il est là, il est au magasin, il vient pour le voir, toucher, il y a des conseils. Par contre, il va pas partir avec. Il commande et puis le récupère 48h après. Ça, c'est du digital dans le commerce. Après le côté balisage, c'est ça qui va t'amener à découvrir le produit et avoir une expérience client en magasin. La direction comprend, le fait d'avoir moins de stock et favoriser l'expérience client pour être complémentaire du digital, en ligne. Decathlon, avant il le faisait qu'en magasin, ils ont bien pris le virage du numérique dans le sens où on a un site internet qui est très fort, qui est bien fait et qui marche beaucoup à côté de certaines enseignes. Certaines enseignes ont moins bien pris cette force numérique, ils ont un site internet, mais qui est mal foutue, qui est pas vivante et qui donne pas envie. Là où il y aura une force c'est la complémentarité entre le point de vente et l'expérience en rayon et c'est là que ton balisage fait l'interface entre les deux. Ensuite, on va déjà moins utiliser l'ordinateur on aura des smartphones. S'il y a un intérêt, c'est de pouvoir compléter ce que t'as fait en ligne de ce que t'as fait en magasin, les deux ils vont être communicant. C'est ce qu'on achète Decathlon avec le E-commerce, on commande sur téléphone, ça arrive en magasin. Le client depuis chez lui, il peut le suivre sur son compte. Concrètement sur le balisage, ça serait bien que ça soit interactif. Il y a un bon début, le client il arrive avec son téléphone il flash le code et ça le renvoie sur une page, mais il faut que ça soit plus mis en avant et qu'il ait plus de chose aussi. J'ai vu des magasins où, par exemple, tu arrives à l'entrée y a un QR code, tu le flashes et ça va donner le plan du magasin. Tu cherches un article, bah voilà c'est là-bas au bout. C'est plus que du balisage, c'est du PLV, de l'ILV, de la communication. S'il y a quelque chose qui t'amène et qui te donne vraiment envie de scanner ce code et vivre cette expérience.

**Donc là on a parlé un peu donc de l'expérience client, mais comment sera le rôle du Decathlonien dans quelques années ?**

Pour simplifier, le rôle du Decathlonien, ça va être beaucoup, ce qui prend le plus de temps, de la mise en place de la réception. Dans le futur, il y aura moins mise en place de réception en rayon, si on vend moins en rayon. Ce qu'on fait un petit peu maintenant, c'est de la réception de commande client, et ça c'est ce qu'on va faire plus après si on vend moins rayon on vendra plus par commande client. On aura quand même une tâche de manutention à faire. La valeur d'avoir quelqu'un du physique en rayon c'est pour le conseil au client. Si on peut commander simplement on a pas besoin d'une personne, par contre la personne elle va nous apporter le conseil et ça on aura toujours autant. Quelqu'un qui a besoin de conseils viendra toujours voir quelqu'un de physique. Je me fais pas de

---

soucis pour le conseiller parce qu'il y aura toujours besoin de lui en magasin. Après le travail va changer dans le sens où on fera moins de caisse. C'est déjà un chemin qu'on prend maintenant, on fait moins de caisse physique, on touche moins d'argent, tout est connecté, on a plus en plus de caisse libre-service et des moyens de paiement dématérialisés. Donc ça, on le fera de plus en plus.

**Si tu avais la possibilité de faire des recommandations aux décideurs de Decathlon, que proposerais-tu ?**

C'est compliqué parce que je sais qu'en haut y a beaucoup de monde qui travaillent dessus et qui le font bien. Sur l'essentiel du balisage, je trouve que c'est un peu fragile, ça bouge facilement si on pouvait avoir quelque chose d'un peu plus costaud sinon je suis plutôt satisfait de ce qu'on a. Si on peut trouver quelque chose qui va rendre le balisage plus moderne, plus digital, des indications « flashez moi » pourquoi pas ? Après dans le magasin, le digital il va venir avec les bornes et les écrans TV, pas forcément un balisage électronique sinon qui vit et qu'il s'agisse de LED, là ce serait génial. Sinon, c'est tout ce qu'il y a à côté qui va apporter la modernité, c'est des bornes de commande, c'est les caisses mobiles, c'est les accueil mobile, C'est le fait qu'on soit connecté de plus en plus au téléphone, qu'il y a un lien article, téléphone, client.

## ANNEXE VII : ENTRETIEN PARTICIPANT 3

Lieu de l'entretien :	Google Meet
Numéro de l'entretien :	3
Nom de la personne qui mène l'entretien :	Jeff Perrottet
Date et heure de l'entretien :	15 juin 2021, 15h
Rôle de la personne :	Editeur fiches techniques

### **Tout d'abord, peux-tu me parler un peu du balisage actuel de Decathlon ?**

Pour ta première question, Décathlon fonctionne un peu de la manière que le client doit savoir se débrouiller 80% tout seul dans le magasin. Les balisages, comparés à beaucoup d'autres magasins, tu les vois assez gros avec pas mal d'infos dessus, mais assez ludiques pour qu'en fait ce soit assez compréhensible par tout le monde. Donc je dois aller beaucoup avec des petites icônes et tout pour que ce soit plus parlant pour des gens parce que de plus en plus les gens, ben, tu sais comment. Ils lisent les gros trucs et puis ils veulent pas lire tout le texte. Alors du coup, eux, leur but, c'est de faire le moins de texte possible parce que, si tu veux, il y aura le texte sur internet qui sera beaucoup plus conséquent avec une description de l'article tandis qu'il sera beaucoup plus concentré par les points principaux, si tu veux, par les avantages principaux sur le balisage. Ensuite, en tant que collaborateur en magasin, là c'est clair que c'est beaucoup plus facile à travailler avec, quand on travaille un DAO de A à Z, t'as le squelette qui est vide. Le premier truc qu'on a c'est le balisage donc, nous, après quand on doit mettre la marchandise en place c'est beaucoup plus simple parce qu'on a déjà l'image dans le texte. On sait exactement où il va quoi. Donc ouais, c'est clair que c'est beaucoup plus facile à travailler comme ça que si t'as rien à la base et puis tu te débrouilles quoi.

### **Pour toi, c'est quoi les points forts/ faibles du balisage tel quel ?**

Ben, comme je te disais, le point fort, c'est qu'on va pas directement aller dans les détails et puis qu'on marque ça de manière assez gros assez simple. Après, ben... C'est clair qu'on aura plutôt des tablettes ou autre chose. Après pour aller approfondir un sujet sur un article que tu connais pas, mais je veux dire, même toi, si tout d'un coup, tu as un peu de peine à aller dans un autre rayon, si le client veut être un peu conseillé, toi, tu peux lire le truc et ça te fait déjà une bonne idée de ce que c'est. Et puis, tu peux déjà rapidement le vendre au client quoi parce que t'as vu les infos principales.

---

**Et puis d'un point de vue un peu logistique ?**

Ben, le point de vue logistique, eh bien, pour nous, en tant que vendeur chez Décathlon, c'est qu'on a le téléphone, il y a le QR code dessus. Ça c'est un truc tout bête, mais tu scannes, t'arrives directement sur l'article. Que ce soit pour avoir plus de détails, que ce soit pour voir les stocks, que ce soit pour voir les autres stocks dans les autres magasins, que ce soit pour commander, ... Tu peux tout faire quoi.

**Est-ce que t'aurais quelques points faibles à donner ?**

Ben, après le point le point faible, je pense que c'est vraiment que les prix changent assez souvent, t'as pu le voir. Donc, moi, je trouve qu'au niveau écologique... Je pense que c'est une des questions qui va arriver plus tard, mais au niveau écologique, on peut faire mieux parce que là, typiquement, c'est beaucoup de papiers qui est imprimé.

**Mise à part le côté écologique, est-ce que tu verrais d'autres points faibles à part ça ? Dans son utilisation, est-ce qu'il y a quelque chose qui pourrait être améliorée ou des trucs comme ça ?**

Alors, figure-toi que ça existe déjà en France. C'est qu'en France, ils ont des magasins-tests où ils sont à tester un peu avec les gens, voir comment ils réagissent... Et, en fait, ils ont des petits trucs électroniques avec le prix dessus. Alors c'est clair que c'est un avantage parce que t'as beaucoup moins de feuilles à imprimer, par contre t'as quand même la feuille de base avec... parce que le descriptif et l'image elle va pas changer, c'est juste le prix qui va changer. Tu as quand même descriptif, mais t'as le petit prix qui est en bas qui ça, en fait, il va être mis à jour beaucoup plus facilement sans devoir imprimer.

**Ben, justement, en parlant donc de ce balisage électronique, on vient maintenant sur le sujet-là. Donc le second thème, c'est donc justement cette technologie qui est donc de plus en plus présente, dans tous les aspects de notre vie, en privé comme d'un point de vue professionnel. Qu'est-ce que tu penses de l'implantation donc du balisage électronique dans les magasins comme Décathlon ?**

Ben, typiquement, si c'est pas Décathlon qui le fait, ce sera personne parce que vu que c'est une multinationale ce sera les premiers à arriver avec quelque chose comme ça. Donc je pense qu'il y aura une évolution là-dedans parce que clairement au niveau écologique, je pense que ça nous coûtera plus cher. Ça c'est clair que ça coûte plus cher que du papier. Par contre, niveau écologique, ce sera quand même mieux.

---

**Si tu as déjà eu une expérience avec ça, est-ce que tu peux parler un peu de ça ?**

Pour le balisage ça, j'avais déjà vu c'était à Lille qu'on avait été. C'était sur un magasin-test en fait ça ressemble beaucoup en fait à ce qui travaille déjà chez Media Markt. Enfin, affichages avec des prix électroniques quoi. C'est un peu dans ce style-là. Après, ben, pour tout ce qui est autre, les PLV/ILV, ça je pense que c'est un peu compliqué d'amener autre chose que du papier parce que c'est ça assez gros, assez conséquent. Ça prend de la place dans un rayon. C'est un peu trop compliqué. Après, nous on a des bornes, où tu vois, il y a les vidéos qui vont dessus. C'est comme des bornes d'information avec...Tu peux savoir les prix. Là encore, aussi, on a un temps de retard en Suisse. C'est qu'en France, ils sont déjà sur les trucs, où le client, il pourra regarder, lui-même, les stocks en magasin, à quel endroit du magasin c'est sur un plan 3D du magasin. C'est un truc vraiment plus précis quoi. Là, en Suisse, on est encore à la traîne avec tout ça. On est moins innovateur si tu veux. Ben, les innovations de Décathlon, elles partent toutes de la France.

**L'utilisation justement des bornes électroniques, des petits écrans, t'en penses quoi ?**

Moi, je trouve plutôt bien parce que c'est interactif à tout le monde quoi. Que ce soit avec toi, en tant que vendeur, si tu veux montrer un peu plus facilement aux clients des images en plus gros, d'autres images ou d'autres infos, tu peux aller dessus. Le client peut aussi aller tout seul. Tout le monde sait taper sur un écran tactile donc forcément...

**Comment tu imagines un peu quelle sera l'expérience client dans quelques années par rapport à tout ce qui est l'électronisation ? Tu vois ça comment ?**

Moi, je pense que ça va... Je dirais pas que ça va radicalement changer, mais de plus en plus on arrivera sur une période qui sera à 100% électronique. Ça veut dire qu'il y aura aussi sûrement de moins en moins vendeur. Tout bêtement, en France, ils ont déjà des magasins qui sont RFID ça veut dire que t'as pas besoin de faire d'inventaire. Il y a tout qui est électronique donc tu te débrouilles comme ça. T'as pas besoin de scanner à chaque fois les articles. C'est beaucoup plus rapide. Donc on va arriver aussi dans un truc où les vendeurs, il y en a peut-être moins en moins. Tu vois qu'il y a déjà des QCO comme ce qu'il y a à la Migros ou partout quoi. Donc forcément, ça va évoluer, de plus en plus, là-dedans. Après de passer 100% à des magasins électroniques comme il y a, par exemple, au Japon déjà. Des cafés au Japon, ils ont ouvert des magasins ou tu rentres un compte Décathlon ça débite directement. Ils ont un magasin qu'ils ont fait ça. Mais pour le moment, ici, ça existe pas encore parce que les gens, ils sont pas encore à l'aise avec ça quoi.

---

**Et puis donc du point de vue du collaborateur, lui, comment il va travailler justement avec cette révolution technologique un peu ? Il va changer comment son boulot plus tard ?**

Moi, je pense que, peut-être, d'ici 20 ans, le boulot de vendeur, il sera un peu obsolète. Et puis c'est des métiers qui vont disparaître, mais qui vont donner place à d'autres métiers. Tu vois je sais pas si, par exemple, on se dit... Je regarde vraiment dans le futur là. C'est que si, tout d'un coup, on commence à avoir des robots au magasin, ben il y aura peut-être moins de vendeurs, mais il y aura des places pour des gens qui sont à l'entretien des robots, par exemple, tu vois. C'est des métiers qui existent peut-être pas encore pour le moment, qui sont pas très développés. Mais, voilà, il y a des choses qui vont amener à disparaître d'autres à apparaître. Après, pour le mieux ou pour le pire, ça, on sait pas, mais, en tout cas, ça sera certainement pour le profil, ça c'est clair.

**Mais donc, selon toi, on va arriver, un jour à l'autre, que ce sera de toute façon électronisé, qu'il y aura donc de moins en moins de personnes, c'est ça ?**

Ouais, moi, je trouve ça bien. Mais attends j'ai pas fini. Je trouve ça bien pour un magasin comme Décathlon qui est comme un Ochsner comme un Sportx. Mais, par contre, ce qui est bien, c'est que ça va créer un gouffre entre les petits magasins spécialisés, d'un côté, et les gros magasins comme Décathlon. Et ça veut dire qu'il y aura, là, une grosse partie des gens qui iront à gauche et à droite et ça marchera beaucoup mieux pour ces petits magasins qui font un conseil à la clientèle et les gens qui veulent acheter en masse à prix moins cher. Tant qu'il y aura toujours Ochsner et Sportx, ça va encore continuer dans ce train-là quoi.

**Si tu pouvais t'adresser directement, on va dire aux décideurs de Décathlon, quelle serait les recommandations que tu leurs ferais par rapport justement au balisage ILV ou PLV, le site internet actuel, qu'est-ce que tu leurs demanderais de changer ? Quelles seraient les critiques que tu aurais par rapport à ça ?**

Bon, après... Typiquement tout ce qui est site internet, on peut pas vraiment leur dire quoi que ce soit parce que là ils ont mis à jour justement. Et puis c'est comme le site français qui tourne vraiment super bien. Je suis un peu tous les jours dessus, je trouve que c'est vraiment top. Après, ben, pour les étiquettes, comme j'ai dit, je pense qu'il faut arriver à un truc un peu plus écologique ou, peut-être, tout simplement couper la poire en 2, utiliser un papier qui est recyclable ou je sais pas ce qu'on peut trouver comme autre alternative après l'électronique. Ça va amener un coût quoi tous ces trucs électroniques.

**Donc là, si, toi, tu devais choisir de changer quelque chose, tu passerais pas forcément directement à l'électronique, mais plutôt passer sur tout ce qui est matière écologique et tout ça ?**

Ouais, j'irai par étapes. La prochaine étape, je pense que c'est plutôt du papier recyclable que direct passer à l'électronique quoi. Je pense que c'est encore trop tôt. Après, ben, magasin électronique comme Media Markt, tu trouves presque ça normal quoi. C'est normal. Après, ben, chez nous, ça va arriver, mais je pense qu'il faut pas encore être trop pressé. Ça dure peut-être d'être encore peut être 5 années avant que ça arrive quoi.

**Maintenant est-ce qu'on pourrait parler davantage de comment ça se passe de ton côté pour les balisages, comment on les crée, on les organise ?**

Nous en Suisse, on a les vendeurs et au-dessus c'est ceux qui font les commandes, c'est les « retailers ». Les « retailers », ce sont ceux qui vont regarder les pénuries ; s'il y a moins de vélo VTT qui ont peu de stock qui arrive, c'est eux qui vont prendre la décision pour en commander dans d'autres marques pour en faire venir. C'est aussi pour ça que chez Décathlon en Suisse, on a beaucoup plus de AMI, de marques internationales pour combler la demande client ; parce qu'en Suisse, on a un pouvoir d'achat qui est nettement supérieur à la France donc les gens sont prêts à mettre plus cher et puis combler cette pénurie surtout à cause du COVID. C'est pour ça que là on a beaucoup de truc à rentrer. Et puis, au-dessus de ces gens, il y a des gens qui créent l'offre. Ce sont des gens qui sont au bureau, ils ne sont pas en magasin, ils ont une grille vide et ils vont décider de placer comme ça maintenant les trucs de cette offre-là ; ils vont choisir que tel ou tel objet ça va être gamme 1, gamme 2 ou gamme 3 ou alors gamme 4-internet.

**Pourrais-tu m'expliquer ce que tu fais concernant les balisages et les AMIs ?**

Je travaille sur un programme qui s'appelle « Speed ». Dans « Speed », quand je crée un article, je vais devoir le créer en international. Ça arrive comme ça, les infos-là tu les as autant pour le site internet que pour le balisage. C'est tous les trucs qu'on va retrouver en balisage, tous les textes que tu vois en premier lieu sur le balisage, ce que c'est, la marque et tout ça et après, il y aura tout le temps des catégories différentes. Typiquement, tu auras la segmentation et les filtres. Tu peux appeler ça comme des *hashtag*, pour retrouver facilement sur le site. Par exemple, je marque casques montagne ou casque temps très froid, ce sera tous les trucs qui vont t'amener sur le casque quand tu vas chercher sur le site. Donc c'est le premier lot. Il y a vraiment beaucoup de possibilités : si je rajoute un truc par exemple, je peux mettre les distances, les durées, les fréquences le poids du sportif, etc. Après, quand je clique sur le truc, tu peux encore décider des kilos ; c'est très précis. Après tu as la deuxième partie, ce sont des avantages. C'est ce que tu vois tout le temps en balisage. Donc, tu peux retrouver les logos. Les trois premiers vont être sur balisage parce qu'on ne peut pas en mettre plus et tous les autres avantages, ce sera seulement visible sur le web.

En gros, c'est carrément toi qui choisis celles qui vont apparaître. Après ça correspond toujours un peu au texte. Si tu veux les textes ce n'est pas moi qui les invente, certains je dois les adapter, mais la plupart on me les donne. J'ai 80 lettres à pouvoir mettre donc je ne peux pas rentrer n'importe quoi. Si par exemple, je dis casque, je peux aller chercher sous protection contre les chocs ; je mets le truc-là, ça me met le petit logo puis là je rentre le texte que je veux puis j'ai juste à ajouter et puis ça sera mis dans le truc.

### **Quelles difficultés rencontres-tu dans ton rôle ?**

Le revendeur nous donne une base et parfois c'est compliqué parce que c'est en anglais, en allemand alors tu prends le temps de les traduire et ensuite de les mettre en français. Pour le moment avec Décathlon suisse, le problème c'est qu'on doit le faire en international et ensuite envoyer en traduction en allemand, en italien et en anglais donc c'est de l'argent et c'est un peu compliqué. Ce qu'ils veulent faire c'est passé Décathlon suisse en local, ça veut dire qu'après j'ai la main sur l'allemand, sur l'italien et sur toutes les langues. La traduction ça nous dure 6 semaines, c'est long, c'est pour ça que je suis en train de faire des trucs d'hiver.

Puis après, on arrive sur la partie média. Je charge les médias sur un autre programme. Ils arrivent là puis c'est moi qui vais décider de l'ordre dans lequel je vais les mettre. Ce qui est compliqué, c'est le jour où je crée le truc, les photos seront directement là, la langue française sera directement là, ça veut dire que tu auras le balisage peut être d'ici le lendemain ou 2 jours après et sur le site internet, ils sont toujours obligé d'attendre, c'est-à-dire que sur la langue allemande du site, ce sera en anglais, sur le français, ça sera français, en attendant que l'allemand soit traduit et qu'il vienne sur le site, mais c'est à peu près, je dirais trois semaines.

## ANNEXE VIII : ENTRETIEN PARTICIPANT 4

Lieu de l'entretien :	Microsoft Teams
Numéro de l'entretien :	4
Nom de la personne qui mène l'entretien :	Anonyme
Date et heure de l'entretien :	15 juin 2021, 19h
Rôle de la personne :	Sport Leader

### **Est-ce que tu pourrais me parler un peu du balisage actuel de Décathlon ?**

Alors en gros actuellement le balisage ce sont des petites feuilles de différentes tailles. On a d'abord les plus petites qui ont la taille d'une étiquette et dessus il y a que le nom de l'article, le prix et puis le numéro d'article pour aider les collaborateurs.

Ensuite, on a les formats A7, A6 et A5 qu'on utilise généralement. C'est rare qu'on utilise le A4 ou bien le A3 du coup. Alors, à partir du A7 on a, en gros, une image du produit, on a toujours le numéro d'article et le nom du produit et puis on commence à avoir certaines inscriptions sur le produit au niveau de l'utilisation ou bien, par exemple, pour des habits s'ils sont imperméables ou non. En fait ça met des caractéristiques du produit du coup ça va pas mal aider les clients, dans un premier temps, à se repérer et puis parfois il y a des il y a aussi des petites échelles pour voir par exemple un sur 5, mais avec une représentation graphiques un peu plus développer.

Après, on essaie d'uniformiser, c'est à dire que, par exemple, pour les accessoires vélos, le balisage, on essaie de mettre quelque chose de petit parce que les gens, généralement, ce sont juste des pièces. Par exemple, s'ils veulent changer les freins, ils savent qu'ils veulent un frein et puis du coup on met tous les petits portes-étiquettes où il y a que le prix dessus.

Puis sinon pour des produits où il y a quand même besoin de d'en connaître un peu plus sur les caractéristiques, bien, il y a des informations en plus, par exemple, on uniformise toujours. Si on fait du A7 pour un produit on fait pour tous ceux du même secteur.

Ensuite il y a les ILV, pour les ballons de basket ou de foot on a instauré les ILV c'est des choses pour aider les clients à se repérer au niveau du foot. Par exemple, on a plusieurs gammes et pour la gamme du 900, qui est le haut de gamme chez nous, on a mis une ILV qui explique en gros que c'est des ballons recommandés par la FIFA. Du coup, pour le client ça l'aide un peu ils se rendent compte

que ce sont de vrais ballons « hauts de gamme » qui sont « homologués » pour faire du sport de haut niveau ou pas.

Tous les matins, on reçoit les balisages qui changent parce que tout est centralisé et puis du coup on a les informations qui remontent. Du coup le matin si on est là à 8h parce que le magasin ouvre à 9h00, on imprime les balisages. C'est la première chose qu'on fait généralement comme ça les prix sont à jour. En soit les étiquettes ça reste les mêmes c'est souvent le prix qui change et puis du coup c'est juste pour que le client ne soit pas surpris quand il passe à la caisse et du coup t'imprime les balisages généralement tu regardes que ce soit la bonne taille, tu les mets au bon endroit et puis que c'est tout.

**Est-ce que tu pourrais me donner quelques points forts et points faibles que tu penses qu'il y a dans le système de chez Décathlon ?**

Je trouve que les balisage avec les informations dessus c'est très bien parce que le client il voit le produit déjà, même s'il le voit en vrai, mais le voit sur l'image comment ça donne, mais aussi les caractéristiques, ça je trouve que c'est très important. Par exemple, pour les vélos en ça explique si c'est pour débutant régulier ou bien expert et du coup selon ce qu'on cherche, du point de vue du client, on arrive facilement à se repérer. Du coup, pour nous en tant que collaborateur ça nous évite de devoir répondre à des questions ou le client regarde directement l'information. Des fois, les gens ils osent pas trop demander et il préfère regarder par eux-mêmes du coup ça les évite de « déranger » même si nous on est toujours à disposition pour les clients.

**Et en ce qui concerne les points faibles du balisage actuel ?**

Alors les points faibles, je dirais qu'on imprime tout. Du coup ça fait du papier ça fait énormément de papier tous les jours. En plus des fois on imprime le balisage A7 et on en a qu'un du coup ça fait que y a quand même une grande partie de la d'une feuille A4 qui part dans le vide alors que même si ça se recycle il y a quand même des déchets. Après, un autre point faible c'est le fait que tu vois pas forcément qu'il manque un balisage. Tu vois, si c'est informatique, automatiquement ça se met à jour avec le produit qui est dans le dans le rayon. Parfois, on oublie aussi d'imprimer les nouveaux prix donc par exemple si t'oublie de de mettre à jour le balisage, le client va voir un prix et lorsqu'il va arriver en caisse ou quelque chose comme ça donc tout à fait et en plus apparemment si le prix est faux, c'est à nous de faire la correction avec ce que le client a vu.

**Tu penses quoi donc de l'implantation de balisage électronique dans les rayons ?**

Alors ça dépend, dans l'exemple de Media Markt je vois qu'en fait c'est pas très joli parce que c'est du noir et blanc enfin c'est pas très coloré. Notre point fort c'est que visuellement c'est quand même plus agréable à voir avec les couleurs. Pour moi, si on pouvait mettre un petit écran pas hyper grand, mais de la même taille que ce qu'on a déjà il y aurait des vidéos du produit avec les explications

détaillées etc. Pour moi, je vois ça d'un bon œil, si c'est bien géré enfin s'il y a un bon système de centralisation où l'on met quelque chose sur un produit puis ça se met à jour automatiquement où c'est pas à nous de le faire manuellement ça serait plutôt bien voilà.

**Est-ce que tu pourrais me raconter ton expérience avec tout ce qui est balisage électronique ?**

Tout d'abord, d'un point de vue client comme je l'ai dit, ce qu'on a en en format papier c'est bien parce qu'il y a des couleurs. Chez Media Markt on voit que le nom du produit et le prix, on voit pas forcément les caractéristiques. Si on vient et qu'on ne connaît pas spécialement le produit, c'est compliqué à se rendre compte de ce qu'on achète. D'un point de vue collaborateur, ça tombe bien parce que l'on vient de rajouter 4 écrans au fond du magasin. Pour l'entreprise, ça attire les gens, du coup ça fait que les gens ils vont jusqu'au fond et puis moi, personnellement, je trouve que c'est quelque chose de bien parce que si tu as de bonnes vidéos, des bons spots à mettre sur des écrans, ça attirera forcément plus l'œil que le papier statique qui ne bouge pas et puis ça nous aide nous aussi à mettre et les informations qu'on explique de toute façon au client. Là, actuellement, on a une pub de vélo avec laquelle le client il comprend très vite les points forts, les points faibles et puis on est toujours à disposition si les gens ont besoin de d'informations complémentaires ou bien d'être sûr d'avoir bien reçu l'information.

**Selon toi, comment sera l'expérience client dans quelques années ? A Decathlon ou autre part.**

Alors c'est vrai qu'on est de plus en plus orienté vers la technologie. On a changé tous nos systèmes, maintenant on passe tous avec Cube in Store qui est l'application de Décathlon. Dedans y a un peu tout qui est disponible, le stock des produits, les prix, toutes les informations. On passe aussi par ça pour imprimer les balisages. Du coup, si l'application évolue c'est possible qu'avec cette application, les balisages seraient envoyés automatiquement, si on vient à mettre du balisage électronique. D'un point de vue client, personnellement j'aime bien ce qui est technologique. Si je vois des bonnes vidéos et bons spots, par exemple, pour un vélo et puis tu vois de petits arrêts sur image avec les explications sur les freins hydrauliques, par exemple. De nos jours, j'ai l'impression que personnes tendent à être autonomes et ils prennent ils prennent leur produit et ils vont directement en caisse. Ils ont pas besoin d'interaction sociale parce qu'ils viennent dans le but d'acheter un produit. Je pense que pour la personne qui pense comme ça, ça sera bien, vu qu'elle aura toutes les informations à disposition. Par exemple, s'ils veulent acheter des chaussures de foot, ils auront les caractéristiques de la chaussure directement sur le balisage électronique, ils prennent leur paire et ils vont payer à la caisse automatique. Ça va également dans le sens de Décathlon, car ils veulent un magasin rapide, ce qui fait que le client il peut rentrer et, en moins de 5 minutes, il trouve son produit et il repart.

---

**Plus d'autonomie alors ?**

Tout à fait, je pense que c'est là où on va actuellement étant donné que on a réduit le nombre de caisse où on mettait du personnel et puis pour le balisage je pense que normalement vu les avancées, je pense que c'est ce qu'on devrait avoir ici un certain nombre d'années.

**Là, tu as parlé d'un point de vue client, mais quel sera le rôle des vendeurs dans les magasins du futur. Comment sera son activité ?**

Alors dans le cadre des collaborateur, il y aura forcément des gens. Imaginons qu'un client rentre, il essaie un produit et il y a bien quelqu'un qui devra le remettre à sa place etc. Je pense que même si on tend à avoir plus de technologie, il y aura quand même du personnel. Je pense pas que les magasins seront vide. Pour moi, il y aura toujours des gens qui veulent avoir de l'interaction ou qui ont besoin d'être rassuré ou bien conseillé sur leur produit. Il est arrivé que des gens voulaient un vélo VTT alors qu'il faisait que de la route, du coup, dans leurs idées, ils viennent acheter un VTT, mais dans leur utilisation ils en ont pas forcément besoin. On sera toujours là pour les guider de la bonne manière, car il y a toujours des gens qui ont besoin d'assistance. Après, ça existe pas une mentalité exacte. Du coup, pour l'entreprise c'est important de pouvoir toucher le plus de personnes possible.

**Si tu pouvais rencontrer donc les décideurs de Décathlon est ce que tu aurais des recommandations pour eux ?**

En tout cas pour moi, si on pouvait mettre des écrans pas forcément très grand mais juste des petits écrans avec spots ce serait plutôt intéressant. Tu peux mettre une petite vidéo qui dure une dizaine de secondes ou tu vois un peu le produit dans son utilisation, les caractéristiques et les points forts du produit ce serait plutôt bien. Par exemple, si c'est un ballon de foot une petit arrêt quand le mec touche la balle et puis tu mets des infos comme ballons en cuir et ça explique un peu pourquoi c'est bien, les avantages du produit.

## ANNEXE IX : ENTRETIEN PARTICIPANT 5

Lieu de l'entretien :	Decathlon Conthey
Numéro de l'entretien :	5
Nom de la personne qui mène l'entretien :	Dominique Mangili
Date et heure de l'entretien :	16 juin 2021, 16h
Rôle de la personne :	Team Leader

### **Est-ce que tu pourrais juste me parler un peu du balisage actuel de Décathlon ?**

Le balisage actuel de Decathlon consiste à ce que chaque jour sur tous les différents secteurs que nous avons magasin, c'est-à-dire 4 secteurs, que les balisages sont mis en place normalement avant l'ouverture du magasin à 9h. Le système tri déjà les changements de prix le soir. A partir de 23h, nous avons le changement de prix et par contre le système reste quand même en papier. Pour moi, nous utilisons déjà une technologie très avancée, mais par contre on peut le faire mieux parce que là, tous les matins les prix on doit les imprimer, les couper et ça fait du gaspillage au niveau du papier. Ensuite, on les met dans les fameuses enveloppes en plastique qui existe.

### **Est-ce que tu pourrais juste approfondir un petit peu ?**

La mise à jour se fait automatiquement par le système, donc le serveur lui à 23h il fait une mise à jour des changements de prix ça dépend aussi des différentes marques et il peut y avoir des des trucs qui changent en fin de saison, en fin de série d'étapes et le vendeur doit mettre le prix sur la surface de vente avant l'ouverture du magasin selon la loi cantonale.

### **Ensuite, selon toi quels sont donc les points forts et les points faibles du système actuellement utilisé ?**

Alors le bon côté, je viens d'une génération où on utilisait les codes-barres et fallait perdre 45 minutes pour imprimer un prix donc là c'est la rapidité. Le seul truc que je trouve peut-être dommage c'est toujours par rapport aux changements de prix et ta conso qui doit changer environ 200 prix ça prend 1h-1h30 de temps et dès fois on le fait même pas complètement. Le 3<sup>e</sup> truc un peu dommage c'est qu'on les met dans des plastiques et souvent les retrouves plus par terre que dans le support. L'idéal là, ça serait avec la technologie aujourd'hui qui est déjà en fonction sur le digital ça serait de pouvoir digitaliser le prix, c'est à dire utiliser des supports électroniques ou digitalisés.

---

**Qu'est-ce que tu penses de l'implantation du balisage électronique en magasin ?**

Étant le relai informatique du magasin, je trouve ça serait une bonne chose. On aurait un gain de temps extraordinaire. On avait déjà fait un calcul il y a 3 années en arrière pour savoir si c'était possible pour installer ces fameux prix digitaux. C'est un coût énorme et c'est peut-être ça le frein parce que ça coûte des milliers de francs. Le but était de savoir si, à long terme, c'était rentable. Je pense que si on prend le calcul de combien de papier on gaspille et combien on imprime à double ou à triple et qu'on le jette. Je pense que ça serait rentable à long terme entre 3 et 5 ans. Ensuite, c'est surtout le gain de temps pour le personnel qui passe environ 2h par jour à couper et mettre en place le balisage, je pense que c'est surtout là qu'on va gagner en efficience.

**Est-ce que tu te souviens encore de quelle technologie vous aviez vu pour le balisage ?**

La même technologie qu'utilise aujourd'hui Media Markt, par contre c'est du noir et blanc avec de l'encre monochrome. C'était pas en couleur, mais ça existe en couleur, mais par contre le prix est double. Pour donner un exemple, un magasin comme Neuchâtel c'est 150'000 chf pour une installation complète et ça concerne que les prix sans compter les ILV et les PLV.

**Là comme tu m'as parlé un peu des calculs pour du balisage électronique, est-ce que tu peux me donner ton avis par rapport aux différents supports technologiques en magasin ?**

Ça, aujourd'hui c'est de la technologie qu'on appelle la vente passif. Le client est directement informé grâce à cela et il n'y aurait plus besoin de vendeurs. Chez Decathlon, la force c'est le linéaire qui est 80% de son chiffre. Ces indications, là aujourd'hui, sont très efficaces pour le client qui vient, qui se sert et va à la caisse il a lui-même les informations autant bien que si on cherche sur internet. Encore une fois on parle beaucoup de coût, l'ILV et le PLV actuel c'est du plastique, du PVC et ça coûte très cher. C'est déjà arrivé sur 150€ pièce, ça part de 3€ à 150€ une installation complète. Pour un rayon, pour une saison, ça peut tourner entre 2000€ à 3000€. L'ILV, par contre, c'est directement comme le balisage tu fais impression direct c'est un portail qu'on a où les marques ont directement mis à disposition et que on peut directement imprimer.

**Est-ce que tu peux m'expliquer un peu comment ça fonctionne pour la mise en place comme là j'ai vu il y a des nouveaux écrans dans le magasin, comment vous avez pris l'initiative ?**

Le directeur a pris la décision de changer donc c'est un peu l'avant-garde de Decathlon, mais là on se met un peu au 21<sup>e</sup> siècle. Il y a des architectes pour la commerce aussi, donc là c'est vrai que c'est une infrastructure qu'on veut digitaliser pour simplifier la communication aussi pour remplacer pour toutes ces images inertes. Avec ces écrans on va pouvoir mettre beaucoup plus d'informations dessus, c'est clair que ça a un gros coût, mais on l'achète une fois et on l'amorti en 3 ans avec ce qu'on appelle le panier moyen sur lequel on rajoute un pourcentage et on doit attendre ça dans les 3 prochaines années.

---

**Ça tombe bien que tu me parles justement de ce côté avant-gardiste avec Decathlon, pour toi comment sera l'expérience client dans quelques années ?**

J'imagine qu'aujourd'hui on est déjà tous connectés à notre téléphone, tablette à la maison donc automatiquement là on a le nouveau système aussi avec un nouveau site internet qui a été créé ça fait deux mois. Un programme que nous avons qui s'appelle Cube et aujourd'hui le client peut faire une commande chez Decathlon et en une heure de temps il vient en magasin et l'article est prêt à être pris et payé. Aujourd'hui, le client il est satisfait de venir se promener, mais aussi avec la mondialisation il a plus de stress et moins en moins de temps alors il veut les choses tout de suite. Alors le but c'est d'arrivé en magasin et déjà être servi et savoir ce qu'on veut. Decathlon a ce côté-là aussi qui est très rapide au niveau du service, voilà pourquoi on a linéaire qui est bien lisible pour une bonne lecture et aujourd'hui on arrive sur des caisses rapides avec un système RFID qui donne un service simple et rapide.

**Après avoir parlé du client, comment imagines-tu le travail du collaborateur dans quelques années ?**

Je pense que le vendeur sera toujours un vendeur, mais par rapport à aujourd'hui il sera plus connecté et il aura une liaison directement avec le client en étant dans le magasin. On sera en contact avec les clients via des messages et des enquêtes de satisfaction donc je pense qu'on sera de plus en plus rapproché du client, mais tout en étant connecté avec notre système plateforme digitale.

**Donc si tu pouvais donc voir directement avec les décideurs de Decathlon quelles seraient les recommandations que tu aurais à faire ?**

Cette entreprise on va dire la déjà, pour moi, une vingtaine années d'avance sur certaines entreprises implantées en Suisse, moi qui ai 35 ans d'expérience de commerce. Decathlon a déjà un palier en avant, s'améliore toujours et n'a pas raté le virage de digital qui fait que c'est une plateforme très stable. C'est pas comme Amazon qui sont très dans le digital et ils ont pas de magasin, pas d'employé, mais que des entrepôts. Un magasin c'est plus de frais à payer, mais Decathlon, ils ont déjà des robots en Chine, leur système de communication ça fonctionne avec les systèmes électroniques très avancé et je pense que Decathlon se déploie sur la planète pour augmenter la performance, mais avant tout satisfaire le client.

## ANNEXE X : ENTRETIEN PARTICIPANT 6

Lieu de l'entretien :	Decathlon Conthey
Numéro de l'entretien :	6
Nom de la personne qui mène l'entretien :	Renaud Garcia
Date et heure de l'entretien :	17 juin 2021, 15h
Rôle de la personne :	Sport Leader

### **Tout d'abord, peux-tu me parler un peu du balisage actuel de Decathlon ?**

Actuellement, tout est en papier donc on peut les imprimer en plusieurs formats il y a aussi des fois le souci c'est que par exemple tous les matins on reçoit des nouveaux balisages, on imprime ça par zone, on les reçoit de façon digitale et puis on doit les mettre en version papier ce qui n'est pas forcément toujours idéal, car on imprime avec un format d'office et souvent se rendre compte que ça s'est imprimé en porte-étiquette, en A6, etc. Il y a différentes tailles donc c'est une perte de temps et du moment qu'on le reçoit en digital, je pense qu'il y aurait quand même moyen de continuer dans le digital.

### **Ensuite, par rapport à ce système actuel, est-ce que tu pourrais juste me donner quelques points forts et points faibles ?**

Trop de papier. Au niveau des ILV, PLV, alors ça c'est magnifique ce qu'on reçoit, c'est super bien fait, malheureusement dans notre magasin actuel on n'arrive pas à les placer, on a trop de marchandises par rapport à la place qu'on a. Du coup, on doit sacrifier ces PLV, ces ILV, qui sont bien explicatives pour le client, pour pouvoir mettre du stock. On reçoit des PLV (en carton plastifié) en masse et puis souvent ça part à la poubelle. Je trouve qu'il y a quelque chose à faire, parce que voilà il faut arrêter avec le papier, il faut qu'ils trouvent un moyen. Et on l'a dit avant on a vu, ça existe dans notre magasin il y a des balisages qui sont digital je pense que s'il y a quelque chose nous dans notre zone ça commence, mais c'est pas assez bien expliqué et ils aimeraient aussi que les gens puissent accéder au QR code. Nous ce qu'on utilise souvent sur le balisage pour moi il n'y a pas assez explicatif c'est en gros suivant la taille, c'est en A7, c'est en porte-étiquette, là on oublie. Et parfois même sur le porte-étiquette il faut y avoir les explications. Je pense que chacun a droit à pouvoir voir les explications sur le produit. Pour qu'en fait, il n'y ait pas besoin, à l'heure d'aujourd'hui d'aller demander aux vendeurs pour avoir une explication sur le matériau du couteau ou de la fourchette par exemple.

### **Que penses-tu de l'implantation du balisage électronique ?**

Et en fait, ils sont en train de regarder, je sais que dans la randonnée, on discutait de ça, ils aimeraient que les clients aient le même accès que nous, mais accès uniquement informations. Donc notre QR code qu'ils flashent aussi et puis qu'en fait ils puissent avoir sur leurs téléphones les informations. Moi j'ai certains produits avec lesquels ça va plus loin que d'aller sur le site, parce que c'est pas tous les QR codes qui fonctionnent, j'ai l'impression. Après moi j'avais par exemple, l'hiver passé c'était sur des ILV, c'était pour le ski de randonnée et ça t'amenait directement sur des tracés de possibilité de ski de randonnée dans la région. Et ça ils sont en train de regarder pour pousser un peu plus. Le problème c'est que c'est pas assez bien expliqué. Tu as ce gros PLV avec un super QR code, mais les gens ils n'y pensent pas. Après je pense qu'aussi que la mentalité des suisses elle est vraiment en retard.

### **Peux-tu me parler de ton expérience avec le balisage électronique ?**

Je pense qu'on n'est pas on n'est pas à la pointe quoi par rapport aussi à d'autres Décathlon j'ai pu voir, même à Singapour où ce sera quand même plus facilement expliqué aux clients. Parce qu'on arrive à des magasins qui sont des « cashless store », il y a trois vendeurs dedans qui sont là juste pour plier, mais sinon tout est expliqué de A à Z. Il faut juste ouvrir les yeux mais c'est tellement simple que même à l'étranger, il se débrouille tout seul et pareil avec les systèmes de QCO tu vas dans les autres pays du monde ça fonctionne tandis qu'ici les gens un: ils n'arrivent pas à lire, deux : ils n'arrivent pas à voir qu'il y a un drapeau qui peut changer la langue. Je ne sais pas s'ils ne font pas l'effort ou si c'est vraiment comme chez nous et après souvent c'est cette frustration de dire mais les gars vous allez à la coop ou la migros comme par hasard vous arrivez à le faire. Là, il faut juste lire les informations. On a simplifié le fait qu'ils ne scannent pas mais on a presque tellement simplifié ce truc qu'ils pensent que tout va se faire tout seul. On parle de TWINT, de reconnaissance faciale, c'est des gadgets que certains utilisent mais beaucoup sont à la rue.

### **Ensuite, selon tout ce dont on a parlé jusqu'à maintenant, pour toi, comment sera l'expérience client dans quelques années ?**

Tu prends par exemple Singapour, ils ont des QCO dans chaque rayon, les gens n'ont pas besoin de se diriger à la caisse, tu fais tout dans le rayon, c'est bon on a fini, on fait tout ça comme ça. Il y a plusieurs endroits où c'est aussi devenu tellement simple. Chez nous, on essaie de diriger les gens, on leur explique, j'ai essayé de diriger les gens, en leur expliquant, on le faisant, mais j'ai pas l'impression que ça change quelque chose. Les gens ils veulent le contact humain, le fait d'aller demander directement à quelqu'un. Donc je pense, encore c'est comme tout, une question d'éducation. Ça va passer quelque temps, ça c'est vrai, on est aussi un pays où encore on paie énormément en cash donc là encore ce principe-là il faut faire des systèmes beaucoup plus simples il faut que les gens puissent comprendre. Parce que même durant cet hiver, on avait marqué « ligne pour les QCO », lignes pour

etc., les gens n'arrivent pas à lire ça, c'est comme ça il faut vraiment dissocier. Il y a des preuves par exemple sur les lignes de caisses en Espagne, c'est clair, c'est défini, boum la carte, les caisses avec des humains, il y a vraiment des séparations qui sont notées en haut, en bas, au milieu, par terre, ils ont vraiment séparés et là c'est le scanning et c'est un peu la même chose. Nous, les gens ils arrivent, alors tu en as de ceux qui ont un peu l'habitude, maintenant, celui qui est au scanning pour moi il a d'autres choses à faire, il est pressé ou il a pas envie. Il n'y a pas de sens qu'il fasse la queue pour après aller se débrouiller tout seul. Ça doit vraiment être dissocié, ça pour moi. Et ici, c'est pas assez le cas, c'est le chenille. Il faut séparer, on ne peut pas avoir qu'un côté pour moi. C'est des petites choses comme ça qui sont pas en relation avec ce qui se fait aussi dans le monde.

**Donc là on a parlé un peu donc de l'expérience client mais comment sera le rôle du Decathlonien dans quelques années ?**

On a ajouté l'écran, heureusement que ça bouge. Même tout ce qui est PLV, ILV, si tu as quelque chose qui est formaté que tu peux télécharger, tu as de la mémoire, sur les écrans, tu peux tout changer. Comme on a la télé, durant l'hiver où tu peux mettre les vidéos. Là, on pourrait avoir exactement le même principe avec le même écran, avec des PLV, pour le rayon zone de natation, etc. Tout télécharger, tu peux les changer, tu peux les faire tourner, tu aimes celles-là, tu n'aimes pas celles-là. Je pense que selon la longévité, donc on ne parle pas de 5 ans, mais sur la longévité je pense que ce serait un gain parce que ça coûte une fortune ces PLV. Il faut les faire, les faire venir, il y a les transports. Et puis niveau écologiste y'a rien du tout, il faut les faire en plusieurs langues. Donc si aussi on faisait quelque chose comme ça, qui serait informatisé, ce serait en fait un support qui serait déclinée finalement dans plusieurs langues. Il n'y aurait pas de production, utiliser des impressions et donc pas de transports. Je pense qu'il aurait quand même possibilité d'un système, parce que en fait ce qui se passe c'est que nous on est à l'ancienne et du coup on fait on fait tout super long. Et tu prends des pays sous-développés, ils n'ont pas eu à l'ancienne, ils sont passés directement au numérique. C'est un pas direct, et ça a été beaucoup plus simple. Quand tu vois ici un centre commercial en Suisse, un vrai centre commercial n'existe pas. Des trucs où tu peux dire je peux aller là celui-là je peux faire mais tout y a toutes les boutiques, je peux tout faire c'est sur plusieurs étages, je peux aller manger, je peux aller au cinéma, je peux m'éclater. Et pareil tu te retrouves un peu des fois dans des centres commerciaux tu sais pas, tu as des centres d'informations mais les informations elles sont à la rue, pas de panneaux, des trucs qui défilent. Donc quand je dis c'est Décathlon mais pour moi c'est généralisé au pays même. Pour moi, c'est toujours le même principe, c'est d'aider le client. Alors, oui il y a moins de personnel mais de toute façon le personnel qu'il y avait à l'époque au centre d'informations, ça les dérangeait plus qu'autre chose de poser une question. Tu peux voir que tous pleins de ces pays, ils se sont arrangés pour simplifier la vie : des codes couleurs, des indications pour trouver des toilettes. Il n'y a pas quelque chose qui peut même te diriger alors tu fais des trucs avec des fleurs, avec des flèches tous les quatre mètres ou j'en sais rien. Alors c'est pas du numérique mais c'est quelque chose qui, pour moi, va un petit peu dans le

sens du digital. Et je pense que Décathlon pourrait, sachant que ça existe, qu'ils ont des moyens, ils ont des magasins test, ça bouge, ils font pleins de trucs. Je pense qu'en Suisse on n'est pas à la rue au niveau sous, c'est juste au niveau des personnes, qui c'est qui est au pouvoir en Suisse et puis qui décide de faire bouger un peu les choses. On a fait un test avec le drive, on a été obligés d'abandonner de ça. Ici, ils ne sont pas ouverts, en Suisse le mot fast-food n'existe pas. On a aucune considération et je trouve qu'il manque de gens qui prennent des initiatives. On a aucune considération ça aussi ça c'est aussi un gros problème parce que par exemple tu vois même les humains les transports publics ; tu prends Singapour je pense qu'il y a un peu plus de monde qu'à Zurich ou Genève, le respect. Paris c'est aussi un peu le chenille donc ça c'est des questions de culture je suis assez d'accord, mais je pense qu'en Suisse on n'a pas la culture française, on a une culture qui parfois est peut être plus proche de l'Asie. Mais alors on est loin, loin de tout. L'image de la Suisse pour moi elle est en perdition mais totalement. On veut vendre un pays, on veut vendre du tourisme mais on ne fait rien, y'a. Je pense qu'on vit trop en arrière et on n'avance pas, on garde nos pépettes et on n'investit pas. Et en investissant pas, pour moi c'est pour ça qu'on est à la rue. Alors oui on a des gens qui sont riches, oui on a des banques mais je trouve qu'il y a un manque de gens qui prennent des initiatives et puis qui se disent « maintenant faudrait que ça bouge ». On a simplifié pour ces clients, on leur a mâché le travail en leur disant « ici tu paies comme ça, là-bas tu paies comme ça ». Mais il faut que ça soit séparé, il faut que ça soit bien distinct. Par exemple, un client, je lui avais demandé de mettre 30cts, il y a marqué qu'il faut scanner ce sac. Les gens ne comprennent pas, ils voient un sac à 30cts ou pas, moi je ne le prends pas mal qu'il ne le paie pas, parce que est-ce que quelqu'un lui a expliqué que c'est peut-être un des seuls articles que tu dois scanner. Il faudrait, encore une fois, un autre système pour qu'ils n'aient qu'à le mettre dedans pour que ça scanne automatiquement, pas faire les choses toujours à moitié et aller jusqu'au bout.

**Si tu avais la possibilité de faire des recommandations aux décideurs de Decathlon, que proposerais-tu ?**

Qu'ils aillent voyager dans le monde et qu'ils aillent voir ce qui se passe dans le monde et essayer de s'inspirer. Moi j'ai essayé ici j'ai pris des tonnes de photos quand je leur ai montré par exemple pour changer le système des cabines, le système des paniers, le système des trucs. Il y a des idées, il y a des trucs mais ça n'intéresse personne.

Au niveau « exécutionnel », il faut commencer par les balisages ce qui serait quand même déjà bien. Parce qu'encore une fois on pense au client, oui à le paiement et tout ça, mais on ne donne pas l'information aussi sur le produit au client. Finalement c'est pas l'histoire de caisse, ça, ça reste pour moi un peu secondaire mais je pense que le client il a pas assez d'info ou il n'est pas assez libre de lui-même pour trouver lui-même les infos.

**Quels systèmes de balisages pourraient fonctionner à ton avis ?**

Je pense tout sauf le papier, je pense que tout est efficace. Après, je pense qu'il serait bien voilà ces balisages électroniques, mais même nous, tu vois par exemple le matin on reçoit ce qui a changé. Encore une fois qu'on fasse avec le téléphone c'est à nous, oui, là il y a eu des changements et que tu réactualises le balisage toi-même avec ton téléphone. Alors oui effectivement, il a changé de prix, il y a une nouvelle information pas de problème on va aller dessus et ça valide de nouveau et ça j'ai déjà vu, par contre je ne connais pas les noms des différents types de balisages.

## ANNEXE XI : ENTRETIEN PARTICIPANT 7

Lieu de l'entretien :	Decathlon Conthey
Numéro de l'entretien :	7
Nom de la personne qui mène l'entretien :	Bastien Huguenin
Date et heure de l'entretien :	17 juin 2021, 16h
Rôle de la personne :	Sport Leader

### Quel est le balisage actuel chez Décathlon ?

Ça fait 5 ans que je travaille chez Décathlon et il n'a pas changé. C'est du balisage papier donc on est lié l'imprimante donc on est très dépendant de ça. Le fait est que dès fois c'est catastrophique quand c'était en France pour les soldes et qu'il y a 1000 balisages à changer en une matinée. Mais sinon pour les journées classiques, je dirais que c'est beaucoup de manutention, beaucoup de vigilance pour que le client ait le prix actualisé et que si malheureusement on laisse quelques jours et on ne fait pas attention à ces alertes le matin, on se retrouve avec beaucoup d'erreurs de prix en caisse. Ça c'est pour moi l'avis sur le balisage actuel et je l'avais soulevé aussi une fois le côté écologique qui est pour moi un gros point négatif parce que c'est du papier quoi.

### En ce qui concerne les PLV et les ILV est-ce que c'est plus ou moins le même avis ?

Alors elles sont plastifiées, c'est plus solide, c'est plus qualitatif pour les magasins qui n'ont pas la gamme complète de pouvoir visualiser, donc pour moi c'est un plus. Avec le magasin rapide et un client qui désire meilleur choix donc qu'il puisse se faire un avis lui-même je trouve que c'est indispensable. Maintenant, il y a toujours le côté connecté qui est derrière qui est possible avec une télévision mais chaque famille de produits ne peut pas se permettre d'avoir une télé, des fois ce n'est pas approprié. Donc c'est un peu plus cher que le papier et je pense que niveau écologie aussi c'est difficile de quantifier mais ça reste du plastique et il y en a beaucoup qui ne sont pas mises en place et puis donc là tu perds beaucoup d'argent parce qu'on les commande et on ne les met pas en place.

### Tu m'as donc beaucoup parlé un peu des points faibles de ce système mais pour toi il y a-t-il quand même des points forts ?

La simplicité, j'ai envie de dire que quelqu'un qui est dans une génération peut être de 40 50 ou avant la retraite, s'il vient chez nous, il ne va pas être déconnecté. Ça reste quelque chose de très simple. Les CDD qui arrivent, ils n'ont pas besoin de beaucoup de formation pour la simplicité et là

ça reste du papier recyclé donc si c'est bien géré, bien acheminée, on reste sur quelque chose de recycler et puis c'est en couleur on n'est pas sur du noir et blanc, il y a quand même pas mal d'informations dessus. Voilà ce que je pourrais en dire sur le balisage

**C'est quoi ton avis par rapport à l'implantation de balisage électronique ?**

En tant que team leader, qui ait plutôt une vision macro, je me dis que je veux connaître le coût pour le magasin. Donc histoire qu'on le fasse sur tout le magasin d'un coup, que le client ait la même expérience partout, lui, forcément, je pense qu'il va trouver ça positif. Maintenant, il faut qu'il arrive à toujours voir toutes les informations sur le balisage, qu'il soit toujours en couleur. Donc il y aura un coût, il y aura des bénéfices et après il faut aussi qu'on voit comment les prix s'actualisent automatiquement ou s'il faut une manœuvre de la part du sport leader ou pas. Si ça nous fait gagner du temps du point de vue de l'entreprise, si c'est 1h tous les matins sur chaque sport leader, ce seraient d'énormes retombées économiques positives.

**Est-ce que tu as déjà expérimenté du balisage électronique en tant que client ou bien en tant que collaborateur ? Comment l'as-tu senti ?**

En tant que client, j'ai envie de dire qu'il y a pas mal d'enseignes qui le sont déjà là, plutôt dans l'alimentaire ou je dirais chez Media Markt ou ailleurs. Comme ce n'est pas en couleur, qu'il n'y a pas les informations, juste un prix qui s'actualise et puis un prix au kilo, une référence, ce n'est pas une expérience qui me fait rêver. Par contre, si on commence à avoir peut-être du dynamisme sur le balisage, un écran un petit peu plus gros, je pense que ça peut être intéressant. Quelque chose d'un peu plus interactif qu'une vidéo qui défilent toutes les 10 secondes et puis après le prix qui revient et le client s'arrête devant le produit. Du point de vue du collaborateur, du coéquipier, je ne l'ai jamais vécu. Par contre, je sais qu'il y a déjà un projet à Décathlon, qui est en test sur certains magasins ; ils mettent les coûts et les ressentis collaborateurs.

**Pour toi, dans quelques années, à moyen voire à long terme, comment sera l'expérience client lorsqu'on va venir dans un magasin Décathlon ? Comment imagines-tu la chose ?**

Je pense que peu importe le (? 7 :44), il faudrait trouver des zones d'expérience (?). C'est-à-dire, peut-être moins de produits présents en magasin mais plus de présentation sans forcément dire qu'on peut repartir avec le produit mais on est suffisamment fort avec une logistique entrepôt peut-être plus conséquente pour avoir le produit le lendemain ou surlendemain maximum. Impossible de jouer toujours du 72h, il faut être bien en-dessous et puis avoir des vendeurs qui sont très forts dans leur sport de pratique, ce qui fait qu'ils sont toujours crédibles face aux clients et ils peuvent nous aider à bien choisir les produits voilà sur un début, un milieu et un top de gamme. Pour que ça soit vraiment une interaction, comme on avait commencé à parler chez Décathlon, d'utilisateur sportif à utilisateur sportif.

Je pense quand même qu'il y aura moins de manutention, moins de réception, moins de « facing », forcément si je dis qu'il aura moins de produits. Par contre, il faut qu'on soit toujours capable d'accompagner le client sur la commande, lui faciliter le parcours et qu'à aucun moment il se sente délaissé au sein d'un parcours client qui pourrait me paraître très très froid. Je pense qu'il faut aussi pouvoir être capable de proposer des animations soit en magasin soit à l'extérieur, de créer des communautés de pratiquants ; ce qui fait qu'à chaque sortie produit, il y a un panel de clients à qui on peut présenter ces produits-là. Ce sera peut-être moins de ventes, peut-être moins d'encaissements, moins de choses classiques, qui pour l'instant semble compliqués pour nous de sans passer. Par contre, je pense qu'on peut garder les mêmes forces, le même volume de vendeurs mais leur faire faire autre chose par rapport à la concurrence comme créer des courses, faire des séances de fitness en magasin, payante ou non, montrer comment utiliser notre produit ; mettre nos produits en conditions réelles et pas seulement les poser sur une broche en métal.

**Si tu pouvais donc voir faire des recommandations directement a décidé de Décathlon plus ceux qui font la stratégie de Décathlon qu'est-ce que tu voudrais qu'il change ou bien quelles sont les recommandations des choses qu'on pourrait améliorer ?**

Je dirais que s'ils devaient prendre certains facteurs en ligne de compte, je mettrais l'écologie en premier, qu'on soit fier d'avoir choisi cette solution là et pouvoir la revendiquer même auprès de nos clients et de nos collaborateurs, de quantifier le coût en papier actuellement et de quantifier le coûts en minéraux que les écrans ou x choses qui serait choisie ; quel impact cela aurait sur l'écologie avec ces décisions-là, revenir dessus et expliquer clairement le coût que ça aurait parce que ça aura un impact sur les magasins en terme d'amortissement et tout ça ; c'est vraiment purement le côté collaborateur.

Sinon voir les choses en grand, conserver cette avance qu'on a sur les concurrents en terme d'expérience et essayer d'avoir entre 5 et 10 ans d'avance ; histoire d'être vraiment les premiers à mettre en place et non pas des suiveurs.

## ANNEXE XII : ENTRETIEN PARTICIPANT 8

Lieu de l'entretien :	Téléphone
Numéro de l'entretien :	8
Nom de la personne qui mène l'entretien :	Hava Gabrica
Date et heure de l'entretien :	18 juin 2021, 13h
Rôle de la personne :	Sport Leader

**Est-ce que tu peux, tout d'abord, me parler du balisage actuel de Décathlon, m'expliquer un peu comment ça marche, puis me donner ton avis là-dessus ?**

Alors, le balisage actuel chez Décathlon, en fait, c'est un petit papier, où on a toutes les informations sur le produit dans un article. On a souvent ci-dessus l'avis des clients, principalement...ben...le prix c'est une évidence. On a l'avis des clients. On a pourquoi le produit a été adapté pour x raisons pour quel type de clients, de sportifs, à quel niveau... Ensuite, on a différents formats de balisage aussi pour différentes présentations. Par exemple, si on a une table qu'on veut mettre en avant avec 4 chaises et qu'on veut faire un effet massif, on a des balisages qui sont un peu plus imposants, des formats plus grands. Et puis, si on a des petites ceintures pour mettre en achat complémentaire, on a des plus petits formats. Ça part d'une porte étiquette, en A7, et ça va jusqu'en A3. Ensuite, personnellement, je trouve que les balisages sont assez bien travaillés encore. Il y a beaucoup d'informations. Donc, comme je t'ai dit, les clients peuvent se servir tout seuls, ils ont toutes les informations nécessaires le prix, souvent, ils ont même la composition. Donc ils ont pas vraiment besoin de notre aide. Dans les côtés positifs, aussi, c'est qu'on peut les mettre sur des bus. Donc, de loin, ils voient très bien les prix sur l'article qu'ils ont besoin. Si, par exemple, elle est pas devant le rayon ou un petit peu plus loin donc ils ont tout à portée de main. Pour le côté négatif, par rapport, aux tailles, c'est pas assez bien indiqué. C'est très petit. Donc souvent les clients ne voient pas de de quelle taille c'est.

**Tu dis, par exemple, les tailles des articles genre si c'est dû « L », la coupe, tout ça ?**

La coupe mais aussi, par exemple, chez les enfants. En fait, ils viennent devant les chaussures devant le rayon et c'est écrit dans le balisage mais c'est écrit en tellement petit qu'ils voient pas que ça part à partir du 24, par exemple. Ou alors, par exemple, ils devraient ajouter sa taille petite, qui doivent prendre une taille en plus ou pas... Donc, moi, je pense que le côté négatif c'est plutôt par rapport aux tailles, à l'indication. Et la deuxième chose, c'est vraiment le gaspillage de papier parce

que malheureusement les prix changent souvent, vu que des c'est relativement lié aussi un peu au cours de l'Euro. Donc, on doit s'adapter. Tous les matins, on a des changements balisage et c'est vrai que même si on veut donner l'impression en fait d'appuyer sur une feuille A4 de balisage, ça reste quand même dommage tout ce gaspillage en sachant qu'il y a des façons de quand même se montrer un peu plus « *green* ».

### **Tu penses quoi de l'implantation de tout ce qui est balisage, ILV et PLV électronique ?**

Alors tout ce qui est ILV, PLV, c'est vraiment bien. Ça fait très moderne. C'est très actuel aussi. Tu peux mettre beaucoup plus d'informations sur des formats. Par rapport au balisage, je trouve dommage que, vu qu'on travaille avec des téléphones qui sont 100% autonomes, qu'il y a beaucoup d'informations dessus et qu'on peut bien très bien travailler avec, je trouve dommage que les balisages soient pas aussi en avance sur la technologie que propose Décathlon, surtout par rapport au prix. Si on voit que le prix a changé, par exemple, un balisage qui est digital, tu peux directement le changer depuis ton téléphone. Je trouve que ça serait plus intéressant de faire comme ça. Ce qui serait très bien, c'est que quand il y a un client qui viendrait devant un pantalon, devant un vélo, devant un ballon de foot, devant n'importe quoi en fait, n'importe quel article, ce qui serait top, ce qui pourrait le faire c'est que, si par exemple, ils ont des petits écrans, ce serait que le client puisse s'appuyer dessus, puis qu'il y ait toute la fiche de produits qui sortent avec le prix, comment utiliser par rapport au guide de taille... Ce serait intéressant de mettre un peu plus de choses. Si le client veut voir une vidéo pour une utilisation, par exemple, pour une tente, parce que, oui, nous les vendeurs on est là mais on n'est pas toujours là non plus. On est vraiment occupé et, du coup, ce qui serait bien c'est que justement le client, s'il a pas de temps à perdre, en fait, s'il veut juste avoir d'autres petites infos pour voir comment. Dans les ILV, PLV, il y a souvent des vidéos qui sont accompagnés et ça c'est vraiment top. Donc, tu peux vraiment voir tout le produit en action, en fait.

### **En tant que collaboratrice de Décathlon, est-ce que t'as déjà eu une expérience avec tout ça ?**

J'ai jamais touché à ça. J'ai jamais travaillé avec. C'est, depuis que je travaille chez Décathlon, que je vois un peu tout ce qui est électronique. Je pense que ça serait intéressant que Décathlon développe un peu plus ce côté-là parce qu'avec l'image qu'ils veulent donner donc justement d'être vraiment au top, actuel, moderne, technologique et, en plus de ça, pour la planète... Parce que quand tu vas dans les autres magasins, en France, par exemple, dans des supermarchés, tous les prix, je sais pas si tu as déjà été, si tu as déjà vu ça, mais il y a pas de papier. Pour aller dans leur lancée, dans la ligne qui sont en train de suivre, je pense que c'est vraiment la petite chose qui manquerait.

---

**Concernant le client, comment t'imagines-tu l'expérience client dans quelques années quand il va venir à Décathlon, par rapport à son environnement, par rapport au balisage, etc. ? Comment sera son expérience-client ?**

Justement, je pense qu'elle sera beaucoup plus simplifiée pour lui. Ben, il va avoir beaucoup plus de facilités à trouver les produits qu'il recherche. Et la première chose, quand ils voient un vendeur, ils disent « je cherche... ». Ils viennent juste de rentrer mais ils veulent pas perdre de temps en fait. Ils veulent directement aller au produit. Je pense qu'à l'avenir, le parcours du client sera simplifié et amélioré. Ce sera beaucoup plus facile d'accéder à ce qu'ils recherchent. Donc comme je te disais les balisages avec des petits écrans informatisés, avec toutes les informations dessus du produit pas parce qu'ils ont pas besoin d'un vendeur parce que le contact humain va toujours devoir être un peu présent pour pas oublier ce côté vivant. On va pas tout rebotiser. Mais je pense vraiment qu'à l'avenir ça va être beaucoup plus simplifié. Puis, les clients, les gens ne veulent pas trop perdre de temps en fait. Ils veulent vraiment faire ça au plus vite, donc voilà.

**Par rapport aux collaborateurs toi tu penses que le boulot de vendeur, de décathloniens, dans quelques années, il sera comment ? Est-ce que ça sera la même chose ? Est-ce que ça va changer ? Comment allez-vous travailler avec cette nouvelle technologie, avec le nouveau balisage, avec l'électronisation ?**

Je pense que ce sera encore plus facile pour nous. Par exemple, [hésitation] j'ai aucune idée dans les tentes, dans le matériel de via ferrata. Imaginons que demain je travaille avec une tablette sur moi et peut-être même avec mon téléphone actuel mais, plutôt on part sur une tablette. Je pense que ce sera plutôt mon outil de travail qui sera peut-être même mon nouveau collègue. Moi, je vais pouvoir facilement accueillir le client et puis, ben, toutes les questions qu'il aura dans une dizaine d'années. Imaginons, dans une dizaine d'années, moi, en tant que collaboratrice, chez Décathlon. Ben, là, maintenant, je suis vendeuse à l'accueil, je suis en caisse. D'ici quelques années, je pense que le système ne sera plus du tout comme ça. Je pense qu'on fera beaucoup de manutention. La vente sera beaucoup plus digitalisée, un peu plus robotisée aussi. Comme je te disais, les gens n'ont pas forcément besoin de nous. Mais pour, par exemple, les ventes de vélos, d'appareils de fitness, ce qui est un peu plus imposant, ce qui serait bien, c'est que justement le vendeur ait comme collègue une tablette. La tablette, avec toutes les questions que le client lui pose, qu'on fasse un petit compte-rendu de ce qu'il a besoin, d'aller au plus précis et trouver l'article qui lui convient.

**Si tu pouvais, aujourd'hui, rencontrer les décideurs de Décathlon et leurs faire des recommandations de changement ou d'amélioration concernant donc le balisage des ILV et PLV, ça serait quoi ?**

Ben, justement, de tout digitaliser, de faire cela de manière plus simple, donc d'éviter de mettre le niveau débutant, occasionnel et les informations inutiles parce que les clients qui rentrent dans le

magasin, le 50%, c'est pas du tout pour faire du sport, c'est pour tous les jours. Ceux qui viennent vraiment pour le sport n'ont pas besoin d'avoir toutes les informations, ils savent ce qu'ils veulent. Il faudrait quelque chose de simplifié avec juste le prix et puis si vraiment tu veux plus d'infos, tu touches la petite la petite barre d'infos et puis, là, t'as vraiment tout le détail du produit avec les habits, les compositions... Et puis évidemment, si tu vas encore plus loin, tu pourrais leur proposer un guide de taille parce que je pense qu'aujourd'hui, même par rapport aux mesures, pour les appareils de fitness. Le client qui a vraiment besoin de savoir quelle taille il fait, donc ce serait plus par rapport aux clients fidèles qui auraient une petite carte qui scannent et qui auraient leur historique d'achat dessus et donc ils savent quelle taille ils avaient la dernière fois. Aussi par rapport aux dimensions, est-ce que ça rentre dans tel espace... Voilà, c'est des informations un peu plus précises mais qui sont en lien avec la vie de tous les jours.

## ANNEXE XIII : ENTRETIEN PARTICIPANT 9

Lieu de l'entretien :	Decathlon Conthey
Numéro de l'entretien :	9
Nom de la personne qui mène l'entretien :	Christophe Marty Saley
Date et heure de l'entretien :	18 juin 2021, 15h
Rôle de la personne :	Store Leader

### **Tout d'abord, peux-tu me parler un peu du balisage actuel de Decathlon ?**

La première chose que je dirais c'est qu'il ressemble à l'entreprise parce qu'on est une entreprise assez frugale. On garantit l'usage en permanence, même un produit est fait d'usage, on ne paye pas, dans un produit, 30% de publicité avec Cristiano Ronaldo. On paie l'usage, donc pour le balisage, on paye l'usage donc on a un truc minimaliste. On a un process finalement assez minimaliste parce que découper les balises c'est assez simple mais pour autant, les balisages sont plus lus chez Decathlon que dans un supermarché, donc c'est un peu à l'ancienne mais en même temps frugal ça ressemble à ce qu'est Décathlon. Le deuxième point c'est que le balisage est de plus en plus petit et de plus en plus effacé quand on monte en gamme. Si on regarde purement la taille des balisages, on a trois grands segments : entrée de gamme, milieu de gamme et top de gamme. On aura toujours un premier prix très marqué, très typés avec des cartes jaunes. Tout le milieu de gamme avec des balisages un peu plus petits, très centré enfin très à hauteur 2 donc la majorité des gens auront. Du coup, on va avoir une lecture assez linéaire sur les milieux de gamme, pour faire droite gauche avec le regard, mais toujours avoir un équilibre entre l'information et le produit. Parce que l'information, à ce moment-là, est tout aussi importante que le produit vu que c'est un mixte prix-valeur équilibré, le prix est présent mais équilibré avec le produit. Ensuite, pour le top de gamme, généralement on a des balisages purs : caractéristiques, prix qui sont un peu plus petits et on a un produit qui est plus mis en valeur où on a PLV ou ILV qui est beaucoup plus solide professionnel et qui par contre marque visuellement.

### **Ensuite, par rapport à ce système actuel, est-ce que tu pourrais juste me donner quelques points forts et points faibles ?**

Je pense qu'aujourd'hui on ne va pas améliorer le process. Il faut complètement changer le jeu, je pense que les balisages ça va mourir un jour, et que c'est plutôt une bonne chose. Concrètement, si on prend une belle photo d'un mec en train de faire du sport, il ne faut pas coller un balisage par-

dessus. Parce que ce qui est beau c'est le produit, l'image, le paysage, la personne. On a pas envie d'un balisage avec toutes les caractéristiques. Je pense que la vraie innovation c'est de faire disparaître totalement les balisages et trouver un moyen différent, une innovation de rupture qui fait qu'on peut avoir accès à l'information. Après, il y aura peut-être de grands principes de lecture éloignée mais peut être qu'en approchant notre produit de demain, on aura des lunettes VR qui nous expliquent en haut à droite quelle est la part de ce produit ou on aura une application qui fait que quand on le passe ça donne le prix direct mais on n'a même pas besoin de scanner. Le produit est dans moins d'un mètre, on commence à avoir la proposition d'explication, ça peut être 10 milliards de trucs

Aucun point fort. Tu consommes du papier et faut découper. Pour la planète, il n'y a pas beaucoup d'apports et pour le collaborateur ce n'est pas intéressant de découper. Donc aujourd'hui, ça a un vrai apport pour le client, c'est une tâche ingrate mais c'est une tâche utile quand même qu'il faut respecter. Après, les balisages électroniques c'est aussi des choses qui sont polluantes que c'est très bien de faire du balisage électronique sauf que tu les jettes un jour ou l'autre, donc c'est peut-être même pire que le papier.

#### **Que penses-tu de l'implantation du balisage électronique ?**

Il y a eu trois tests chez Décathlon, ils sont d'ailleurs, pour certains, en cours je crois qu'ils ne sont pas très probants pour l'instant et je pense que c'est une innovation de rupture qu'il faut. Je pense qu'il faut « casser le game ». En fait, Décathlon, pour moi, c'est un retailer qui a de l'avance parce qu'il a compris comment optimiser le parcours client et le parcours collaborateur. En fait la différence entre Décathlon et des concurrents c'est, alors les produits déjà mais peut être qu'à la différence de beaucoup de marques de sport, des retailers purs et durs qui ont des magasins physiques, il y a un tel travail de synergie et de mise en réflexion commune autour de 1500 magasins. Par exemple : je reçois une recette, comment je peux faire en sorte qu'elle soit la plus optimisée possible, comment j'ai des gammes les plus optimisées possibles, comment mon encaissement est optimisé, comment j'ai créé tout un tas d'applications au service du collaborateur pour améliorer et recréer de la valeur autour du client. Donc je pense que c'est à Décathlon de trouver, de « casser le game » sur l'information du produit en proposant peut être quelque chose de bien ou en profitant d'une innovation commune. Aujourd'hui on paye sans contact, on profite du sans contact. Alors, c'est une innovation qui est totalement développée partout mais pour autant il y a certains restaurants qui n'ont pas compris qu'il fallait faire ça. Alors, ça paraît maintenant une chose due mais peut-être qu'au début ça ne l'était pas donc c'est pareil pour le balisage. Je pense que c'est à nous de trouver peut-être ou de faire un partenariat avec quelqu'un qui pourra « changer le game » sur les balisages.

---

**Peux-tu me parler de ton expérience avec le balisage électronique ?**

Je pense qu'il y a de grands panneaux qui peuvent être installés comme on en a dans le magasin, mais pas les petits, parce qu'en fait en termes d'efficacité c'est pas pratique. Et je pense qu'il peut y en avoir 4 ou 5 de panneaux de différentes tailles, certains en mode portrait, on peut peut-être se dire qu'une face mérite interactions mais en termes d'efficacité avec les quantités qu'on prend tous les jours et les déménagements qu'on fait, c'est pas intelligent

**Ensuite, selon tout ce dont on a parlé jusqu'à maintenant, pour toi, comment sera l'expérience client dans quelques années ?**

Je pense que la VR peut bouleverser potentiellement le monde à l'avenir. C'est-à-dire que quand j'arrive devant un produit, j'ai mes lunettes et à un moment donné, je cligne des yeux et puis je vois sur ma lunette de droite le produit pendant l'usage avec les caractéristiques, avantages et inconvénients. Ça serait le max, on fait une vidéo avec un produit lui-même tout simple, on ajoute juste les caractéristiques. Pour moi, innover c'est enlever des freins. Donc en fait, le client il n'a pas envie de chercher, le collaborateur il n'a pas envie d'installer du papier. On a envie de savoir, tout de suite, ce que ça donne en usage, mais du coup, il ne faut pas sortir ses mains des poches, il ne faut pas prendre son téléphone. C'est malheureux, mais il ne faut peut-être même pas avoir besoin d'échanger avec quelqu'un ou alors si on a besoin d'échanger avec quelqu'un on a besoin tout de suite, du coup est-ce qu'il doit être à côté, il doit être dans le magasin ça fait référence à autre chose, mais on peut se poser des questions.

**Donc là on a parlé un peu donc de l'expérience client mais comment sera le rôle du Decathlonien dans quelques années ?**

Je pense que le rôle d'un collaborateur demain, c'est de se battre pour un sport de toutes les manières. C'est-à-dire que peut-être qu'il aura une valeur ajoutée très forte, comme prendre des rendez-vous avec de potentiels clubs, des partenaires, nos voisins, les autres entreprises à côté, les sportifs locaux, faire des événements, théâtraliser. Peut-être qu'il sera auto-entrepreneur et qu'il viendra quand il veut et il fait payer avec son téléphone, il prend une commission. Peut-être qu'il est capable de 15h de son temps à donner des cours de karaté et 5h de son temps à Décathlon, je ne sais pas, en tous cas prendre de la rémunération d'un peu de toutes les manières, à tous les moments. Je prends l'exemple d'un rayon qui n'est pas très visité, où on n'a pas une compétence tout le temps : le golf, mais peut être que demain pour un système où la personne si elle n'est pas là, elle peut être appelée. Par exemple un tel ne travaillait pas, il n'était pas là, parce qu'il fallait pas y aller mais il a décidé de prendre une option où il peut être appelé et donc je sais pas il serait rémunéré à l'appel, c'est absurde mais voilà il a été appelé parce qu'il s'est mis en vert, possiblement « appelable » il répond, il fait son conseil, potentiellement il fait sa vente et il est rémunéré. Je pense qu'il faut la présence physique parce que c'est l'humain qui a besoin de ça, on a besoin d'être présent

physiquement, personnellement, je déteste le télétravail. Mais elle peut être plus intelligente parce que finalement, je suis là cinq jours par semaine, je travaillerais mieux si j'étais là quatre jours. Je travaillerais mieux si un jour par semaine je ne travaillais pas en magasin. Après chacun est libre dans l'esprit pensais mais je pense que si deux demi-journées par semaine je n'étais pas dans le magasin que j'étais à l'extérieur, au Starbucks avec café concentré sur mes tâches ou que j'allais en rendez-vous à l'extérieur sur des trucs très précis, je pense que je serais beaucoup plus efficace. Aujourd'hui il y'a des sports je ne connais pas par exemple : l'escrime à Sion, on a des gammes d'escrime chez Décathlon mais on ne la jouera jamais en magasin parce qu'on est dans un magasin et qu'il y a des murs. Est-ce que si je suis compétent en golf et en escrime il ne vaut mieux pas que je parte deux heures à l'extérieur rencontrer le mec de l'escrime et que je garde mon téléphone en mode verte pour répondre à tout passionné de golf qui nécessiterait un renseignement ? Un côté entrepreneur qui peut être vu sous forme « d'Uberisation » ça peut faire débat et on peut ne pas aimer ça. Mais le niveau global des collaborateurs, c'est d'être partout dans le monde, leur digitalisation et la capacité à payer leurs factures en ligne s'élèvent partout le monde et à un moment donné ils prennent vingt fois, cent fois plus de décisions tous les jours. Ils sont donc, d'une certaine manière, plus compétents plus forts qu'avant parce qu'ils sont augmentés. Il ne faut pas s'étonner qu'ils aient une vision entrepreneuriale plus forte.

**Si tu avais la possibilité de faire des recommandations aux décideurs de Decathlon, que proposerais-tu ?**

Déjà ce que j'ai à dire c'est que Décathlon c'est une vieille dame. En deux ans elle a pris une grosse gifle. Notamment l'année dernière, parce que j'étais en France et j'ai vécu Décathlon au moment où on avait le moins d'argent donc c'était plus compliqué parce qu'on a fermé pendant deux mois. Et à ce moment-là, j'ai vu deux traits de caractères très forts qui m'ont fait halluciner sur Décathlon. Le premier, c'est la capacité à faire ce qu'on dit. On avait dit qu'on dégagerait tant de millions, on a dégagé tant de millions alors qu'on avait eu deux mois de fermeture. Donc déjà c'est le trait de caractère pour plier les genoux alors que c'est très dur et ce qui m'a encore plus impressionné, c'est en même temps de se transformer, de changer profondément l'entreprise. Aujourd'hui, on vient de lancer la marketplace donc Décathlon France à terme va devenir une marketplace dans l'industrie du sport. N'importe quelle entreprise sportive va pouvoir s'y raccrocher. Aujourd'hui Decathlon.com c'est dans le top 10 des sites les plus visités en Europe sur le plan sportif. Décathlon se base sur trois choses : l'humain, le profil et la planète. Par rapport au client ça s'exprime autour de trois choses : lui-même, le produit et l'expérience. Je pense c'est que ces trois points sont formidables et il faut absolument innover dans les trois points pour qu'ils se rejoignent. Aujourd'hui, on ne doit pas se limiter au fait qu'il n'y ait pas d'homme physique. Demain, si on met un corner Décathlon dans un très gros centre commercial, même si on a que dix mètres d'escrime, dix mètres de produits sportifs pour l'été, il ne faut pas qu'on hésite à le connecter à l'humain en étant dans l'exploration. Il faut qu'on innove dans le sens-là. Et pareil, un produit ce n'est pas parce qu'il est tout

seul sur une grille, qu'on ne peut pas lui ajouter une expérience. Ça veut dire qu'il faut qu'on innove et qu'on arrive à faire en sorte que dès le moment où on arrive devant la grille on ait un moyen pour que, tout de suite, il y ait une expérience qui se déclenche, qu'il y ait une interaction qui se crée. Innover pour les hommes c'est aussi accroître les parcours atypiques, faire plus respirer dans l'entreprise. Notamment dans le milieu de parcours il y a beaucoup de bons profils qui viennent du magasin. Ils évoluent et se retrouvent dans les services. Et en fait à ce moment-là on a besoin de vision fraîche, sauf que quand on a fait sept ans magasin, ils ont plus du tout une vision fraîche. Je pense qu'il faut accroître le turnover sur ce milieu de carrière. Plus mélanger, chercher plus de parcours atypique, plus de femmes, plus de handicap, plus aller débaucher dans les entreprises et créer plus d'alliances stratégiques avec des entreprises qui permettent de développer notre parcours client et de collaborateur. Peut-être qu'il y a une autre innovation qui va nous aider. En tous cas, en deux ans j'ai pu parfois douter de l'entreprise mais j'ai aussi été assez estomaqué par la relative rapidité d'une entreprise aussi grosse sur des points cruciaux.

## ANNEXE XIV : ENTRETIEN PARTICIPANT 10

Lieu de l'entretien :	Microsoft Teams
Numéro de l'entretien :	10
Nom de la personne qui mène l'entretien :	Anonyme
Date et heure de l'entretien :	18 juin 2021, 17h
Rôle de la personne :	Team Leader

### **Tout d'abord, peux-tu me parler du balisage actuel de Décathlon ?**

C'est un balisage traditionnel, c'est-à-dire des affiches en papier, de différents formats, selon la gamme du produit, tenues par des supports en plastique. Sur le balisage, on va retrouver toutes les informations essentielles sur le produit donc, le prix, la référence, les caractéristiques et les avantages, ainsi que le nom bien sûr. En gros, il permet au client de retrouver les informations principales et utiles.

### **Ensuite, par rapport à ce système actuel est-ce que tu pourrais juste me donner quelques points forts et points faibles ?**

Alors, les plus gros points forts que je trouve à ce balisage, c'est qu'il est simple, efficace et rapide à mettre en place. On a juste à imprimer les informations qu'on veut à partir d'une application sur une affiche, à la bonne taille et ensuite, on va mettre ces affiches sur les supports. Donc c'est pas mal pour apporter des modifications aux informations sur les produits. Après c'est vraiment tout ce que je trouve à ce balisage.

Concernant le côté négatif de la chose, c'est bien sûr le côté écologique. Evidemment, c'est beaucoup trop de papiers et comme le papier c'est quelque chose d'accessible, on ne fait pas vraiment attention donc on se retrouve facilement avec pas mal d'affiches à la poubelle. En plus, il faut imprimer en plusieurs formats, dans différentes langues. Déjà là, c'est pas mal de papiers. Et même si on recycle le papier, ça couvre pas les quantités énormes qu'on utilise. Après on a les supports plastiques qui ne sont pas super parce c'est fragile je trouve et ça se casse plutôt facilement.

### **Que penses-tu de l'implantation du balisage électronique ?**

Je trouve ça génial. Je préfère de loin le balisage électronique au balisage plus traditionnel. Même si c'est assez facile de changer les informations en imprimant de nouvelles affiches avec les

informations modifiées, un des plus gros avantages du balisage électronique c'est que ça se fait à distance. Après, autre gros point fort c'est que c'est réutilisable, pas besoin de jeter les anciennes affiches. Par exemple, je pourrais garder le balisage du casque de vélo pour celui des haltères.

Par contre, ce qu'il faut prendre en compte avec ça, c'est que ça représente un certain coût de départ quand même. Après peut-être que si on regarde sur le long terme, c'est vrai que le balisage électronique nous dure quand même pas mal de temps. Je trouve aussi au magasin de suivre les tendances actuelles comme maintenant tout se fait électroniquement et tout est automatisé. Ce que je trouve également dommage, c'est ce côté peu lisible qu'on peut avoir parfois.

### **Peux-tu me parler de ton expérience avec le balisage électronique ?**

J'ai eu plus d'expérience avec le balisage électronique en tant que client qu'en tant que collaborateur chez Décathlon mais je trouve que comme il fait ici en Suisse, comme on peut le retrouver dans pas mal d'enseignes, surtout alimentaires, ce n'est pas le top. C'est des petits écrans avec juste le prix affiché pour l'instant. Ce n'est pas le balisage électronique le plus développé ; comme on pourrait le retrouver en Asie par exemple. Ici, il est assez mal fait et ne rend pas le produit beaucoup plus attractif que les bonnes vieilles étiquettes en papier. Au contraire, c'est peu lisible, écrit en tout petit et n'attire pas plus que tant l'œil du client comme le balisage est assez similaire pour tous les produits. Je pense qu'ici en Europe, en tout cas en Suisse, il faut qu'on s'intéresse davantage au balisage électronique et qu'on ose sauter le pas et abandonner nos vieilles étiquettes mais je vois que les magasins essaient de se moderniser de plus en plus donc on est sur la bonne voie.

### **Ensuite, selon tout ce dont on a parlé jusqu'à maintenant, pour toi, comment sera l'expérience client dans quelques années ?**

Vu comme ça se présente maintenant, c'est-à-dire les magasins qui installent de plus en plus de caisses automatiques, l'expérience client, pour moi, sera davantage automatisée ; peut-être même qu'on se retrouvera, dans la plupart des magasins, avec les mêmes caisses que chez Décathlon, celles où on a même plus besoin de sortir tous les articles et de les scanner un à un. Comme je le vois moi en tout cas, ce sera en grande majorité des caisses automatiques avec moins de pertes de temps aux caisses, de plus en plus de paiement par carte, surtout depuis le COVID, plus d'indépendance et d'autonomie pour le client. Bien sûr, je ne pense pas que le métier de caissières-caissier est voué à disparaître, mais je pense que c'est un rôle qui va pas mal évoluer. Ce sera plus un rôle de conseils et d'accompagnement des clients. J'espère que ça sera comme ça parce que les magasins pourront vraiment se concentrer sur le côté social de leurs employés. Je pense quand même que ce sera dur pour certaines personnes de s'adapter à ces nouvelles conditions, je pense là aux générations les plus vieilles, mais là viendra vraiment l'importance de ce rôle d'accompagnateur. Donc, je vois vraiment une expérience client beaucoup plus high-tech et simplifiée que celle qu'on peut retrouver aujourd'hui.

---

**Donc là on a parlé un peu de l'expérience client mais comment sera le rôle du Décathlonien dans quelques années ?**

Pour moi, le Décathlonien va vraiment jouer le rôle d'accompagnateur par excellence. Je m'explique, je pense qu'on va miser sur le meilleur des accompagnements possibles c'est-à-dire que le Décathlonien devra être capable non seulement de trouver ce que le client cherche mais aussi le conseiller au mieux dans le sens où pour chaque rayon et chaque sport, les vendeurs soient les plus professionnels possibles. J'espère aussi qu'on pourra vraiment offrir le plus grand choix de produits possible et dans toutes les gammes pour que chaque client puisse trouver ce qu'il cherche. Je pense que c'est quelque chose qui sera faisable parce qu'avec l'automatisation du service tout sera beaucoup plus accessible et beaucoup plus rapide. Je pense aussi, surtout depuis le COVID, la plupart des ventes seront faites en ligne à travers notre site, donc il faudra perfectionner encore plus notre site, qu'il soit assez rapide pour répondre aux demandes des clients, le rendre le plus simple possible comme ça les clients ne se perdent pas trop en effectuant leurs recherches. Il faudra surtout rendre notre offre sur le site encore plus attrayante. Par exemple, offrir les frais de port à partir de 50CHF ou encore offrir des moyens de paiements plus divers encore.

Encore une dernière chose, comme les collaborateurs pourront plus s'impliquer auprès des clients, ce serait pas mal de pouvoir organiser des petits events pour nos clients afin de leur faire découvrir d'autres sports, attirer de nouveaux clients et nous rapprocher de la clientèle.

**Si tu avais la possibilité de faire des recommandations aux décideurs de Décathlon, que proposerais-tu ?**

Je pense qu'il faudrait qu'on développe plus cette idée de balisage électronique. Pour qu'à force on réduise au max notre consommation de papier. Avec le balisage électronique, il faut faire ça progressivement, parce que si on place du jour au lendemain quelque chose de trop « high-tech » pour les gens, ils seront complètement perdus. Nous, en Suisse, on est encore très vieux jeu et on a du mal à se moderniser en même temps que les autres pays, donc on a toujours un train de retard comparé à eux. Il faudrait donc passer au digital, étape par étape, en expliquant de façon bien explicite aux clients. Je pense que cette idée de passer, à terme, complètement au digital se fera, de toutes manières, parce que, comme tu vois, le monde entier est en train de tout adapter et introduire le digital partout.

## ANNEXE XV : PLANIFICATION

	Tâches	Description	Temps estimés en heures	Date début planifié	Date réalisé
Analyse des ouvrages	Recherche d'articles scientifiques	Recherches d'ouvrages concernant l'impact du balisage sur le comportement du consommateur	10	28.02.2021	28.02.2021
	Analyse des articles scientifiques	Analyse des documents et sélection des informations qui seront nécessaires pour la réalisation du travail de Bachelor	15	02.03.2021	11.03.2021
	Rédaction Etat de l'art	Rédaction de l'état de l'art selon les articles lus	25	12.03.2021	31.03.2021
Enquêtes qualitatives	Rédaction du questionnaire	Rédaction d'un questionnaire qui sera utilisé durant les interviews / rédiger le script	10	05.04.2021	10.06.2021
	Réalisation des interviews	Interviews d'environ 1 heure avec une dizaine de collaborateurs de Decathlon Conthey	15	10.03.2021	18.06.2021
	Scripter les interviews	Mise en écrit des interviews	30	10.03.2021	18.06.2021
	Analyse et synthèse des interviews	Comparaison et analyse des réponses données par les différents collaborateurs et synthétiser tous les interviews	20	24.03.2021	20.06.2021
Enquêtes quantitatives	Rédaction du questionnaire	Rédaction d'un questionnaire avec des questions fermées et scripter	5	06.04.2021	14.04.2021
	Réalisation de l'enquête	Réalisation de l'enquête auprès de clients de chez Decathlon	30	07.04.2021	15.05.2021
	Analyse et synthèse de l'enquête	Comparaison et analyse des réponses données par les clients	15	13.04.2021	23.05.2021
	Réalisation de graphiques	Réalisation de graphiques à l'aide des données analysées	5	14.04.2021	26.05.2021
Benchmark	Définition des critères des entreprises	Définition des critères qui me permettront choisir des entreprises similaires	5	15.04.2021	20.06.2021
	Définition des points à analyser	Définitions des points importants à analyser chez chaque concurrent	5	18.04.2021	20.06.2021
	Recherche d'entreprises	Recherche d'entreprises correspondantes aux critères	10	20.04.2021	30.06.2021
	Analyses et rédaction	Analyse des entreprises selon les points	40	22.04.2021	06.07.2021
	Classement	classer et sélectionner deux des meilleures entreprises pour comparaison	10	06.05.2021	06.07.2021
Analyse et propositions de solutions	Analyse balisage Decathlon	Analyse du système de balisage actuel de chez Decathlon Conthey	10	11.05.2021	06.07.2021
	Recherche d'autres solutions	Recherches de solutions de remplacements qui pourraient convenir à Decathlon	10	13.05.2021	07.07.2021
	Analyse viabilité solutions	Appliqué les potentielles solutions aux conditions de Decathlon pour voir si cela pourrait convenir	10	16.05.2021	07.07.2021
	Analyse des points forts points faible	Analyse des points forts et points faibles de chaque solution	10	23.05.2021	08.07.2021
Scénario d'application	Mise en place contexte	Définir une référence et les facteurs pour la mise en place d'un scénario	5	06.06.2021	08.07.2021
	Rédaction des scénarios	Rédaction des scénarios	10	08.06.2021	09.07.2021
	Rédaction des recommandations	Rédaction des recommandations	10	17.06.2021	09.07.2021
Construction finale rapport	références	Noter et vérifier les références	5	27.06.2021	10.07.2021
	annexes	Rajouter les annexes	10	30.06.2021	10.07.2021
	mise en page	Mise en page du documents des annexes, table des matières, etc...	10	02.07.2021	11.07.2021
	relecture	Relecture du TB par un tier	10	04.07.2021	11.07.2021
	Corrections	Corrections suite à la relecture	10	09.07.2021	12.07.2021

## DECLARATION DE L'AUTEUR

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après :

- Anne-Dominique Salamin

Lieu et date

---

Signature

---